

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Wydział Nauk Społecznych

Instytut Socjologii

Radosław Skrobacki

# Ryzyko i zaufanie jako czynniki rozwoju firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych

Praca doktorska

napisana pod kierunkiem

prof. UAM dr hab. Rafała Drozdowskiego

Praca finansowana ze środków na naukę w latach 2008-2009 jako projekt badawczy  
(grant promotorski Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr N N116 438134)



## Spis treści

<b>I. Wstęp</b> .....	6
1. Cele rozprawy – niewyczerpany urok <i>pytań pierwszych</i> .....	7
1.1 Cel pierwszy – próba definicji ryzyka.....	11
1.2 Cel drugi – test przyjętej definicji ryzyka w wybranym obszarze badawczym.....	12
1.3 Cel trzeci – próba odpowiedzi na <i>pytania pierwsze</i> .....	12
1.4 Rekapitulacja celów rozprawy.....	14
<b>II. Ryzyko, zaufanie i ich wzajemne relacje – rewizja perspektyw</b> .....	15
1. Ryzyko a działanie.....	15
1.1 Matematyczna charakterystyka działania – ilość konsekwencji.....	16
1.2 Charakterystyka działania – sposób postrzegania działania .....	21
2. Faktyczne i pozorne continua ryzyka.....	22
2.1 Pewność – ryzyko – niepewność.....	22
2.1.1 Pewność – ryzyko – niepewność a wynik, konsekwencje działania.....	22
2.1.2 Pewność – ryzyko – niepewność a prawdopodobieństwo wyniku, konsekwencji działania.....	36
2.1.3 Pewność – ryzyko – niepewność, wnioski.....	40
2.2 Ryzyko indywidualne – ryzyko zbiorowe, próba określenia charakteru relacji.....	43
2.2.1 Relacje pomiędzy ryzykiem indywidualnym a ryzykiem zbiorowym jako podstawa rozstrzygnięcia dylematu rozróżnienia ryzyka subiektywnego i obiektywnego .....	47
2.3 Wynik działania – dominująca perspektywa oceny ryzyka.....	52
3. Zaufanie.....	61
3.1 P. Sztompki koncepcja zaufania.....	61
4. Ryzyko i zaufanie – próba określenia relacji.....	68
4.1 Ryzyko i zaufanie jako elementy codzienności.....	68
4.2 Cechy wspólne i różnice pomiędzy ryzykiem i zaufaniem.....	71
4.3 Relacje pomiędzy ryzykiem i zaufaniem.....	72
4.3.1 Dynamika relacji pomiędzy ryzykiem i zaufaniem a innowacyjność MSPP..	75
<b>III. Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych i sektora MSPP</b> .....	83
1. Kontekst historyczny prób klasyfikacji polskich przedsiębiorstw.....	83
2. Klasyfikacja przedsiębiorstw – przesłanki, dylematy, definicja.....	90
2.1 MSPP w perspektywie prawnej – praktyczny wymiar stosowania klasyfikacji przedsiębiorstw ze względu na wielkość.....	92
2.2 MSPP a mikro i duże przedsiębiorstwa.....	97
2.3 MSPP we współczesnej gospodarce polskiej – charakterystyka ilościowa.....	103
2.4 MSPP – próba definicji.....	113

<b>IV. Własność – wolność/obowiązek – odpowiedzialność</b> .....	116
1. Własność – dwie perspektywy i ich konsekwencje.....	119
1.1 Prawne formy organizacji przedsiębiorstw w Polsce.....	122
1.1.1 Odpowiedzialność majątkowa.....	124
1.1.2 Odpowiedzialność karna.....	126
1.2 Ekonomiczno-socjologiczny wymiar własności w praktyce MSPP.....	129
1.2.1 Tajemnice H. de Soto – własność a kapitał.....	129
2. Darowy charakter własności w praktyce MSPP.....	135
2.1 Darowy charakter własności a prerogatywy władz – ograniczanie i uwalnianie własności.....	135
2.2 Darowy charakter własności – innowacja i imitacja w praktyce MSPP.....	139
3. Znaczenie własności w praktyce polskich MSPP – podsumowanie.....	141
<b>V. Przedsiębiorczość i przedsiębiorca w praktyce MSPP</b> .....	144
1. Przedsiębiorca w gospodarce.....	145
1.1 Przedsiębiorca w firmie – kontekst polski.....	156
1.1.1 Polscy przedsiębiorcy – charakterystyka.....	158
1.2 Przedsiębiorca – świadomość, gotowość do ryzyka a podejmowanie decyzji... ..	173
<b>VI. Charakterystyka obszaru badań i próby badawczej</b> .....	177
1. Ogólna koncepcja badań.....	178
1.1 Charakterystyka próby.....	180
1.2 Strategia badawcza.....	183
<b>VII. Analiza zebranego materiału empirycznego</b> .....	186
1. Transformacja.....	187
1.1 Sektor MSPP a dziedzictwo gospodarki centralnie planowanej.....	189
1.1.1 Kapitał materialny i finansowy.....	189
1.1.1.1 Zasoby finansowe.....	189
1.1.1.2 Zasoby materiałowe, sprzętowe, lokalowe – pozytywne zawłaszczenie publicznego majątku.....	193
1.1.2 Kapitał społeczny i systemowy.....	195
1.1.3 Negatywne dziedzictwo PRL.....	197
1.2 Transformacja – modernizacja.....	200
1.2.1 Transformacja – niedokończone zadania i nowe problemy.....	202
2. Polska w Unii Europejskiej – nowy kontekst działania sektora MSPP, wymuszona modernizacja.....	206
3. W oczekiwaniu na kryzys – ramy funkcjonowania polskiego sektora MSPP.....	212
3.1 Strategie czasu hossy.....	216
3.1.1 Konsumpcja indywidualna.....	217
3.1.2 Kumulacja kapitału.....	219
3.1.3 Ostrożne korzystanie ze wzrostu popytu.....	219
3.1.4 Hossa – wykorzystanie szansy.....	222
3.2 Strategie czasu bessy – wymuszona elastyczność.....	222

3.2.1 Reorganizacja.....	223
3.2.1.1 Poszerzanie obszaru działania, skali i oferty firmy.....	224
3.2.1.2 Ograniczenie obszaru działania, skali i oferty firmy.....	226
4. Relacje z konkurencją.....	229
4.1 Warunki konkurowania – obszar działania.....	230
4.2 Konkurenci – charakterystyka .....	241
4.3 Ryzyko w relacjach z konkurencją – podsumowanie.....	244
5. Firma.....	247
5.1 Bariery rozwoju, czyli testy gotowości do ryzyka.....	247
5.1.1 Bariery wzrostu – brak kapitału, trudności w pozyskiwaniu kredytów.....	248
5.1.2 Bariery wzrostu – rodzina, sytuacja osobista.....	252
5.1.3 Bariery wzrostu – kapitał ludzki.....	252
5.1.3.1 Bariery wzrostu – niezdolność do realnego podziału władzy i obowiązków	253
5.1.3.2 Bariery wzrostu – brak zaufania.....	257
5.1.4 Bariery wzrostu – państwo.....	260
5.1.5 Bariery wzrostu – brak przekonania o korzyściach związanych ze wzrostem	263
5.1.6 Bariery wzrostu – brak spójnej, jakiegokolwiek strategii rozwoju.....	265
5.1.7 Bariery wzrostu – założona skala.....	266
5.1.8 Bariery wzrostu – brak doświadczenia.....	268
5.1.9 Bariery wzrostu – niedojrzałość instytucjonalna systemu gospodarczego.....	269
<b>VIII. Wnioski i rekomendacje.....</b>	<b>274</b>
1. Rekomendacje dla sektora MSPP.....	274
2. Wnioski – podsumowanie.....	285
2.1 Małe i średnie przedsiębiorstwa prywatne – najważniejsze różnice i ich przyczyny.....	285
2.2 Ryzyko i zaufanie – <i>nowe</i> ramy myślenia.....	288
<b>Aneks.....</b>	<b>290</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>294</b>

## I. Wstęp

Ryzyko to zjawisko modne, analizowane, poddawane krytyce i wciąż pozostawiające nadzieję na bardziej efektywne wykorzystanie w ramach nauk społecznych. Wydaje się jednak, że natura tego zjawiska, na wskroś społeczna, ujawnia się najpełniej, gdy podda się analizie jego daleko posuniętą zależność względem innych zjawisk społecznych. Samodzielnie jawi się jako matematyczny twór niedający się faktycznie ani potwierdzić, ani wykorzystać w ramach analizy społeczeństwa. Taka charakterystyka nie wydaje się jednak zadowalać nikogo, kto próbował wykorzystać to pojęcie w ramach badań nad różnorodnymi formami ludzkiej aktywności. Co zaoferować może nam, zatem refleksja nad ryzykiem, czemu miałaby ona faktycznie służyć? Wydaje się, że podstawowym celem każdego badacza starającego się tłumaczyć społeczną rzeczywistość jest jej lepsze, bardziej świadome, niezależnie nawet od niemożności ostatecznego poznania, zrozumienie, a że jedną z podstawowych kategorii służących opisywaniu współczesności jest ryzyko nie sposób ustrzec się pokusy sięgnięcia po nie. Z natury niejako praca socjologa jest dziś w głównej mierze niekończącą się *próbą generalną*, której efektem jest kolejna interpretacja, ponieważ partycypacja, czy antycypacja ze względu na charakter *wystąpienia*, jakim jest taka próba, nie mogą stać się dominującą rzeczywistością. Wyrazem tego jest dziś faktycznie świadoma rezygnacja socjologii z formułowania praw nauki na rzecz formułowanych na kształt hipotez, nieustannie otwartych na rewizję, twierdzeń<sup>1</sup>. Nie zwalnia to jednak nikogo, kto opisuje społeczeństwo, z obowiązku rzetelnej pracy a w szczególności skupienia się na wyczerpującej charakterystyce wszelkiego rodzaju warunków, jakim podlega i jakie następnie kształtuje, analizowane przez niego zjawisko.

Najpełniej konieczność postrzegania ryzyka w kontekście działania, raczej jako pewnego rodzaju elementu zbioru charakterystyk działania, bardziej niż całkowicie samodzielnego pojęcia, ukazuje jego relacja z innym szeroko komentowanym w socjologii, ale nie tylko, zjawiskiem, czyli zaufaniem. Dopiero, bowiem oba te zjawiska traktowane wspólnie<sup>2</sup>, w różnych konfiguracjach, pozwalają na lepsze zrozumienie

---

<sup>1</sup> Por. Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 2001, s. 5.

<sup>2</sup> Problem traktowania ryzyka i zaufania wspólnie raczej niż osobno podejmuje, choć prezentując odmienne nieco podejście w kwestii ich wzajemny relacji, Misztal B., *Teoria socjologiczna a praktyka społeczna.*, TAIWPN UNIVERSITAS, Kraków 2000, s 167 – 168.

rutynowych jak i niecodziennych praktyk społecznych i ujawniają moc, jaką wciąż jeszcze nauka posiada, jeżeli idzie o *tłumaczenie* świata.

Jest, więc, zatem niniejsza praca z premedytacją skupiona na teraźniejszości, która zdaje się być czymś prawie niezauważalnym wobec ogromu tego, co minęło i tego, co dopiero się wydarzy, co jednak nie ma być przeszkodą w uczynieniu jej wrażliwą na wszelkie relacje i wagi zjawisk decydujących o miejscu i znaczeniu ryzyka i zaufania w praktyce społecznej w ogóle bez względu na jej czasowe usytuowanie. Oba fenomeny są zresztą nie do pomyślenia bez ujmowania życia społecznego jako tyleż zależnego od przeszłości, co kształtującego przyszłość. Całościowość postrzegania rzeczywistości społecznej, nieustanne wyglądanie poza to, co raz ustalone i co zdaje się wyczerpująco tłumaczyć tą rzeczywistość, to dyrektywy, od których spełnienia zależy w dużej mierze już nawet nie tyle ta rozprawa, jej jakość, ale przede wszystkim to czy faktycznie zawarte w niej myśli i obserwacje pozwolą innym, a może i samemu autorowi, wspiąć się dalej w rozważaniach nad naturą ryzyka i zaufania.

## **1. Cele rozprawy – niewyczerpany urok *pytań pierwszych***

Nowoczesna nauka, w tym i socjologia, zrodziły się z wiary w to, że można odpowiedzieć na najbardziej nurtujące ludzkość pytania, w tym i na pytanie *Co zrobić?* w danej sytuacji aby zapewnić sobie zakładany efekt. Naukowcy mieli dostarczyć instrukcji dających pewność rezultatu, co, jak się dziś wydaje, niestety nie powiodło się. Z tego przekonania o niemożności dostarczenia pewnej wiedzy, przekonania, które dziś towarzyszy nie tylko naukowcom, ale i tym, którym rozwiązań mieli oni dostarczyć, wzięło się zapewne powodzenie, urok pojęcia ryzyka, które zwalnia niejako, przynajmniej częściowo z odpowiedzialności tych, którzy działającym podmiotom dostarczają przesłanek w procesie decyzyjnym, czyli również badaczy życia społecznego. Wydaje się, że pogoń za wiedzą skuteczną w kontekście codziennych praktyk uczyniła *pierwsze pytania* nauki mało atrakcyjnymi w perspektywie postępującej specjalizacji, mnogości rozważanych wątków i aspektów konkretnych nauk społecznych, ponieważ z pewnością łatwiej dać gwarancję, mówić o *praktycznej pewności*<sup>3</sup> w małej kwestii niż w problemach ogólnych. Dopiero uświadomienie sobie niemożności dostarczenia takiego rodzaju wiedzy zwolniło naukowców z trudnego

---

<sup>3</sup> Termin E. Borela omówiony zostanie szerzej w dalszej części rozprawy.

obowiązku, ale też otworzyło po raz wtóry możliwość, jak i chyba konieczność, zadania sobie na nowo, niepoprawnie nieszczegółowych pytań podstawowych dotyczących natury społeczeństwa i jego fundamentalnych procesów. Wieloparadygmatyczność<sup>4</sup> z słabości względem nauk przyrodniczych stała się nadzieją dla poszukiwań istotnych dla nauk społecznych odpowiedzi, których kreacja dzięki przekroczeniu granic paradygmatów, dyscyplin, specjalizacji, zdaje się być już nawet nie tyle możliwą, co faktycznie przynoszącą *nową* wiedzę a w ostatecznym rozrachunku, co najmniej wzbogacającą diagnozę, analizę rzeczywistości społecznej, jak i dostarczającą bardziej całościowego jej obrazu<sup>5</sup>.

Ryzyko posiada także tę szczególną cechę, że wiąże w sobie bardzo nawet odległe perspektywy oglądania, tłumaczenia rzeczywistości społecznej. Po pierwsze ryzyko to pojęcie fundamentalne dla *świata* bez pewności, zwłaszcza dla świata, w którym świadomość jej braku jest powszechnie komunikowana i wpisana niemal w funkcjonowanie niektórych obszarów życia codziennego – wizyta u kilku lekarzy, kilku mechaników, szerzej więcej niż jednego eksperta w danej dziedzinie nieuchronnie prowadzi do sytuacji, w której decyzję podejmuje *nieekspert*, czyli pacjent, klient, a nawet student w perspektywie wyboru wykładów, co oznacza zarówno konieczność wyboru jak i towarzyszące jej ryzyko. Kluczowymi pojęciami stają się wiedza, informacja, doświadczenie, które zdobyte, osiągnięte mają nas przygotowywać do podejmowania ryzyka, co przynosi różnorodne konsekwencje przede wszystkim w kontekście indywidualnych reakcji na nie jak i ich społeczne w postaci poglądów, postaw, idei jak i całych niemal kultur<sup>6</sup>. Po drugie ryzyko wiąże się nierozzerwalnie z

---

<sup>4</sup> Problem wielości paradygmatów w ramach współczesnej socjologii, wraz z konsekwencjami takiego stanu rzeczy został wyczerpująco przedstawiony w Boudon R., *Efekt odwrócenia*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2008, s. 229 – 296.

<sup>5</sup> Por. Ritzer G., *Klasyczna teoria socjologiczna.*, Wydawnictwo Zysk i S – ka, Poznań 2004, s. 317 – 322.

<sup>6</sup> Niezależnie od tego jak bardzo stara się dziś uczynić z ryzyka cechę przede wszystkim współczesności jest ono bez wątpienia towarzyszem społeczeństw i jednostek od momentu pojawienia się wolnej woli. Warto podkreślić, że koszty ryzyka zarówno w wymiarze indywidualnym jak i społecznym były od dawna, tak jak obecnie, przedmiotem zainteresowania badaczy, myślicieli społecznych. E. Durkheim w *Samobójstwie*, E. Fromm w *Ucieczce od wolności* a współcześnie Z. Bauman w *Ponowoczesności jako źródło cierpienia*, czy F. Furedi w *Culture of fear* piszą w swoich pracach o ryzyku, o indywidualnych sposobach radzenia sobie z nim reakcji na nie i społecznych konsekwencjach tych praktyk. Anomia, ucieczka, czy wręcz cała kultura to zjawiska, które pozwoliły wymienionym autorom, w różnych przeciwieństwach, *opowiedzieć, wyjaśnić* doniosłe problemy społeczne, które faktycznie opisywane są jako potencjalne, bo przecież wcale nie niemożliwe do uniknięcia, ryzyka, utożsamiane niestety, dla samego pojęcia, z zagrożeniem. Ta atrakcyjność jednowymiarowego ujmowania ryzyka (jako zagrożenia, straty, niepowodzenia) nie pozwala mi w tym momencie odnieść się do równie znaczących pozycji traktujących o *radości życia, dążeniu do wolności, czy kulturze pewności*, por.: Bauman Z., *Ponowoczesność jako źródło cierpienia*, Wydanie II, Wydawnictwo Sic! s.c., Warszawa 2000; Durkheim E., *Samobójstwo*:

nauką, z jej uprawianiem, przekazywaniem, stosowaniem. To nauka ma nas chronić, jak i gwarantować pomyślność dzięki rozwiązywaniu ważkich społecznie problemów. Bohaterami późnonowoczesnego świata są ludzie w białych fartuchach dysponujący wiedzą, której wykorzystanie umożliwi osiągnięcie dobra wspólnego. Taka, romantyczna, wizja nauki nie wyczerpała się, więcej, niezrozumiałość, złożoność, nieprzejrzystość i nade wszystko zależność jednostek wobec siebie wymagają objaśnienia, obłaskawienia, jakiegoś tyleż zabezpieczenia, co i swoistej gwarancji, której dostarcza dyplom, renoma, zaufanie, jakim obdarza się uczelnie, instytuty, think-tanki. Zmienił się jednak społeczny odbiór *naukowości*, na bardziej niejednorodny, bardziej ryzykowny – nauka straciła swoją *niewinność* i postrzegana jest dziś z perspektywy zarówno szans jak i zagrożeń, które stwarza. Poza swoim społecznie pożądanym obliczem ukazuje współcześnie bez wątpienia nauka także ogrom niezdolności jednostki do samookreślenia, samostanowienia, niezależności – co stoi w jawnej sprzeczności z jej potencjałem wyzwiania jednostki ludzkiej z ograniczeń, niewoli niewiedzy. Dzieje się tak na skutek procesów, które uruchamiane owocują nieprzewidywalnymi, a co najtrudniejsze, często niemożliwymi do opanowania skutkami. W tej perspektywie mieści się cała refleksja nad ryzykiem dotycząca zagrożeń ekologicznych, w tym związanych z różnym wykorzystaniem wiedzy o atomie i energii jądrowej, a także zaangażowanie w badania nad genetyką, klonowaniem, czy pozyskiwaniem leków, narządów z nowych, niejednoznacznych etycznie, źródeł<sup>7</sup>. Tak

---

*studium z socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2006; Fromm E., *Ucieczka od wolności*, Czytelnik, Warszawa 1970; Furedi F., *Culture of fear*, continuum London, New York 2005.

<sup>7</sup> Rozważania o ryzyku w kontekście technologii, odkryć naukowych i ich zastosowań a przede wszystkim trudnych do przewidzenia konsekwencji podejmowane były przez tych socjologów, którzy mieli największy wpływ na rozpowszechnienie analizowanego pojęcia. Wydają się oni ogniskować swoją uwagę przede wszystkim na nieokreśloności efektów aktywności naukowej (co budzi niepokój w oczekujących pewności, przewidywalności czytelnikach), analizując zaś same jej skutki skupiają się w głównej mierze na negatywnych konsekwencjach wyrażających się w degradacji środowiska, zagrożeniu nuklearnym, czy biologicznym, por., Beck. U., *From industrial society to the risk society: questions of survival, social structure and ecological enlightenment*, Theory&Culture&Society 1992; 9; 97, źródło internetowe <http://tcs.sagepub.com>, data dostępu 30.09.2007 r.; Giddens A., *Risk and responsibility*, The Modern law review, v. 62, styczeń 1999, No 1; Luhmann N., Technology, environment and social risk: a systems perspective, Organization&Environment 1990; 4; 223, źródło internetowe <http://oae.sagepub.com/cgi/content/abstract/4/3/223>, data dostępu 26.11.2007. Cechą charakterystyczną prezentowanych w przytoczonych tekstach poglądów jest podkreślana przez autorów niemożność zabezpieczenia się (w różnych wymiarach – ubezpieczenia poprzez wyspecjalizowane firmy, jak i zabezpieczenia się na drodze działań państwa, społeczeństw, grup, czy jednostek) przed skutkami ryzyk generowanych na skutek rozwoju technologicznego wypracowywanego w laboratoriach finansowanych z różnych, trudnych do zidentyfikowania przede wszystkim w kwestii intencji, źródeł. Uprawianie nauki nie zna granic w tym sensie każdy, o ile go na to stać, niezależnie jednak od intencji – i ten fakt zdaje się być fundamentem obaw autorów, może zorganizować badania nie bacząc na lokalne, regionalne, czy globalne ich skutki. Taka nauka, nieprzewidywalna w skutkach, nierozpoznana w intencjach, nauka wolna od postulatu podporządkowania jej dobru ogólnemu kreuje ryzyko.

rozumiana nauka, jej zadania i społeczna odpowiedzialność wiążą się z ryzykiem, które wpisane jest w samą jej istotę (wyrażać się ma ona przecież zarówno w sądach prawdziwych jak i przypuszczeniach<sup>8</sup>). Po trzecie wreszcie ryzyko tyleż określa, wyraża współczesne społeczeństwa, co jest ich wytworem, efektem. Ta niejednoznaczność tego co ryzykowne, przedziałowy a nie punktowy sposób myślenia związany z tą kategorią, ciągłość bardziej niż ostateczność, wszystko to razem sprawia, że ryzyko doskonale tłumaczy współczesne zbiorowości ludzkie. Jednocześnie jest także ryzyko konsekwencją nowoczesności – bez tego pojęcia nie da się jej opowiedzieć, wyjaśnić, zrozumieć.

Najszerzej zdefiniowany cel pracy to chęć przedstawienia ryzyka jako zjawiska społecznego w sposób pozwalający na możliwie najbardziej efektywne w perspektywie badania ludzkiej aktywności (w wymiarze indywidualnym jak i zbiorowym) jego zastosowanie. Miarą tej efektywności ma być po pierwsze to na ile zaproponowane ujęcie ryzyka pokrywa się z obszarem refleksyjnie monitorowanym przez podmioty działające, a zatem, czy parametry ryzyka odpowiadają tym, które stają się elementami procesu decyzyjnego, poniekąd oznacza to zdefiniowanie obszaru wiedzy, co, do której działający mają *przekonanie*, że jest im potrzebna, aby podjąć, albo zaniechać działania. Po drugie efektywność ta winna się wyrażać poprzez moc wyjaśniania, jaką zaproponowane pojęcie ryzyka będzie miało w odniesieniu do konkretnych klas działań. Taka definicja powinna pozwolić zrozumieć i ulokować w ramach konkretnych praktyk, w oparciu o analizę skonstruowanych wcześniej charakterystyk ryzyka, naturę momentów, napięć, fenomenów, które określone przez analizowane tutaj zjawisko, wpływają na inne praktyki jak i indywidualne, czy zbiorowe struktury istotności.

Ryzyko nie może być, podobnie jak i inne zjawiska społeczne, rozpatrywane w oderwaniu od praktyki społecznej, od tego wszystkiego, co socjolog stara się wciąż jeszcze przynajmniej opisać a może nawet i wyjaśnić. By taka refleksja nad ryzykiem była owocna, zanim wnioski przeniesione zostaną, albo przynajmniej zanim poczyni się taką próbę, na poziom całego społeczeństwa, warto, aby skupiła się najpierw na jednym konkretnym obszarze ludzkiej aktywności – w tej pracy będzie to gospodarka a dokładniej Małe i Średnie Przedsiębiorstwa Prywatne reprezentowane przez ich właścicieli.

---

<sup>8</sup> *Słownik języka polskiego*, Tom II, red. naukowy, Szymczak M., Wydawnictwo Naukowe PWN, Wydanie IX, Warszawa 1994, s. 300.

Tak zdefiniowany obszar pozwala na wyróżnienie trzech podstawowych celów pracy. Kolejność ich przedstawiania nie ma tutaj znaczenia, wszystkie, choć związane problematyką są odrębne i równie angażujące, co interesujące, wobec czego próba ich hierarchizacji nie przyniosłaby żadnych pożądanych efektów i tylko wyniki badań, wnioski mogą zasugerować ewentualne różnice w trudności realizacji poszczególnych z nich.

### **1.1 Cel pierwszy – próba definicji ryzyka**

Problem, który dotyczy nie tylko ryzyka, ale i innych pojęć stosowanych w ramach nauk społecznych to niejednoznaczność<sup>9</sup>, konieczność uściślenia definicji, jak by się mogło zdawać, do potrzeb czynionej właśnie analizy, nie zawsze z założeniem przedstawienia definicji konkurencyjnej względem już obowiązujących, czy, jak chciałoby się powiedzieć, z jakimiś względów *lepszey*, w tym sensie, że umożliwiającej w konkretnej perspektywie, intersubiektywną eksplorację problemów badawczych uznawanych za ważne. Niezależnie od ewentualnej użyteczności zaproponowanej przeze mnie definicji ryzyka w ramach innych badań tego zjawiska, uważam za konieczne przedstawienie, nawet nie tyle własnej koncepcji tego pojęcia, co po prostu pewnej jego struktury naszkicowanej w oparciu o krytyczną analizę wybranych perspektyw. Refleksja nad ryzykiem jest dziś obszerna i jak zdaje się umożliwia efektywny z perspektywy badań dobór sposobu rozumienia analizowanego fenomenu, niemniej jednak chciałbym zaproponować przyjęcie definicji nie tyle już funkcjonującej samodzielnie, co raczej skonstruowanej w oparciu o szereg definicji już obowiązujących mając na uwadze zarówno dobro badań jak i ewentualną dalszą użyteczność zaproponowanego podejścia. Cel ten rozkłada się na szereg mniejszych związanych między innymi z rekonstrukcją, bądź dekonstrukcją kilku charakterystyk ryzyka wyrażających się w takich continuach jak: pewność – niepewność, ryzyko indywidualne – ryzyko zbiorowe, oraz kilku opozycjach: ryzyko obiektywne *vs* ryzyko subiektywne, szansa *vs* zagrożenie, ryzyko podejmowane *vs* ryzyko *dotykające*. Niebagatelne znaczenie będzie miało również przyjęcie określonych cech ryzyka, które będą swoistą propozycją badawczą jak i definicyjną pojęcia. Powinna ona zajmować

---

<sup>9</sup> Por., J. Michalak, *Refleksje nad pojęciem ryzyka.*, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny, rok LXVI, zeszyt 1, 2004, s. 119 – 121. Autor dokonuje próby opisanie przynajmniej niektórych sposobów definiowania ryzyka podkreślając jednocześnie, że, jakaś wypracowana perspektywa, czy choćby uporządkowanie sposobów sytuowania ryzyka w przestrzeni naukowej i praktycznej, mogłoby przynieść wszystkim posługującym się nim wymierne efekty.

określone stanowisko wobec takich jego walorów jak: wartość celu działania, środki realizacji celu, odpowiedzialność za uzyskaną wartość celu jak i użyte środki, prawdopodobieństwo danych wartości i środków oraz ich kombinacji, niepewność. Te pięć wymiarów wymaga oczywiście pogłębionego opisu z perspektywy ich zastosowania w ramach proponowanej koncepcji ryzyka. Wypracowana definicja powinna porządkować obszar badawczy i jednocześnie być na tyle precyzyjna, co i wyczerpująca, aby mogła stanowić, już nawet, jeżeli nie podstawę do kolejnych badań, czy rozważań teoretycznych, to przynajmniej do efektywnej krytyki celem pogłębienia refleksji nad zjawiskiem.

### **1.2 Cel drugi – test przyjętej definicji ryzyka w wybranym obszarze badawczym**

Zastosowanie zaproponowanej koncepcji ryzyka w badaniach zrealizowanych w ramach niniejszej rozprawy ma pozwolić na realizację kolejnego celu, czyli nie tyle samo zastosowanie wypracowanej koncepcji, co faktyczne jej skonfrontowanie z rzeczywistością społeczną i ewentualną krytykę obnażającą potencjalne słabości. Celem rozprawy jest, bowiem, co zupełnie naturalne, nie tylko wypracowanie starannej definicji ryzyka, ale również jej zastosowanie i w razie konieczności krytyka, tak, aby ostatecznym efektem rozprawy było przedstawienie takiej koncepcji pojęcia, która łączyła w sobie będzie zalety dotychczasowych rozwiązań teoretycznych, z, co szalenie istotne, konkretną praktyką badawczą. Odbiorca otrzyma wobec tego starannie przetestowaną koncepcję ryzyka, którą z powodzeniem powinien wykorzystać we własnych rozważaniach, czy badaniach.

### **1.3 Cel trzeci – próba odpowiedzi na *pytania pierwsze***

Pracy badawczej, niezależnie nawet od tego, że nauki społeczne poniosły klęskę w próbach dostarczenia wiedzy pewnej, zawsze towarzyszy nadzieja, co do tego, że jej efektem będzie rozwiązanie jakiegoś istotnego problemu społecznego. Wybór problemu to zadanie, ale i przywilej badacza, który realizuje on albo w odpowiedzi na skierowane do niego zapytanie, prośbę, albo w oparciu o własne zainteresowania, własną hierarchię ważności, która czyni dany przedmiot rozważań tym w danej chwili najbardziej potrzebującym badawczej i/lub teoretycznej refleksji. Tutaj też ujawnia się z całą mocą praktyczny, ale i sprawczy aspekt nauk społecznych, które poprzez podwójną hermeneutykę stosowanych pojęć określają i są określane przez rzeczywistość, którą badają. Perspektywa wytyczona przez opisane powyżej cele pracy pociąga za sobą

potrzebę precyzyjnego określenia obszaru badawczego, którym jest tutaj gospodarka, ściślej sektor MSPP. Co jednak szalenie istotne nie jest tak iżby ten właśnie aspekt praktyk społecznych miał posłużyć tylko i wyłącznie jako tło rozważań nad ryzykiem i zaufaniem, jest on w relacji z tymi fenomenami zdecydowanie bardziej suwerenny i pociąga szereg konsekwencji dla czynionych wysiłków poznawczych. Gospodarka jest, bowiem w szczególny sposób powiązana z ryzykiem poprzez to, iż faktycznie jest na nim, wokół niego zbudowana, zwłaszcza ta nastawiona na osiągnięcie zysku, a nie tylko zaspokojenie potrzeb podmiotu działającego (szczególnie, kiedy jest to jednostka). Można, zatem stwierdzić, że ryzyko w niniejszym projekcie będzie badane, analizowane, diagnozowane i opisywane w perspektywie jego *naturalnego* niejako środowiska, gdzie, co zrozumiałe, a na co należy zwrócić w tym momencie uwagę, działające podmioty wydawałoby się podejmują je, zmagają się z nim, ulegają mu świadomie, gdzie refleksyjna kontrola z racji charakteru aktywności, jaką podejmują agenci wydaje się być naturalną konsekwencją sytuacji, nie zapominajmy jednak o tym zastrzeżeniu – *wydaje się*.

Ta rozprawa stawia sobie za cel odpowiedź na pytanie: *Dlaczego jedne firmy przechodzą z obszaru mikro, małych przedsiębiorstw do poziomu średniego a inne nie?* przy czym jednak stara się to uczynić właśnie analizując wybrany obszar z perspektywy zjawiska dlań fundamentalnego, jakim jest ryzyko. Cel maksimum zakłada tutaj osiągnięcie takiego stanu wiedzy, aby można było stworzyć model, czy chociażby udzielić odpowiedzi na postawione przez przedsiębiorców, obserwatorów, badaczy gospodarki pytanie, jak działać, co zmienić, aby zagwarantować sobie sukces mierzony wielkością przedsiębiorstwa. Wydaje się, że strategia maksimum jest wprost niemożliwa do osiągnięcia, wobec czego należy zastanowić się nad bardziej *realnymi*, możliwymi do osiągnięcia celami. To, co w perspektywie tego celu wydaje się możliwe to przede wszystkim dostarczenie starannego, podporządkowanego konkretnemu praktycznemu celowi, opisu *ścieżek* przejścia pomiędzy poszczególnymi stadiami rozwoju firmy ze szczególnym nastawieniem na zidentyfikowanie optymalnych i faktycznie zrealizowanych opcji. Warto zauważyć, że rozprawa skupić się musi wokół identyfikacji źródeł wzrostu podzielonych, w kontekście ryzyka, na zewnętrzne i wewnętrzne, na ryzyko, którym firma, by tak rzec, została dotknięta i ryzyko, które sama podjęła. Próba określenia skuteczniejszej, bardziej efektywnej strategii wydaje się tutaj po raz kolejny nieosiągalna, ale za to można z powodzeniem zrekonstruować strategię optymalną dla konkretnych sytuacji, ważne jest też, aby podjąć trud określenia

tę, jakie możliwości i ograniczenia przed obiema drogami wzrostu widzą przedsiębiorcy, którzy przecież sami ostatecznie podejmują działania zorganizowane wokół jednego z rodzajów ryzyka. Sceptycy zapytają, po co, po co zmagać się po raz kolejny, z problemami, których nie da się rozstrzygnąć? Uzasadnienie nie jest tu chyba jednak konieczne, dość powiedzieć, że wysiłek opłaci się, jeśli jego efektem będzie dostarczenie nowych argumentów, potwierdzeń, bądź odrzucenie już istniejących, szansą zaś tego projektu ma być przede wszystkim nowe spojrzenie, inna konstrukcja teoretyczna przy pomocy, której oglądane będą *starte* kwestie.

#### **1.4 Rekapitulacja celów rozprawy**

Cele, jakie sobie tutaj stawiam można by spróbować opisać w następujący sposób. Po pierwsze zależy mi na wypracowaniu ścisłej, czytelnej, przejrzystej definicji ryzyka, która jednak byłaby na tyle ogólna i szeroka by w dalszej perspektywie stwarzała szanse jej zastosowania, również i do innych niż analizowany tutaj, obszarów. Tak nakreślone pojęcie chciałbym następnie przetestować w badaniach, co oznacza, że poczynione rozważania teoretyczne, pewne konstrukty, zostaną od razu sprawdzone w praktyce badawczej, co w ostatecznym rozrachunku ma przynieść potwierdzenie ich skuteczności lub konieczność modyfikacji a może nawet odrzucenia. Te napięcia pomiędzy zaproponowaną koncepcją ryzyka a jej możliwościami eksplanacyjnymi w założeniu ujawnić mają się w trakcie badań nad sektorem MSPP, nad gospodarką, której szczególne cechy, oparcie o inicjatywę, faktyczne jej nagradzanie i brak pewnych reguł postępowania, powodują, że jawi się ona jako optymalny obszar badań. Biorąc jednak w nawias kwestie teoretyczne warto zauważyć, że rozważania nad ryzykiem, niezależnie od tego, czy i jak potwierdzi się zaproponowana tutaj jego koncepcja, mają również, nie mniej istotny od naukowego, cel praktyczny, który wyraża się poprzez próbę dostarczenia wiedzy o możliwościach wzrostu mikro i małych przedsiębiorstw, przy czym wiedza ta ma pochodzić od, i być wytransferowana do, przedsiębiorców. Jest, więc zatem niniejsza rozprawa również i czymś na kształt platformy wymiany informacji i doświadczeń, przy czym to od jakości platformy, od tego, jakie pytania ona spowoduje zależy to, czy efekt w postaci zgromadzonej wiedzy będzie postrzegany przez praktyków gospodarki za godny uwagi i inspirujący dla ich codziennej działalności.

## II. Ryzyko, zaufanie i ich wzajemne relacje – rewizja perspektyw

### 1. Ryzyko a działanie

Ryzyko nie istnieje poza działaniem, przy czym za A. Schutzem<sup>10</sup> należy traktować tutaj działanie jako odrębne w swojej istocie od czynu, co skutkuje koniecznością traktowania ryzyka jako wymiaru rzeczywistości, która się jeszcze nie wydarzyła, która cały czas jest jeszcze potencjalnością<sup>11</sup>. Cechą ludzkiej aktywności jest, bowiem analizowanie kontekstu działania, refleksyjność, która sprawia, że ryzyko określa nie tylko to, co się wydarzyło, wydarzy<sup>12</sup>, ale również *próby generalne w wyobraźni*. Działające podmioty pracują z wykorzystaniem ryzyka niezależnie od tego, czy dane działanie zostanie zrealizowane, czy tylko *wyobrażone*. Ważne jednak by w tym momencie pamiętać o tym, że uwzględnienie ryzyka w działaniu, które nie zostanie zrealizowane zmienia, a przynajmniej może zmienić, charakter potencjalnego czynu danej kategorii (powiązanego całością lub częścią motywów), gdy powtórnie dojdzie do refleksji w danym obszarze, znowu niezależnie od tego, czy doprowadzi to ostatecznie do jakiegoś rodzaju czynu, czy też nie. Jak trafnie podsumował ten problem A. Schutz w odniesieniu do badań społecznych: „...każda zmiana rozważanego problemu i sposobu badania powoduje modyfikację struktur istotności i konstruktów utworzonych dla rozwiązania innego problemu lub na innej płaszczyźnie”<sup>13</sup>. Nie należy wobec tego zakładać, że choćby tylko pewne refleksje poczynione, w jakimś obszarze naszej aktywności, nie przyniosą określonych skutków w danym, bądź innym obszarze działania<sup>14</sup>. Wobec powyższych argumentów można stwierdzić, że ludzka aktywność (również ten jej rodzaj, który określa się zaniechaniem) nie istnieje bez ryzyka, a jego nieuwzględnianie świadczy faktycznie o nieadekwatnym rozpoznaniu warunków wejściowych działania, jak i jego konsekwencji dla kolejnych działań, a nie o tym, że mamy do czynienia z pewnością. Uważam, że w przestrzeni społecznej nie ma zdarzeń

---

<sup>10</sup> Por. A. Schutz, *Potoczna i naukowa interpretacja ludzkiego działania*. w E. Mokrzycki (red.), *Kryzys i schizma. Antyscjentystyczne kierunki w socjologii współczesnej*, PIW, Warszawa 1984, s. 158 – 159.

<sup>11</sup> U. Beck, *Risk society revisited: theory, politics and research programmes*, w B. Adam, U. Beck, J. van Loon (red.), *The risk society and beyond. Critical issues for social theory*, SAGE Publications, London 2005, s. 212 – 214.

<sup>12</sup> Ryzyko to kategoria, która bez wątplenia odnosi się do przyszłości. Jej związek z przeszłością, czy teraźniejszością wynikać może tylko i wyłącznie z wpływu, jakie wywierać ono może na proces interpretacji, który sam jednak może wpływać na przyszłość.

<sup>13</sup> A. Schutz, *Potoczna...*, s. 181.

<sup>14</sup> Por., A. Manterys, *Wielość rzeczywistości w teoriach socjologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 30.

pewnych, dla których prawdopodobieństwo zajścia byłoby równe jedności. Chcąc przenieść znaczenie tego stwierdzenia na obszar refleksji nad ryzykiem mogę stwierdzić, że nie ma działań, w których uczestniczyłby człowiek, które nie byłyby obciążone ryzykiem – jednostka ludzka jest ostatecznie czynnikiem będącym w stanie zdestabilizować każdy układ<sup>15</sup>.

### 1.1 Matematyczna charakterystyka działania – ilość konsekwencji

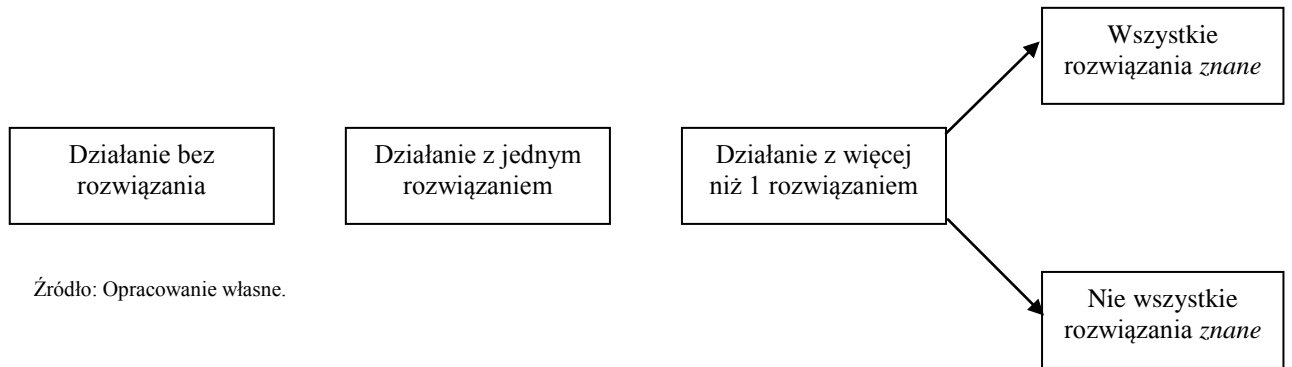
Dla czynionych tutaj rozważań zmierzających do przyjęcia określonej definicji ryzyka istotne jest, aby bliżej przyjrzeć się działaniu od strony jego konsekwencji. Gdyby zadać sobie pytanie: *Ile konsekwencji może mieć działanie?*, to przynajmniej z matematycznego punktu widzenia można by odpowiedzieć że zero  $\langle 0 \rangle$ , jedno  $\langle X \rangle$  lub więcej niż jedno, przy czym w sytuacji wielości konsekwencji należałoby wyróżnić działania ze skończoną  $\langle 1, \dots, X \rangle$  lub nieskończoną  $\langle 1, + \infty \rangle$  ich ilością (gdyby potraktować rzut kością jako działanie to liczba jego konsekwencji jest znana – wypadnie jedna z sześciu cyfr, względnie słabej jakości kość stanie na krawędzi, jeżeli jednak ujmijemy ów rzut szerzej jako element zabawy, eksperymentu, czy gry hazardowej to zbiór konsekwencji poszerzy się o takie zmienne jak na przykład samopoczucie gracza po wygranej/przegranej, stan posiadania, czy chęć kontynuowania gry, a mówimy w tym przypadku o bardzo prostym rodzaju aktywności, która jest precyzyjnie określona cechami kości i zasadami obowiązującymi w miejscu gry). Przypomnieć należy, że konsekwencje nie zawsze są obserwowalne a co z tym związane brak zmian też można potraktować jako konsekwencję (niezależnie nawet od tego, czy ma on intencjonalny, czy nie intencjonalny charakter). Każde działanie posiada wobec tego zbiór rozwiązań (konsekwencji) – zbiór pusty, jedno, lub wieloelementowy (z określoną lub nie ilością rozwiązań). Zaprezentowane poniżej schematy wyczerpują *matematyczny* sposób charakterystyki liczby rozwiązań danego działania<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> To szalenie mocne i jednoznaczne stwierdzenie jest w moim przekonaniu wyrazem tyleż niewiary w człowieka, w możliwość przewidzenia jego zachowań, co także głębokiego przekonania o jego kreatywności, pomysłowości, szerzej aktywności zmierzającej do zapewnienia sobie lepszych lub po prostu innych warunków egzystencji, jest też potwierdzeniem różnorodności oczekiwań, nadziei, pragnień.

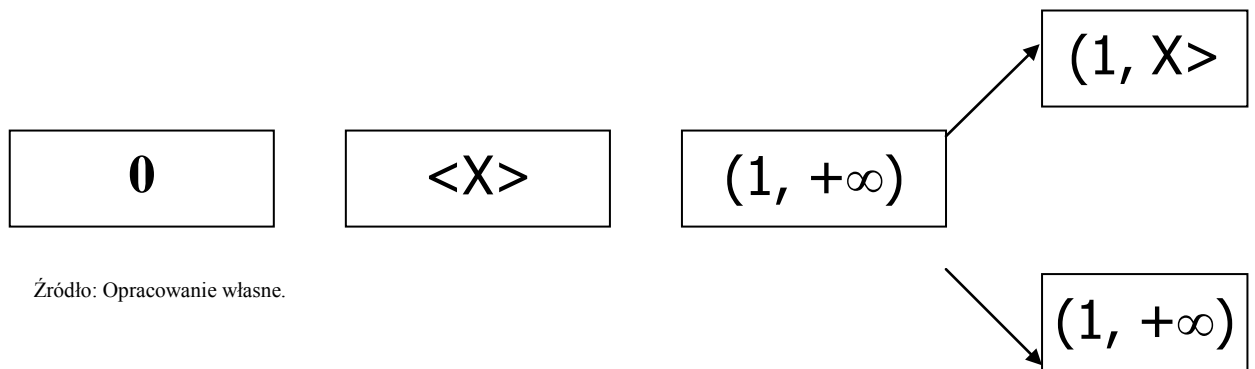
<sup>16</sup> Interesująco przedstawia się problem możliwej ilości rozwiązań dla kombinacji wielu działań, czy można wówczas mówić o braku konsekwencji, czy jednym rozwiązaniu? Matematycznie wydaje się to zarówno możliwe jak i poprawne, w perspektywie nauk społecznych jawi się jednak takie założenie jako *odklejone* od praktyki społecznej.

Schemat 1. Typy działań wg ilości rozwiązań



Źródło: Opracowanie własne.

Schemat 2. Typy działań wg ilości rozwiązań – zbiory.



Źródło: Opracowanie własne.

Konsekwencje mogą wyrażać się w zmianach, ale nie jest to konieczne. Czasami brak zmian albo inaczej zmiana polegająca na podtrzymywaniu obecnego stanu rzeczy w danej materii to też konsekwencja. Sam charakter konsekwencji sprawia, że często mogą one występować w zbiorach, grupach, ale mogą też ujawniać się, być postrzegane, samodzielnie. W perspektywie ryzyka za dominujące uznać trzeba to jak efekty, ich ilość postrzega aktor zaangażowany w dane działanie, który uwzględnia tą informację w procesie decyzyjnym.

Matematyczna charakterystyka działania prowadzi do pojęcia gry, analogii gry w perspektywie rozważań nad ryzykiem. Wprost oznacza to konieczność odniesienia się do różnicy pomiędzy ryzykiem ujmowanym w kontekście gry, rozważań o charakterze probabilistycznym a ryzykiem traktowanym w kontekście jednostek, grup, społeczeństw. Nie ulega wątpliwości, że ryzyko w perspektywie refleksji naukowej pojawia się w kontekście matematycznych, faktycznie probabilistycznych, rozważań

nad grami losowymi<sup>17</sup>. W tym momencie zasadne wydaje się pytanie o źródła samej refleksji nad grami, które lokować można w poszukiwaniu pewności, przewidywalności tego, co na pierwszy rzut oka, jak na przykład losowanie karty z tali, wydaje się nieprzewidywalne<sup>18</sup>. Uzyskanie przewagi albo jej zniwelowanie, czy po prostu chęć *zajrzenia* w przyszłość a równocześnie ograniczenie jej poprzez wcześniejsze określenie dzięki ulepszonym albo w ogóle czynionym przewidywaniom, pewność, czy tylko przekonanie o niej – to jak się wydaje była stawka gry w próbie określenia ryzyka w grach właśnie. Nie trudno założyć, że stawka ta, choćby tylko w części przyniosła zysk, była, jest zbyt kusząca by nie ulec jej urokowi – przyszłość odgadniona, znana dzięki religii, czy nauce to wyzwanie, któremu ulegamy jako ludzie i społeczeństwa od zawsze<sup>19</sup>.

Wychodząc od chęci uniknięcia/ograniczenia porażki, czy i/lub zwiększenia szans zwycięstwa matematycy zajmujący się probabilistyką posługiwali się przykładem gier losowych. Ta metafora gry wyrządza dziś pojęciu ryzyka, przeniesionemu na grunt nauk społecznych w zbyt dosłowny sposób, istotne szkody. By uzasadnić takie twierdzenie warto przyjrzeć się samej grze, którą charakteryzuje kilka ważnych cech. Po pierwsze w przypadku gier, zwłaszcza gier losowych mamy do czynienia z ograniczoną perspektywą czasową. Krótszy w sytuacji rzutu monetą, czy dłuższy, czasami nawet nieprzewidywalny czas gry, jak w przypadku powtarzanych rzutów monetą o określonej stawce, gdy konkurenci dysponują wielokrotnością stawki. Ostatecznie czas gry jest jednak skończony w tym sensie, że gra może zostać rozstrzygnięta i to na wiele sposobów (np.: wyczerpanie się zasobów gracza, graczy; poddanie się, któregoś z graczy; zdobycie określonej przewagi, czy po prostu zakończenie gry po ustalonym czasie). Dodatkowo gry losowe, tak jak traktuje je

---

<sup>17</sup> We wstępie do książki P. Wusta zatytułowanej *Niepewność i ryzyko* K. Toeplitz pisze: *Ryzyko pojawiło się na firmamencie europejskiej myśli dopiero około 1500 roku i było związane z działalnością kupiecko – handlową; wynikało to z niebezpieczeństw szlaków handlowych i konieczności ubezpieczania ładunków – por.: P. Wust, Niepewność i ryzyko., Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 1995, s. XVII. Niemniej jednak to właśnie gry losowe i ich praktyczne konsekwencje (zysk, strata), możliwość ich określenia były czynnikiem uruchamiającym refleksję nad ryzykiem. Chcą określić początki uporządkowanej refleksji nad tym zjawiskiem można wskazać na dzieło *Liber abaci (Księga lliczydła)* Leonarda Pisana (Fibonacci) wydane we Włoszech już w 1202 roku – por.: Bernstein P. L., *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG-Press, Warszawa 1997, s. 14 – 25*

<sup>18</sup> Faktycznie nie mamy tutaj do czynienia z pełną nieprzewidywalnością wyniku (w tym wypadku wynik to określona karta), co z sytuacją, w której zbiór wyników jest skończony, zależny od liczby kart w talii – każda karta, przy powtarzaniu losowania, ma za każdym razem dokładnie takie samo prawdopodobieństwo wylosowania, nigdy jednak nie możemy mieć pewności wyniku kolejnego losowania, co pozwala mówić o nieprzewidywalności.

<sup>19</sup> Niezależnie od osiągnięć współczesnej nauki w dążeniu do coraz bardziej precyzyjnych obliczeń prawdopodobieństw zdarzeń różnych klas wciąż bez problemu odnajdziemy ogłoszenia prasowe dotyczące możliwości zakupu tzw. *systemów gry* pozwalających odnieść sukces np. w LOTTO.

analiza probabilistyczna, bardzo często zakładają natychmiastowość wyniku. W tej perspektywie ryzyko stosowane do analizy działań innych niż gra losowa, takich jak gospodarowanie traci część potencjału wyjaśniania – gospodarowanie nie jest procesem, w którym mamy do czynienia z możliwością natychmiastowego określenia wyniku, często przyjmuje także perspektywę oceny rezultatów (nie rezultatu) dłuższą niż czas bezpośrednio po zakończeniu danego działania. Po drugie gry losowe charakteryzuje także pewien poziom ograniczoności przestrzennej wyrażającej się dzisiaj już nie tyle w konieczności przebywania graczy w bezpośrednim kontakcie fizycznym, liczne strony internetowe oferują przecież możliwość podejmowania gry w sieci, co poprzez faktyczną jej nieprzenośność. Gry losowe nie dzieją się w kilku miejscach równocześnie, choć gracz może obstawiać wyniki różnych rozgrywek, każda z nich stanowi osobną, dającą się łatwo wyróżnić całość. Ryzyko niewłaściwej decyzji biznesowej, w przeciwieństwie do ryzyka związanego z grą losową analizowaną w perspektywie probabilistycznej, jest nieograniczone w tym sensie, że może zarówno zależeć jak i wpływać na wydarzenia zachodzące równocześnie w wielu miejscach. Trzecia cecha gier losowych istotna w kontekście analizowanego problemu to znany i skończony zbiór reguł obejmujący często wszystkie możliwe zdarzenia. Możemy mówić tutaj także o łatwym do rozpoznania zbiorze czynników decydujących o przebiegu i wyniku gry. Warunki w innych obszarach działań nie są tak dalece sprecyzowane, tym samym nie łatwo określić ryzyka, nie ryzyko, im towarzyszące. W przypadku rzutu monetą rozważane jest tylko ryzyko wyniku. W praktyce gospodarowania mówić należy o ryzyku właśnie w liczbie mnogiej, w odniesieniu do reguł, które często nie tylko nie są określone, ale także nie niezmiennie w czasie. Skończony i efektywny, bo bezwyjątkowy zbiór reguł pozwala określić ryzyko bez reszty (efektem rzutu monetą w ujęciu probabilistycznym jest wypadnięcie orła lub reszki w sytuacji, kiedy gracz obstawia jedno z tych dwóch rozwiązań, reguła odnosi się tutaj nie tylko do samego przebiegu gry, ale określa także jednoznacznie wygraną i przegraną), o czym trudno mówić w warunkach innych niż te towarzyszące analizowanemu grom. Po czwarte, analizowana jako odrębna całość, gra losowa charakteryzuje się także tym, że nie przenosi się i nie jest zależna (albo w ograniczony sposób) od czynników zewnętrznych (gramy, kończymy grę i wchodzimy w inne role). Podejmując decyzje w realnym świecie niezwykle rzadko czynimy to wolni od kontekstów w jakich się znajdujemy. Po piątę grę można odtworzyć, co ułatwiają odpowiednie nośniki, ale przede wszystkim precyzyjne reguły, które stanowią coś na

kształt języka gry zapewniając skuteczność zapisu. Znaczenie tej właściwości gier losowych zyskuje na znaczeniu, kiedy weźmie się pod uwagę zawodność ludzkiej pamięci, która na co dzień jest jedynym źródłem informacji archiwalnych w procesie decyzyjnym. Zapis gier, w oderwaniu od rozważań probabilistycznych, określa także możliwość uczenia się. Po szóste gry losowe są oparte na rachunku prawdopodobieństwa, ale nie pozwalają na stuprocentowe określenie ich wyniku. W najprostszej grze, w której możliwe są tylko dwa wyniki, nawet przy dużej ilości prób istnieje prawdopodobieństwo, że rozkład wyników będzie odbiegał od oczekiwanego podziału 50% dla jednego i 50% dla drugiego wyniku<sup>20</sup>. Po siódme wreszcie gry zapewniają, dzięki precyzyjnym regułom, możliwość jednoznacznego określenia wyniku gry – tego kto wygrał, kto stracił, wynik nie może być interpretowany. To wszystko czyni gry łatwymi, łatwiejszymi do zrozumienia, atrakcyjnymi dla badaczy, bo możliwymi do niemalże eksperymentalnego wyjaśnienia dzięki łatwym do określenia zmiennym. Gry tak opisane są jednak nieprzydatne, albo mało przydatne, do wyjaśniania ryzyka w społeczeństwie, bo starają się wyeliminować wpływ czynnika ludzkiego na przebieg rywalizacji<sup>21</sup>.

Część z opisanych właściwości gier losowych, niekiedy wszystkie, odnosi się także do innych gier, w tym również zespołowych (w piłce nożnej na przykład mamy wyraźnie określone czas, przestrzeń, reguły; skuteczne możliwości zapisu – wynik, kary, uczestnictwo; działalność firm bukmacherskich dowodzi możliwości zastosowania rachunku prawdopodobieństwa do określenia wyniku; istotna różnica dotyczy w przypadku tej gry oddziaływania czynników zewnętrznych – doping kibiców, murawa, warunki atmosferyczne, ale także relacje w drużynie, czy drużyny z trenerem, wszystkie te czynniki mogą i faktycznie wpływają na przebieg gry, ograniczają, choć nie eliminują, możliwości skutecznego wykorzystania rachunku prawdopodobieństwa do określenia jej wyniku). Spojrzenie społeczne, socjologiczne nie może unieważniać refleksji probabilistycznej, winno ją raczej twórczo

---

<sup>20</sup> Zagadnienie ruiny graczy było wyzwaniem dla matematyków. Przy założeniu gry sprawiedliwej i sytuacji, w której od gry nie są pobierane prowizje, przez organizatora, czy państwo, rachunek prawdopodobieństwa określa ryzyko ruiny przy wielkiej ilości powtórzeń jako znikome. W tym momencie warto jednak wskazać trzeci warunek, czyli wypłatę po ostatniej rozegranej partii gry. W przeciwnym razie owo prawdopodobieństwo znacznie wzrasta, por.: Borel E., *Prawdopodobieństwo i pewność*, PWN, Warszawa 1963, s. 29 – 32

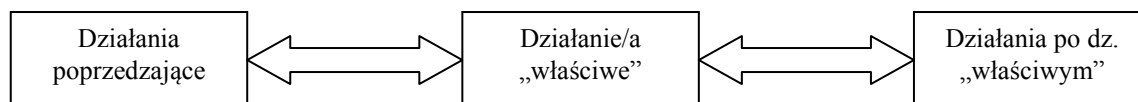
<sup>21</sup> Wystarczy jednak przyjąć, że gra odbywa się między rodzicami a dziećmi, intencjonalne panowanie tych pierwszych nad jej przebiegiem by wszelkie rachuby prawdopodobieństwa przestały mieć jakikolwiek sens.

wykorzystywać przejmując dobrze opisane i scharakteryzowane, opisane powyżej, parametry ryzyka.

## 1.2 Charakterystyka działania – sposób postrzegania działania

Działanie ma wg A. Giddensa charakter ciągły, co pociąga za sobą postulat postrzegania go raczej w pewnym ciągu *zdarzeń* niż pojedynczo. Podobne intencje towarzyszą też O. E. Williamsonowi, kiedy postuluje on by kontrakt badać całościowo<sup>22</sup>, czego naturalną niejako konsekwencją jest analiza uwzględniająca szereg działań *towarzyszących, kontekstowych* nie zawsze wprost, bezpośrednio, powiązanych z konkretnym aktem gospodarczym – zysk jest w tym ujęciu tylko jedną z konsekwencji działań przedsiębiorstwa, ale bynajmniej nie jedyną, a może nawet nie najważniejszą. Dlatego konieczne staje się rozpatrywanie działania nie jako oderwanego od kontekstu, nie jako samodzielnej jednostki analizy zawierającej w sobie niezbędne informacje dotyczące własnej specyfiki, ale właśnie w powiązaniu z innymi działaniami (właśnie ich mnogością, raczej nierozpoznaną ich liczbą niż jakimś skończonym, niewielkim zbiorem), w stosunku, do których może być ono konsekwencją albo przesłanką – Schemat 3 poniżej.

Schemat 3. Relacje pomiędzy działaniami.



Źródło: Opracowanie własne.

Taki sposób postrzegania, analizowania rzeczywistości nastęrcza szeregu trudności związanych między innymi z ilością informacji niezbędnych do całościowej analizy kontekstu. Niemniej jednak zysk, jaki się tu pojawia wynika przede wszystkim z jak się wydaje *doskonalszego*, pełniejszego rozpoznania charakteru konkretnego działania – lepsze poznanie jednego działania, jego szerokie ujęcie, powinno też stanowić *skuteczniejszą* bazę do eksploracji pozostałych, powiązanych lub podobnych działań. Taka analiza pociąga za sobą również konsekwencję w postaci konieczności

---

<sup>22</sup> Por., O. E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki relacje kontraktowe.*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 42. Autor przytacza bardzo sugestywny cytat z J. Buchanana: „*ekonomia zbliża się do sytuacji, w której staje się raczej nauką o kontrakcie niż nauką o wyborze [w związku, z czym] osoba dążąca do dokonania optymalnego wyboru musi zostać zastąpiona przez arbitra, autsajdera, który stara się wypracować kompromisy pomiędzy sprzecznymi roszczeniami*”.

całościowej analizy ryzyka, które, konsekwentnie, nie *przynależy*, nie wynika z jednego, ale raczej z wielu działań.

## 2. Faktyczne i pozorne continua ryzyka

Ryzyko często występuje w dwóch continuach pewność – ryzyko – niepewność oraz ryzyko indywidualne – ryzyko zbiorowe. Ta druga opcja ma również charakter opozycji, co stanie się przedmiotem rozważań w odpowiednim ku temu miejscu. Intencją tej części rozprawy, poza oczywistą charakterystyką ryzyka, jest przede wszystkim próba uchwycenia specyfiki jego relacji ze zjawiskami, pojęciami, z którymi częstokroć, prawie nierozłącznie, występuje w literaturze. Pozytywne rozstrzygnięcie charakteru tych continuów, jak i określenie znaczenia ryzyka w ich konstrukcjach pozwoli na bardziej wyczerpujące podejście do innych charakterystyk samego ryzyka jak i jego relacji z zaufaniem.

### 2.1 Pewność – ryzyko – niepewność

#### 2.1.1 Pewność – ryzyko – niepewność a wynik, konsekwencje działania

Dla charakterystyki sposobu definiowania niepewności w ramach niniejszej pracy konieczne jest odwołanie się do przyjętej koncepcji działania A. Giddensa, której interpretacja z perspektywy określenia relacji pomiędzy ryzykiem i niepewnością jest tutaj kluczowym przedsięwzięciem. Działanie to jedno z najważniejszych pojęć teorii<sup>23</sup> strukturacji, pojęć jak wiele innych konstruowanych przede wszystkim, w oparciu o dorobek fenomenologii i etnometodologii (z zastrzeżeniem jednak *należytego* miejsca wpływom struktury i społeczeństwa), czego jednym z najbardziej doniosłych skutków jest rozdzielenie działania od czynu. A. Giddens zwraca uwagę na ogromną rolę, jaką w całym konstruowanym przez niego projekcie teoretycznym, odgrywa działający podmiot, który, co szalenie istotne dla czynionych przeze mnie rozważań, wbrew założeniom strukturalistów, nigdy nie *musi* postąpić w dany sposób, ale zawsze ma

---

<sup>23</sup> Warto w tym miejscu podkreślić, że sam A. Giddens traktuje swoje rozważanie nie tyle jako teorię, co jako wiązkę pojęć uwrażliwiających fragmentarycznie ze sobą powiązanych. Nie jest to, zatem „klasyczny” dla teorii zbiór twierdzeń. A. Giddens twierdzi, że „Pojęcia teorii (...) powinny pełnić w badaniach wyłącznie funkcję uczulającą”. Zob., J. H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 2004, s. 572 – 573.

możliwość *postąpienia inaczej*<sup>24</sup>. „Zdefiniuję działanie (podmiotowe) jako strumień faktycznych lub zamierzonych interwencji sprawczych, jakich dokonują istoty żywe w przebiegu zdarzeń w świecie”<sup>25</sup>, „Działanie to wywoływanie zdarzeń, których sprawcą jest podmiot w tym wszakże sensie, że w każdym momencie swej czynności mógłby postąpić inaczej”<sup>26</sup>. Takie usytuowanie źródła różnicy pozwala w podmiocie działającym, w różnych formach jego organizowania się, a nie w bezosobowej strukturze tylko, dostrzec możliwość określenia przez badacza zarówno odpowiedzialności jak i sensu działania. Dalej, jak gdyby podkreślając rolę jednostki, autor dokonuje rozróżnienia pomiędzy działaniem zamierzonym „*pojęcie to definiuję, jako cechę czynu, którego sprawca wie lub sądzi, że uzyska określony rezultat, i z wiedzy tej korzysta, by ten właśnie rezultat uzyskać*” a niezamierzonym.<sup>27</sup> W tym ujęciu odróżnia on sprawstwo od intencji, które „*zakładają wiedzę o ewentualnych konsekwencjach działania, a zatem antycypację*”.<sup>28</sup> Może, zatem dojść do takiej sytuacji, w której czyny podmiotu nie będą skutkiem jego intencji. Ostatecznie jednak, w najważniejszej dla autora płaszczyźnie porównawczej, płaszczyźnie konsekwencji, wszystko jest zależne od aktora, który podejmuje jakieś działanie lub nie,

---

<sup>24</sup> A. Giddens, *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturacji*, Wydawnictwo Zysk i S – ka, Poznań 2003, s. 360 – 361. Nawet sprawowanie władzy poprzez przymus, czy groźbę użycia siły, odebrania życia w ostatecznym rozrachunku zależy nie tylko od sprawującego władzę, ale również i od tego, kto władzy podlega, co wydaje się być kolejnym argumentem na rzecz postrzegania właśnie w kalkulującej, refleksyjnej, świadomej własnych możliwości i ograniczeń jednostce źródła czynienia różnicy – por. M. Ziółkowski, *Sprawowanie władzy a przekonania ludzkie.*, Studia Socjologiczne 1994, 2 (133), s. 61. W perspektywie możliwości „postąpienia inaczej” nie ma aż takiego znaczenia jak mogłoby się to wydawać rozpatrywanie przypadku decyzji grupowych, które zależą w dużej mierze o stopnia formalizacji i czasu funkcjonowania grupy. Psychologowie potwierdzili ostatecznie tylko fakt, że w grupach laboratoryjnych, i innych grupach *ad hoc*, można zaobserwować efekt polaryzacji stanowisk (decyzje, poglądy grupy są bardziej radykalne niż jej członków), natomiast w grupach funkcjonujących dłużej, które wytworzyły wewnętrzną strukturę i organizację, decyzje, poglądy grupy są zaskakująco zbliżone z jednostkowymi. Dla rozpatrywanej tu kwestii niewątpliwie najistotniejsze jest to, że uczestnictwo w grupie nie jest równoznaczne z utratą indywidualnej perspektywy i co za tym idzie jej wyrażenia i realizacji na ponadindywidualnym poziomie – por. R. Brown, *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa.*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 179 – 181.

<sup>25</sup> A. Giddens, *Nowe zasady metody socjologicznej. Pozytywna krytyka socjologii interpretatywnych*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2001, s. 114.

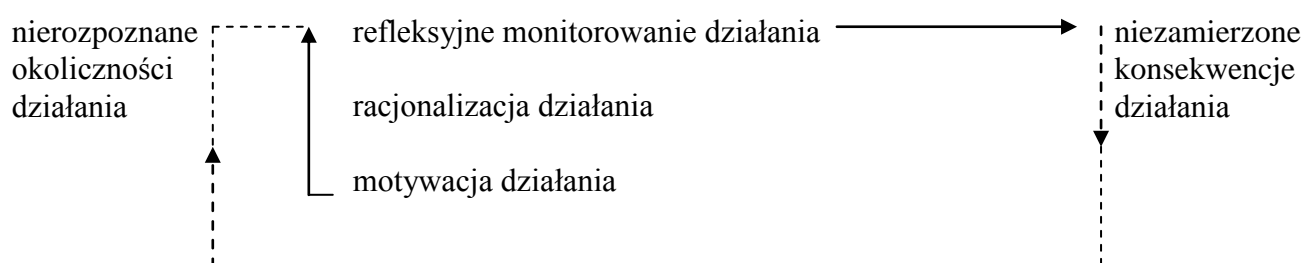
<sup>26</sup> A. Giddens, *Stanowienie...*, s. 47.

<sup>27</sup> *Ibid.*, s. 49.

<sup>28</sup> *Ibid.*, przyp. 8, s. 78. Problem intencji i sprawstwa A. Giddens rozstrzyga w taki sposób, że jak pisze: „*Definiuję tutaj jako ‘intencjonalny’ albo ‘celowy’ każdy czyn, po którym aktor oczekuje (jest przekonany), że uzewnętrzni on pewną jakość bądź rezultat, i w którym stosuje posiadaną wiedzę, aby ową jakość lub rezultat wytworzyć*”. Można wobec tego stwierdzić, że za intencjonalne uznaje się tutaj takie skutki działania, które były założone jako oczekiwane konsekwencje, przy czym oczekiwane, nie zawsze musi wiązać się tutaj z nacechowaniem pozytywnym danego rezultatu. Sprawstwo wiąże się natomiast niewątpliwie, po pierwsze z nierozpoznanymi warunkami, nierozpoznanym kontekstem działania i niezamierzonymi konsekwencjami, których aktor nie uwzględnił w trakcie refleksyjnego monitorowania działania. Szalenie istotną konsekwencją takiego podejścia jest skupienie uwagi na odpowiedzialności, która towarzyszy obu rodzajom konsekwencji, i tym ‘intencjonalny’ i tym ‘nieintencjonalnym’. Por. A. Giddens, *Nowe zasady...*, s. 115 – 119, *Stanowienie...*, s. 43 – 52.

przewidując pewne konsekwencje, innych zaś nie – niezależnie od intencji aktor uruchamia działanie, procesy z nim związane i co szalenie istotne winien być świadomy prób określenia sprawstwa konsekwencji podjętego działania, które to próby będzie podejmował zarówno sam, jak i mogą być one podejmowane przez innych. To powiązanie konsekwencji z osobą podejmującą działanie wpisuje w rozważania nad ryzykiem kwestię odpowiedzialności. Problem nierozpoznanych okoliczności i konsekwencji, powodowany nawet brakiem kompetencji a nie złą wolą podmiotu działającego nie znosi, co szalenie istotne, odpowiedzialności. Stratyfikacyjny model podmiotu działającego A. Giddensa przedstawia się następująco – Schemat 4 poniżej.

Schemat 4. Stratyfikacyjny model podmiotu działającego.<sup>29</sup>

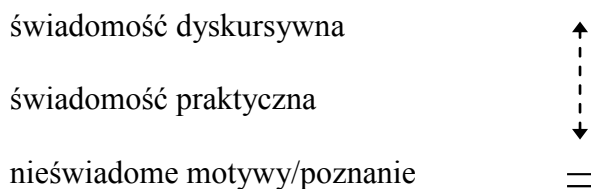


Na działania podmiotu mają wpływ *nierozpoznane okoliczności działania*. Jest to szczególnie ważne stwierdzenie w perspektywie rozważań nad intencjami jednostki, ponieważ niezależnie od nich te *dodatkowe* parametry działania mogą wpływać na to, czy przebiegnie ono zgodnie z wolą i założeniami aktora. W oczywisty sposób wiąże się to, zatem z niezamierzonymi konsekwencjami działań, które same mogą stać się takimi *nierozpoznanymi okolicznościami*. A. Giddens odwołuje się tutaj między innymi do rozważań Z. Freuda. Refleksyjne monitorowanie działań to kontrola nad fizycznymi i społecznymi aspektami sytuacji, którą sprawuje zarówno jednostka podejmująca działanie jak i inni aktorzy, którzy wymagają tego typu aktywności od siebie nawzajem. Racjonalizacja działania dotyczy kwestii zrozumienia teoretycznych przesłanek własnych czynów. Podmiot zapytany potrafi wytłumaczyć, co czyni. Te dwa wymiary działania *dokonują się* rutynowo bez przeszkód i co bardzo ważne aktorzy podejmując działania spodziewają się właśnie tego typu *reakcji* ze strony nie tylko partnerów, ale również niezaangażowanych członków społeczeństwa. Te dwie cechy autor odróżnia od

<sup>29</sup> A. Giddens, *Stanowienie...*, s. 43.

motywacji, która nie jest bezpośrednio związana z ciągłością działania. Motywacje, zdaniem A. Giddensa, „dotyczą raczej skłonności do działania niż sposobu, w jaki aktor przeprowadza je w czasie”, „wyrażają powodujące je chęci”, „dostarczają ogólnych planów i programów” a „Większość codziennego postępowania nie jest bezpośrednio motywowana”.<sup>30</sup> W ten sposób, motywacje zostają przedstawione, jako coś, co daje początek, impuls do działania, coś, co wynika z charakteru człowieka bardziej niż z warunków współkreowanych przez aktorów grających w tej samej sztuce albo przynajmniej na tej samej scenie. Poniższa (Schemat 5), *dostosowana* do potrzeb teorii strukturacji, psychoanalityczna triada oddaje zamysł autora w omawianej kwestii charakteru motywacji i racji.

Schemat 5. Model stratyfikacyjny A. Giddensa.<sup>31</sup>



Wyróżnia się tutaj trzy poziomy poznania/motywacji. To, co aktorzy potrafią powiedzieć o warunkach społecznych, warunkach działania to poziom świadomości dyskursywnej (refleksyjne monitorowanie). To, co wiedzą, sądzą na ten temat, ale nie potrafią tego wyrazić dyskursywnie (racjonalizacja działania). Ważną cechą świadomości dyskursywnej jest to, że w przeciwieństwie do nieświadomości nie może być ona stłumiona.<sup>32</sup> Uzyskuje się w ten sposób obraz działania, jako procesu, który zależy nie tylko od tego, co jednostka potrafi o nim powiedzieć, co świadomie kreuje, ale również od tego, co przedostaje się niejako z zewnętrznego kontekstu, z wiedzy, którą jednostka *ma* i motywów, którymi się *kieruje*. Ta charakterystyka oddaje permanentną dualność. Jednostka nie tylko kreuje *nowe*, ale również powiela *to, co już było* niezależnie od własnych intencji. Takie rozumienie działania, intencjonalności, odpowiedzialności i motywów działania pozwala dostrzec niedoskonałości matematycznych modeli ryzyka, które bazując na tym co aktor wie, zakładają niejako, że jest on to sobie w stanie jednocześnie uświadomić, podczas gdy faktycznie nawet

<sup>30</sup> Zob., *ibid.*, s. 44.

<sup>31</sup> *Ibid.*, s. 45.

<sup>32</sup> Zob., *ibid.*, s. 425 – 427.

indywidualne przesłanki działania mogą być nie tylko niemożliwe do przekazania zarówno samemu sobie jak i innym jak i w ogóle niemożliwe do uświadomienia. Zmusza to badaczy społecznych do wyjścia poza, ponad to, co w obszarze analizy ryzyka udało się osiągnąć matematykom.

Przy zastosowaniu przedstawionej powyżej koncepcji działania nie trudno wskazać na źródła ryzyka, niepewności. Bez wątpienia najważniejszymi czynnikami odpowiedzialnymi za brak pewności, za niemożność określenia ostatecznej ilości i charakteru skutków, wprowadzanych przez aktora do rzeczywistości jak i praktyki społecznej, działań są nierozpoznane okoliczności i niezamierzone konsekwencje. Jakie znaczenie mają tutaj niezamierzone konsekwencje? Ich rola w perspektywie ograniczania możliwości skutecznego przewidywania skutków działań nie ogranicza się tylko do tego, iż same są skutkiem takich właśnie ograniczonych możliwości antycypowania, ale wynika także z wpływu, jaki przynajmniej potencjalnie te niezamierzone konsekwencje mają na kształtowanie nierozpoznanych okoliczności innych działań. Nie bezzasadne wydaje się tutaj również wskazanie na fakt, że nawet ewentualne uświadomienie sobie po realizacji działania jego, niektórych niezamierzonych konsekwencji nie jest gwarantem uwzględnienia ich faktycznego wpływu na kolejne działania.

Jeżeli założymy, że ograniczymy naszą refleksję tylko do tego typu działań, w których udział biorą, bądź podmioty we własnym imieniu, bądź jako reprezentanci grup, instytucji, to ważne jest, aby pamiętać o skądinąd oczywistej jak mogłoby się wydawać kwestii, jaką jest fakt, że tak scharakteryzowana aktywność nie odbywa się w próżni społecznej. Innymi słowy podmiotom, niezależnie nawet od tego czyimi reprezentantami są w danym działaniu, nieobca jest świadomość konsekwencji ich działań w postaci reakcji innych na nie właśnie. Takie zastrzeżenie eliminuje problem technicznej *skończoności* wybranych działań. Zakładając, bowiem, że w określonych warunkach dany badacz starałby się dowieść, że zaprojektowane przez niego działanie po pierwsze da się opisać bez reszty, jeżeli idzie o zbiór warunków mających wpływ na jego przebieg, a co można by uznać za *naturalną* konsekwencję tego, da się również bez reszty opisać jego efekty, to o ile w odniesieniu do wymiaru fizykalnego można by przystać, przy dużej dozie dobrej woli, na takie założenie, to jednak, jeżeli uwzględnimy wpływ, jaki na dane działanie ma udział w nim człowieka, bądź to jako uświadamianej okoliczności na inne działania, bądź niezamierzonych konsekwencji tego konkretnego działania na inne, to okazuje się, że stan pełnego rozpoznania

warunków i konsekwencji nawet tylko pojedynczego przejawu ludzkiej aktywności, jest ułudą<sup>33</sup>. Aby dowieść słuszności tego założenia proponuję jeszcze raz przyjrzeć się koncepcji A. Giddensa. Tym, co w jego mniemaniu pozwala rozpoznać okoliczności jak i konsekwencje działania jest refleksyjność a konkretnie refleksyjne monitorowanie działania. Wobec tego to ograniczenia refleksyjności<sup>34</sup> właśnie będą w głównej mierze decydowały o tym, że nie będziemy w stanie bez reszty określić okoliczności jak i konsekwencji działań. Dla zachowania całościowego spojrzenia na postawiony problem warto przytoczyć definicję refleksyjności: „wszystko, co aktorzy wiedzą i w co wierzą odnośnie do okoliczności działań własnych i cudzych na podstawie ich produkcji i reprodukcji, łącznie z wiedzą ‘milczącą’ i dyskursywnie dostępną”<sup>35</sup>. Zanim przejdę do charakterystyki ograniczeń tak zdefiniowanej refleksyjności warto podkreślić, że jedną z postulowanych przez A. Giddensa cech późnej nowoczesności jest refleksyjność instytucjonalna: „refleksyjność nowoczesności obejmująca rutynowe włączanie nowej wiedzy lub nowych informacji do warunków działania, czego efektem jest ich przebudowa i reorganizacja”<sup>36</sup> a to stwarza konieczność przyjrzenia się bliżej potencjalnym barierom stosowania takiej, jak i w ogóle, wiedzy w procesie refleksyjnego monitorowania działań własnych jak i innych osób. Opisując bariery przenikania wiedzy naukowej, w tym zwłaszcza z obszaru nauk społecznych do rzeczywistości społecznej a co za tym idzie określając ewentualne przeszkody w jej oddziaływaniu na refleksyjność jednostki pamiętać należy o, po pierwsze, sytuacji, w której ta *proponowana* wiedza odnosiłaby się do przeszłości, ale nie bezwyjątkowo rzecz jasna, bo i ten typ wiedzy może być wykorzystany dla omawianych tu celów; po drugie – nie wszystkie motywy i racje są podatne na wpływ nowych rodzajów, czy źródeł wiedzy i informacji; po trzecie – gdy wiedza zwracałaby się *przeciw* okolicznościom, które opisuje; po czwarte – nie wszyscy ludzie, do których dociera

---

<sup>33</sup> Można również przyjąć, że perspektywa, z jakiej na nauki społeczne jako w ogóle nie zdolne do formułowania praw nauki, spogląda A. Giddens jest również potwierdzeniem tego, że faktycznie żadne działanie społeczne, ani w kontekście okoliczności, ani w kontekście konsekwencji, nie jest możliwe do scharakteryzowania bez reszty. W przeciwnym, bowiem razie, można przyjąć, że takie prawo(a) dałoby się sformułować. Por. A. Giddens, *Stanowienie...*, s. 395 – 399.

<sup>34</sup> Konsekwencją ograniczeń refleksyjności będzie również, na co wskazuje sam A. Giddens, to, że działania są uwarunkowywane przyczynowo nie tylko przez racjonalizację, ale również przez nieświadomość i istotne cechy okoliczności, w jakich działania są realizowane. Por., *ibid.*, s. 397.

<sup>35</sup> *Ibid.*, s. 426.

<sup>36</sup> A. Giddens, *Nowoczesność...*, s. 316. Należy tu dodać, że refleksyjne monitorowanie działania, na zasadzie kontroli jego przebiegu nie jest bynajmniej cechą nowoczesności, ale jak się zdaje towarzyszyło człowiekowi od zawsze. To właśnie napór wiedzy eksperckiej w kontekście naszych rozważań dotyczących różnego rodzaju aktywności spowodował jakościową zmianę samej refleksyjności i konieczność uwzględnienia jej instytucjonalnego charakteru.

dana wiedza są ją w stanie wykorzystać; po piąte – kiedy to, co podawane jest jako wiedza okazuje się błędne; po szóste – gdy nowa wiedza okazuje się trywialna i nie interesuje aktorów; po siódme – gdy wiedza, informacje podawane są w sposób uniemożliwiający ich zadowalające z perspektywy podmiotu wykorzystanie<sup>37</sup>. Wskazane powyżej bariery transmisji wiedzy pomiędzy systemami eksperckimi a działającymi podmiotami mogą być jednym z powodów, dla których pełna refleksja nad działaniem okaże się niemożliwa w obrębie okoliczności i skutków. Jeżeli natomiast idzie o inne ograniczenia refleksyjności to należy tutaj skupić się na trzech kwestiach. Po pierwsze nieświadomość. Cechą refleksyjności jest jej wyrażanie się w słowach, tego zaś, co znajduje się na poziomie nieświadomości nie da się przekuć w słowa, ponieważ jej cechą charakterystyczną jest tłumienie, uniemożliwiające dyskursywne formułowanie a ponad to nasze najwcześniejsze doświadczenia poprzedzające nabycie kompetencji językowej a ważne w kontekście np. kontroli i kanalizacji trwogi, również nie dadzą się wyrazić poprzez język w taki sposób by stać się elementem refleksyjnej kontroli działania. Drugi wymiar ograniczeń refleksyjności to nierozpoznane okoliczności działania. Oczywistym jest to, że ponieważ są one nierozpoznane to nie mogą być poddane refleksji. Źródłem tych warunków jest bądź jednostka, bądź społeczeństwo, bądź różnego rodzaju aspekty materialne. Ważne jednak, aby dokonując charakterystyki wpływu okoliczności działania na jego przebieg uwzględnić również wpływ strukturalnych ograniczeń na tą kwestię, oznacza to, zatem przejście z poziomu indywidualnego *wyjaśniania* działania, na poziom *instytucjonalny*, czego głównym zadaniem jest próba uchwycenia tego rodzaju zmiennych, które choć wpływają na działanie poprzez motywy i racje samego aktora to jednak swe źródło mają w ponadjednostkowych procesach, bo choć aktor zawsze może postąpić inaczej to jednak nierzadko, z różnych względów, wybiera spośród *gotowych*, by tak rzec, scenariuszy. A. Giddens skupia się na trzech rodzajach *ograniczeń strukturalnych*, jakie wpływają na działanie. Niezależnie niejako od istnienia pewnych gotowych zbiorów rozwiązań w konkretnych okolicznościach aktorzy różnią się, co do możliwości ich rozpoznania,

---

<sup>37</sup> Por., A. Giddens, *Stanowienie...*, s. 393 – 395. Te założenia wydają się być szczególnie istotne w odniesieniu do kryzysu systemów eksperckich, którego źródłem nie jest już nawet to, iż nie są one w stanie podawać wiedzy pewnej, ale fakt, że konkurują one zazwyczaj z sobą, faktycznie wszystkie roszcując sobie prawo do skuteczności kosztem innych, gdy w świadomości działających rzeczywiście często wszystkie traktowane są jako słuszne, co oznacza ich uzależnienie od wolnej woli wybierającego. Niemniej jednak zastosowanie przez aktora z powodzeniem wiedzy z konkretnego źródła, konkurującego z innymi, np. w kwestii diety, może spowodować uznanie pozostałych za „błędne”, czy wręcz, mniej lub bardziej zgodne z zaleceniami, zastosowanie wiedzy z konkurencyjnych źródeł może faktycznie nie przynieść zakładanych rezultatów.

zastosowania, a ostatecznie i preferencji dotyczących wyboru konkretnego sposobu postępowania, czy jego *koniecznych* zdaniem jednostki modyfikacji. Oznacza to, wprost, że nawet w sytuacji, w której jak mogłoby się zdawać zewnętrznemu obserwatorowi, aktor nie ma wyjścia, musi działać tak a tak, w sposób społecznie usankcjonowany, on jednak, jako odpowiedzialny za swoje decyzje, może postąpić zupełnie inaczej, bądź zmodyfikować, w nieprzewidziany dla obserwatora sposób, *niemożliwy* do odrzucenia w danej sytuacji, scenariusz postępowania. Obserwator winien też w swoich projektach uwzględnić konieczność wyróżnienia ograniczeń będących po prostu sankcjami np. prawnymi i ograniczeń strukturalnych. Nie powinno to nastęrczyć specjalnych problemów, zwłaszcza, jeżeli badamy legalne obszary ludzkiej aktywności, niemniej jednak, powinno to *uczulić*<sup>38</sup> badacza w kwestii konieczności odróżnienia sankcji od ograniczeń strukturalnych. Te trzy aspekty – społeczny charakter wiedzy będącej podstawą refleksyjności, konieczność indywidualizacji obserwowanych działań w aspekcie swoiście pojętej wolności jednostki wyrażającej się w możliwości postąpienia inaczej a także uwzględnienie różnego charakteru ograniczeń wpływających na działanie (sankcje prawne wyznaczają przecież często skuteczne poznawczo ramy działania) mają istotnych wpływ na okoliczności działania, tym samym na refleksyjność aktorów<sup>39</sup>, ale, co szalenie, istotne i na działania badaczy, którzy chcąc przedstawić efektywny obraz analizowanych praktyk społecznych muszą uwzględnić przedstawione powyżej zastrzeżenia. Ostatni, trzeci wymiar, ograniczeń refleksyjności to konsekwencje działania. Autor *Stanowienia...* wskazuje na kilka możliwych ich rodzajów, dość powiedzieć, że wszystkie zawierają w sobie pewne trudności związane z możliwościami *pełnego* rozpoznania. Znowuż kwestia trudności dotyczy nie tylko badacza, ale również i aktora, który często poddaje refleksji wybrane obszary aktywności stawiając dokładnie te same pytania, co socjolog, antropolog, czy kulturoznawca. Rozpatrując konsekwencje można, zatem spojrzeć na nie z perspektywy pewnego ciągu zdarzeń, przy czym nie zapominajmy, że ów ciąg zdarzeń, może być analizowany nie tylko w kontekście tego, co się już wydarzyło, ale, co zdecydowanie bardziej interesujące, a jednocześnie trudne do uchwycenia, przede wszystkim w kontekście pewnych ciągów zdarzeń rozpatrywanych przed ich zajściem. Innymi słowy przedmiotem rozważań zawodowych badaczy życia społecznego,

---

<sup>38</sup> Ten opis doskonale ukazuje nam konsekwencję, z jaką A. Giddens buduje swoją teorię, stawiając jej jako faktyczny cel, zadanie, uczulenie badacza społecznego na rozmaite, czasami mogłoby się wydawać, nawet błahie problemy.

<sup>39</sup> Por., A. Giddens, *Stanowienie...*, s. 359 – 361.

podejmujących wysiłek zmierzający do zrozumienia rzeczywistości społecznej jak i *praktyków* chcących, czy to zrozumieć świat, czy po prostu zagwarantować sobie skuteczność, jest problem zależności następujących po sobie zdarzeń, gdzie historycznie, czy poprzez antycypację, próbuje się określić znaczenie zdarzenia A, w ciągu A, B, C, D, E. Trudności refleksyjności wynikają tutaj jak się zdaje z ograniczeń możliwości interpretacji minionych zdarzeń, zwłaszcza tych niezależnych od samego aktora, jak i z konieczności szacowania możliwości zajścia określonych wydarzeń w przyszłości. Uchwycenie istoty zależności pomiędzy kolejnymi zdarzeniami, zwłaszcza w długim ciągu przypadków, wydaje się nastrożać skrajnych trudności zarówno zawodowym jak i praktycznym ich analitykom, ilość zmiennych mogących wpływać na te łańcuchy zdaje się, bowiem nie mieć końca. Kolejny problem związany jest z *przewrotnymi skutkami*, co ogólnie wyraża się w trudnościach związanych z koordynacją wysiłku wielu, często jak mogłoby się wydawać, racjonalnie, z perspektywy wspólnego celu, bądź przeciwnie, zupełnie nieracjonalnie postępujących osób. Problem ten wiąże się z ewentualnymi niedoskonałościami przekładalności perspektyw i pozwala szczególnie na badania ukazujące efektywność pewnych praktyk zbiorowych uniezależnioną niejako od indywidualnych przekonań, choć równie interesujące wydają się być przykłady przeczące tej efektywności. Ostatni analizowany problem powiązany z niezamierzonymi konsekwencjami to kwestia reprodukcji praktyk instytucjonalnych, gdzie owe konsekwencje stają się rozpoznawymi warunkami dalszych działań w nierefleksyjnych cyklach oddziaływań zwrotnych. Tutaj niezamierzone konsekwencje są niejako ubocznym skutkiem powtarzanych praktyk<sup>40</sup>.

Ostatecznie wskazując na refleksyjność towarzyszącą w nieprzerwany sposób ludzkim działaniom, niezależnie nawet od charakteru wiedzy, o jaki ona się opiera (potoczna, ekspercka, *podwójnie hermeneutyczna*), mogę z całą stanowczością stwierdzić za A. Giddensem, że jest ona ograniczona. Najistotniejszą konsekwencją takiego rozumienia refleksyjności i jej ograniczeń jest możliwość faktycznego wykluczenia z obszaru analizy działań, które byłyby przedstawiane jako bez reszty określone w obszarze okoliczności, przebiegu jak i skutków. Jeszcze raz warto podkreślić, że tego typu deklaracje powinny badaczowi nakazywać raczej szczególną ostrożność i uwagę niż usypiać poznawczą czujność. Opisane powyżej ograniczenia refleksyjności są moim zdaniem najlepszym dowodem na konieczność

---

<sup>40</sup> Ibid., s. 51 – 52.

przedefiniowania relacji pomiędzy ryzykiem i niepewnością, jakie stosuje się na gruncie socjologii, jak i innych nauk społecznych. W klasycznym spojrzeniu, zaczerpniętym przez różne dyscypliny naukowe z obszaru badań nad ubezpieczeniami, zwykło się, bowiem rozróżniać, z uwzględnieniem dwóch zmiennych – wyniku i jego prawdopodobieństwa, pomiędzy działaniami pewnymi, ryzykownymi i niepewnymi<sup>41</sup> w następujący sposób – Tabela 1.

W podobny sposób, przy użyciu tych samych zmiennych, podając jednak jako przykład tylko i wyłącznie działalność gospodarczą a konkretnie inwestycyjną, postępuje A. Zachorowska wyróżniając decyzje inwestycyjne w warunkach:

- pewności: pewna, precyzyjna informacja o przyszłych wynikach,
- ryzyka: znane prawdopodobieństwo otrzymania możliwych wyników,
- niepewność: niemożliwość określenia możliwych wariantów i ich prawdopodobieństw<sup>42</sup>.

Tabela 1. Poziomy niepewności.

Poziom niepewności	Cechy	Przykłady
Brak (pewność)	Rezultaty mogą być przewidziane z bardzo dużą dokładnością	Prawa fizyki, nauki przyrodnicze
Poziom 1 (niepewność obiektywna)	Rezultaty są przewidywalne a prawdopodobieństwa znane	Gry hazardowe: karty, gry w kości
Poziom 2 (niepewność subiektywna)	Rezultaty są przewidywalne, lecz prawdopodobieństwa nie są znane	Pożar, wypadek samochodowy, wielokrotna inwestycja
Poziom 3	Rezultaty nie są w pełni przewidywalne, a prawdopodobieństwa nie są znane	Badania kosmiczne, inżynieria genetyczna

Źródło: C. A. Williams Jr., M. L. Smith, P. C. Yong, *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 2002, s. 35.

Różnica między przykładami odnosi się przede wszystkim do poziomu uwzględnienia *czynnika ludzkiego* w analizowanych przypadkach. Czym innym jest, bowiem analizowanie ryzyka i niepewności w odniesieniu do wyizolowanych, w tym

<sup>41</sup> Por., S. Forlicz, *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 82. W ekonomii istnieje również rozróżnienie innego typu oparte na poziomie niewiedzy podmiotu działającego. Wyróżnia się wówczas również trzy stany, ale są to: ryzyko, niepewność i ignorancja.

<sup>42</sup> Por., A. Zachorowska, *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw.*, PWE, Warszawa 2006, s. 66 – 67.

sensie, że nie uwzględniających wpływu ludzkich działań, układów, a czym innym próba wyrażenia obu zjawisk w odniesieniu do sfer podmiotowej aktywności. Pierwszy typ wydaje się być zasadny w odniesieniu do analiz formalnych, zwłaszcza matematycznych, gdzie analizuje się możliwe rozkłady wyników i ich prawdopodobieństwa, nie będąc jednak w stanie uwzględnić w obliczeniach, skądinąd w opisanych warunkach precyzyjnych, pierwiastka ludzkiego<sup>43</sup>. Taki obszar badań nie pokrywa się jednak z przyjętym tutaj. Dlatego bliżej przyjrę się drugiej koncepcji. Podstawą rozróżnienia poszczególnych charakterystyk działania inwestycyjnego jest tutaj możliwość, tak czy inaczej nabyta, określenia wyniku takiego przedsięwzięcia i prawdopodobieństwa danego wyniku. Pierwszy konieczny do rozstrzygnięcia problem dotyczy sposobu rozumienia wyniku i jego relacji z giddensowskimi konsekwencjami. Cóż, zatem uznać należy za wynik działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa? Wydaje się, że można by zaryzykować stwierdzenie, że wynikiem działalności inwestycyjnej jest zmiana wprowadzona w określonym obszarze funkcjonowania danej organizacji gospodarczej<sup>44</sup> zmierzająca do uzyskania przyszłych korzyści<sup>45</sup>. Zmiany te

---

<sup>43</sup> O problemach w stosowaniu rachunku prawdopodobieństwa w rozważaniach na temat ryzyka więcej w: A. Zachorowska, *Ryzyko...*, s. 57 – 58, a także W. Grzybowski, *Przedsiębiorczość i ryzyko w gospodarce rynkowej.*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1994, s. 47 – 49.

<sup>44</sup> Podstawowy podział ryzyka w działalności przedsiębiorstw uwzględnia trzy rodzaje: produkcyjne, handlowe, finansowe, które dalej dzielą się na pomniejszych kategorie, por. W. Grzybowski, *Ryzyko i sukcesy.*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1996, s. 28 – 61, a także T. T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym i produkcyjnym.*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002, s. 20. Można przyjąć, że w ten sposób określone zostają również podstawowe obszary działalności przedsiębiorstw a co za tym idzie obszary inwestycji, wobec czego ujawnia się bezpośrednio relacji pomiędzy ryzykiem i inwestycjami.

<sup>45</sup> Problem rozumienia „przyszłych korzyści” nie jest tak oczywisty jak mogłoby się to na pierwszy rzut oka wydawać. Po pierwsze inwestycje rzeczywiście jak zwykle się powszechnie przyjmować w ramach klasycznej i neoklasycznej ekonomii mogą prowadzić do realizacji podstawowej funkcji przedsiębiorstwa, czyli maksymalizacji zysku. Nawet jednak przy tak oczywistym złożeniu pojawia się problem podziału inwestycji na te, których zadaniem jest wzrost rentowności przedsięwzięcia i na te, których zadaniem jest po prostu utrzymanie go na rynku (np. inwestycje ekologiczne, nie tyle podnoszą stopę zwrotu z kapitału, co faktycznie umożliwiają jej realizację). Po drugie jednak, nie tylko zysk był i jest uznawany za motor napędowy inwestycji, ale również inne, (co szczególnie ważne w przypadku MSPP właśnie), bodźce takiej jak osiągnięcie sukcesu, samorealizacja, czy wysoka pozycja społeczna. Z nowym podejściem mamy do czynienia w ekonomii ewolucyjnej, gdzie akcent w procesie inwestowania przenosi się z perspektywy, tylko i wyłącznie celu – zysku, na kombinację wyniku i warunków jego realizacji. A zatem przedmiotem rozważań jest tutaj nie tyle realizacja optymalnych z perspektywy wyniku inwestycji, ale takich, które gwarantują optymalny wynik, z uwzględnieniem jednak obowiązujących warunków w danym otoczeniu ekonomicznym. Różnica dotyczy tutaj również procesu decyzyjnego, który w wypadku ekonomii neoklasycznej zakłada podejmowanie racjonalnych wyborów na podstawie pełnej informacji, podczas gdy druga szkoła doceniając ograniczenia interpretacji, percepcji jak i antycypacji danych ekonomicznych eliminuje te, jak się wydaje niezgodne z rzeczywistością, założenia. Mamy tu, zatem do czynienia z przesunięciem akcentu z tylko i wyłącznie celu na cel i środki jego realizacji. „Przyszłe korzyści” mogą w konkretnych inwestycjach wyrażać się albo poprzez dążenie do maksymalizacji zysku, albo do jego utrzymania poprzez dostosowanie się do warunków otoczenia ekonomicznego. Ważne by zwrócić tutaj uwagę również na problem beneficjentów inwestycji, gdzie zgodnie z tzw. efektywnością X, może dochodzić do takiej sytuacji, w której jednostki gospodarze jako

wymagają oczywiście szeregu działań i czynów, które z kolei nie byłyby możliwe bez ich wzajemnej koordynacji. Przystępując do realizacji inwestycji zakładamy, jakie rezultaty chcemy osiągnąć i bez wątpienia jesteśmy również w stanie określić przy pomocy jakich narzędzi, mierzących, jakie właściwości, będziemy je później określać. Niemniej jednak byłoby nieefektywnym przedsięwzięcie, zwłaszcza w gospodarce, zmierzające do identyfikacji, a dalej i pomiaru, wszystkich czynników mogących mieć wpływ nie tylko na realizację inwestycji, ale również wszystkich jej konsekwencji. Można nawet przyjąć, że tego rodzaju aktywność, przy wzrastającej ilości wiedzy na temat różnorodnych zmiennych kształtujących przebieg jak i skutki inwestycji, byłaby ekonomicznie nieuzasadniona. Wobec tego wydaje się zasadne przyjęcie, że refleksyjność jest świadomie ograniczana w procesie decyzyjnym, czy to ze względu na brak czasu, czy po prostu ze względu na świadomość niemożności faktycznego i efektywnego wpływu na coraz to nowe okoliczności działania ujawniające się, możliwe do ujawnienia, poprzez, w trakcie pogłębionej refleksji. Wydaje się zresztą, że właśnie zdolność odpowiedniego usytuowania granicy *niezbędnej* wiedzy jest jedną z podstawowych kompetencji przedsiębiorcy. Wobec powyższych wyniki w grze rynkowej, niezależnie od ich charakteru, byłyby wyróżnioną kategorią konsekwencji, przy pomocy, których mierzyłoby się realizację zakładanych wcześniej efektów, pozostałe konsekwencje, mniej lub bardziej świadome nie byłyby przedmiotem takiego pomiaru. Przedsiębiorczość zakłada efektywność w wybranym obszarze często zupełnie bezrefleksyjnie traktując pozostałe wymiary działalności firmy – choć każdy z nich może stać się podstawą przewagi konkurencyjnej.

Wniosek jak nasuwa się w oparciu o kolejne aspekty *niewystarczającej* refleksji to faktyczna niemożność wyróżnienia w praktyce trzech rodzajów działań: pewnych, ryzykownych, niepewnych. Wydaje się, że uzasadnione w kontekście niedomagań refleksyjności jest mówienie raczej o jednej tylko kategorii działań a mianowicie o działaniach ryzykownych<sup>46</sup>.

---

całości nie dążą do maksymalizacji żadnej wielkości ekonomicznej a jedyne, z czym mamy do czynienia to próby realizacji indywidualnych celów poszczególnych członków organizacji. W praktyce mogłoby to oznaczać, że „przyszłe korzyści” w ramach przedsiębiorstwa są faktycznie korzyściami osiągniętymi przez jednych jego uczestników kosztem innych. Oznacza to konieczność rozpatrywania inwestycji nie z perspektywy organizacji, ale jej członków. Por., J. Kotowicz-Jawor, *Przebudowa mikroekonomicznego mechanizmu rozwoju.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 14 – 18.

<sup>46</sup> Rolę i znaczenie niepewności, jej ostateczne miejsce w strukturze rozważań nad ryzykiem i szerzej działaniem przedstawię w dalszej części rozprawy.

Działanie ma wiele konsekwencji i nawet, jeżeli, co dość mało prawdopodobne, bylibyśmy w stanie zapanować (określić bez reszty okoliczności, jakie ją spowodowały, jak i zbiór innych konsekwencji, na które będzie miała wpływ) nad jedną z nich to pozostają kolejne, co faktycznie uniemożliwia zastosowanie opcji z podziałem na pewność, ryzyko i niepewność, bo w tym ujęciu brak po prostu miejsca na praktyczny wymiar pewności i ryzyka, co powoduje, że byłyby one ciekawe tylko w kontekście teoretycznych lub formalnych rozważań. Posłużę się podawanym w rozprawie o ubezpieczeniach gospodarczych, przykładem pewności – „*wchodząc boso do wypełnionego wodą basenu kąpielowego nie mamy wątpliwości, że zamoczymy nogi*”<sup>47</sup> po to by ostatecznie dowieść niemożności określenia takiej kategorii zdarzeń (na poziomie pewności równej jedności). Rzeczywiście sytuacja wydaje się być pewna, skutek oczywisty dla obserwatora, ale pomijam tutaj zupełnie relacje z innymi obszarami życia jednostki z kontekstem, w jakim dana osoba *zamoczyła nogi*. Załóżmy przez chwilę, że celem danej osoby jest rzeczywiście zamoczenie nóg w basenie, dla uproszczenia, nasz bohater jest szczęśliwcem posiadającym basen w domu. Wszystko, co powinien zrobić to wstać i pójść do basenu. Jednak nawet w tak oczywistej sytuacji musi on posiadać sporo informacji takich jak chociażby, czy obecnie faktycznie w jego basenie znajduje się woda, czy może to zrobić, czy też może jest właśnie umówiony na jakieś ważne spotkanie, czy też alergia, bądź inna przypadłość nie pozwala mu moczyć nóg w basenie, warto też wiedzieć, czy będzie tam sam, czy ktoś jeszcze, jeżeli tak to, kto (każdy z tych wymiarów ma określone konsekwencje)? Zamoczenie nóg, w żadnym wypadku nie jest całkowicie samodzielnym wydarzeniem, nawet, jeżeli ktoś zamoczyłby nogi tylko po to by pokazać drugiej osobie, że po ich umieszczeniu w basenie rzeczywiście stają się one mokre, to i tak pozostaje pytanie jak przyjmie to ta druga osoba i czemu, w jej przypadku, miał faktycznie służyć tego rodzaju eksperyment. Nasze życie nie składa się z odizolowanych aktów woli. Musimy pamiętać, że działanie podobnie jak refleksja ma charakter ciągły. Owszem niektóre zasoby wiedzy zdają się dawać nam pewność w działaniu, w projektowaniu działania, ale ta pewność, jeżeli tak ją określić, ma ściśle czasowo i przestrzennie określony charakter i należy zakładać, że może nie dotyczyć wszystkich i zawsze, wobec czego nie można jej za taką uznawać – i dlatego współcześnie w rozumieniu rzeczywistości

---

<sup>47</sup> T. Michalski (red.), A. Karmańska, A. Śliwiński, *Ubezpieczenia gospodarcze. Ryzyko i metodologia oceny. Interdyscyplinarne podejście do problematyki ubezpieczeń.*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 46.

społecznej, jej wyjaśnianiu tak istotną rolę odgrywa zaufanie, które do rozważań nad niepewną przyszłością pozwala *wstawić* zdarzenia nie tyle pewne, co uznane za pewne i w tym aspekcie znosi ono ową ciężącą jednostce ludzkiej świadomość złożoności sytuacji. Zaufanie czyni działanie możliwym dzięki uproszczeniom prawdopodobieństw poprzez bazujące na wierze, przekonaniu sprowadzenie ich do pewności – w takiej perspektywie zaufanie nie tyle ułatwia działanie, co wręcz czyni je możliwym w przepelnionym wiedzą świecie.

Rzeczywiście wydawać by się mogło, że wiedza z zakresu nauk przyrodniczych dostarcza nam pewności, jeżeli posolimy wodę – będzie słona, jeżeli uderzymy w deskę z określoną siłą ta pęknie, jeżeli zamoczymy nogi te staną się mokre. Spora część tego typu praw jest zresztą częścią wiedzy potocznej i tam traktowane są jako pewne. Niemniej jednak działanie nie może być pewne nawet w tak oczywistych przypadkach, cóż z tego, że posolona woda jest słona, jeżeli poczęstowana nią ofiara nie zaakceptuje naszego żartu? Na działania należy patrzeć całościowo, w kontekście nierozpoznanych warunków i konsekwencji, niezależnie nawet od problemów, jakich następcza przyjęcie takiej perspektywy. Czy w ostatecznym rozrachunku można powiedzieć, że w kontaktach z przyrodą człowiek jest w stanie osiągnąć z pewnością zakładany efekt? Mogłoby się wydawać, na pozór, że jego działanie jest pewne. Wyobraźmy sobie eksperyment, którego spodziewanych dzięki obliczeniom wyników, nikt nie potrafi przeprowadzić, w końcu komuś się to udaje i inni idą jego śladami czyniąc jednak z tego eksperymentu użytek, o którym nie mieli pojęcia ci, którzy zaproponowali jego teoretyczne a następnie praktyczne rozwiązanie. Eksperymentator zyskał pewność, że obliczenia teoretyków okazały się słuszne, ale to wcale nie znaczy, że ów eksperyment można traktować obecnie jako *określony* bez reszty. Wciąż jeszcze, bowiem może się okazać, że tkwią w nim nieokreślone możliwości. Ileż z codziennych wydawałoby się pewnych działań niesie z sobą ryzyko miast pewności? Izolowane działania wydają się dziś, niektóre z nich oczywiście, dawać pewność wyniku, nie zapominajmy jednak, że wynik, jak wcześniej zostało to powiedziane, odnosi się tylko do pewnej kategorii konsekwencji, inne pozostają nieokreślone, zapewne jeszcze częściej nieuświadomione. Przedstawione przykłady relacji człowiek – przyroda wydają się budzić wątpliwości, niemniej jednak, kiedy skupimy się na relacjach człowiek – człowiek, człowiek – organizacja, organizacja – organizacja, to owe wątpliwości, co do faktycznie ryzykownego charakteru działań zdają się zniknąć. Idąc dalej, jeżeli nie można wg A. Giddensa określić bez reszty okoliczności jak i konsekwencji działania to, czy zasadne

jest przyjmowanie za specjalistami od ubezpieczeń, kategorii działań ryzykownych? Znowuż z podobnych jak wyżej powodów – nie. Zostaje ostatnia kategoria działań – działania niepewne. I te wydają się być treścią ludzkiej egzystencji, przy czym proponuję określić je mianem działań ryzykownych a nie niepewnych – uzasadnienie wyboru w dalszej części rozprawy.

### **2.1.2 Pewność – ryzyko – niepewność a prawdopodobieństwo wyniku, konsekwencji działania**

Powyższe rozważania odnosiły się tylko do wyników działań. Jednak przedstawione typologie kontekstów działań uwzględniają i drugi wymiar, czyli prawdopodobieństwo. O ile w przypadku rozróżnień, co do typów działań ze względu na wynik podstawą była wiedza ekonomiczna, o tyle w przypadku prawdopodobieństwa warto odwołać się do psychologii, która podejmuje refleksję nad ryzykiem między innymi w aspekcie dotyczącym procesu decyzyjnego. Kluczowe zastrzeżenie zgłaszane przez psychologię w tej kwestii dotyczy zupełnie fundamentalnej sprawy, jaką jest zdolność ludzi do postrzegania prawdopodobieństwa. Okazuje się, bowiem że nie istnieje bezproblemowa, by tak rzec, przekładalność pomiędzy obliczanym przez matematyków prawdopodobieństwem danego zdarzenia, a raczej prawdopodobieństwem zdarzenia danej klasy, a prawdopodobieństwem przypisanym temu zdarzeniu przez jednostki w procesie decyzyjnym. Innymi słowy założenie, że z pewnością mamy do czynienia, gdy znane są wyniki działania i ich prawdopodobieństwa, napotyka barierę w postaci *ograniczeń* związanych z indywidualną percepcją ryzyka<sup>48</sup>. W klasycznym spojrzeniu próbuje się

---

<sup>48</sup> R. Studenski pisze: „*Odbiegający od rzeczywistego obraz ryzyka powstaje między innymi wskutek tendencji motywacyjnych oraz specyficznych właściwości systemu poznawczego*”. Wśród tych „specyficznych właściwości wymienia następnie inklinacje, czyli obserwowana skłonność do „*formułowania zniekształconych obrazów lub niewłaściwych ocen odnoszących się do zjawisk, względnie ich przyczyn*”. Dalej R. Studenski wskazuje na niektóre rodzaje inklinacji wymieniając po pierwsze nadmierne przywiązywanie uwagi do informacji uzyskanych wcześniej kosztem znaczenia przypisywanego późniejszym informacjom, po drugie niezdolność człowieka do odebrania wszystkich informacji wysłanych przez źródło, po trzecie w sytuacjach możliwych alternatyw ludzie nie dokonują decyzji optymalnych ze względu na prawdopodobne korzyści, bądź straty, po czwarte po podjęciu pochopnej decyzji ludzie często poszukują następnie informacji potwierdzających trafność dokonanego wyboru, po piąte jednostkom towarzyszy tendencja do poszukiwania nadmiernej w stosunku do potrzeb, ilości informacji, po szóste często analizuje się informacje po kątem ich ilości, treści a nie jakości i wiarygodności, po siódme ludzie mają ograniczoną zdolność stawiania hipotez w wielowariantowych sytuacjach, po ósme nawet gdy liczba opcji jest większa ludzie mają tendencję do ogniskowania uwagi na trzech, czterech, uznanych za najważniejsze, opcjach, kosztem pozostałych, po dziewiąte ludzie charakteryzują się tendencją do poszukiwania informacji potwierdzających obrany kierunek działań kosztem informacji, które faktycznie pociągałyby za sobą konieczność zmian, po dziesiąte zyski i straty, o tej samej „rachunkowej” wartości są różnie oceniane, po jedenaste ludziom towarzyszy tendencja do

dokonać opisu sytuacji ryzykowej poprzez charakterystykę relacji wyniku i prawdopodobieństwa. Psychologowie jednak proponują na gruncie własnych badań, aby dokonać aktualizacji, weryfikacji tych założeń i uwzględnić w nich, zdecydowanie bardziej efektywne z perspektywy wyjaśniania ludzkich działań, ale niegwarantujące bynajmniej bezwyjątkowej skuteczności pojęcia użyteczności (zamiast wartości – wartość połowy 200 złotych to 100 złotych, ale już użyteczność połowy 200 złotych nie musi być równa użyteczności 100 złotych)<sup>49</sup> i wag decyzyjnych (ludzie nie uwzględniają w procesach decyzyjnych faktycznych rozkładów prawdopodobieństwa zajścia danego zdarzenia, ale mają tendencję, nawet niezależnie od zdolności oceny prawdopodobieństwa danego zdarzenia, do ulegania pewnym prawidłowościom w uwzględnianiu określonych wielkości prawdopodobieństw w procesie decyzyjnym)<sup>50</sup>, które uwzględniają indywidualną perspektywę oceny prawdopodobieństwa zajścia danego zdarzenia. Proponowana obecnie przez psychologów teoria decyzji w sytuacjach ryzykownych uwzględnia, zatem procesy psychologicznych przekształceń, jakich podmioty działające dokonują na wartości i prawdopodobieństwie danego wyniku (Schemat 6). Poniższy schemat pozwala przedstawić kilka podstawowych założeń dotyczących *przekształceń*, jakich na oszacowanym prawdopodobieństwie danego zdarzenia dokonują podmioty decyzyjne. Przedstawia się to następująco (Schemat 6):

- u (zysków) jest powiększane dla małych p, przez zawyżone w(p)
- u (strat) jest powiększane dla małych p, jw.
- u (zysków) jest pomniejszane dla dużych p, przez zaniżone w(p)
- u (strat) jest pomniejszane dla dużych p, jw.

(u – użyteczność, p – prawdopodobieństwo w(p) – waga przypisana prawdopodobieństwu).

---

postrzegania małego zysku jako bardziej prawdopodobnego niż małej straty i dużej straty jako bardziej prawdopodobnej niż dużego zysku oraz po dwunaste wreszcie ludzie oceniają prawdopodobieństwo wysokich strat jako mniejsze niż strat małych. Autor wskazuje również na drugi typ ograniczeń w postrzeganiu ryzyka, tzw. heurystyki, czyli: „*metoda odkrywania lub rozwiązania problemów, redukująca zakres możliwych rozwiązań, względnie liczbę poszukiwanych odpowiedzi na postawione pytanie. (...) Stosowanie heurystyk w identyfikacji zagrożeń i ocenie wielkości ryzyka upraszcza spostrzegane fakty i zdarzenia*”. Wyróżnia się kilka podstawowych rodzajów heurystyk: dostępności poznawczej, reprezentatywności, zakotwiczenia i dopasowania, tendencji centralnej, symulacji, ramy odniesienia. Więcej na te i inne tematy związane z problemem spostrzegania ryzyka przez ludzi w R. Studenski, *Ryzyko i ryzykowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004, s. 31 – 60.

<sup>49</sup> Por., J. Sokołowska, *Psychologia decyzji ryzykownych. Ocena prawdopodobieństwa i modele wyboru w sytuacji ryzykownej*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa 2005, s. 107 – 133, a także J. Koziński, *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1977, s. 95 – 146.

<sup>50</sup> Por., J. Sokołowska, *Psychologia...*, s. 134 – 155.

Przedstawione zależności opierają się na kilku przesłankach dotyczących prawidłowości percepcyjnych w zakresie oceny wartości i ważenia prawdopodobieństw wyników:

- ocena wartości jest zgodna z zasadą malejącej wrażliwości na zmianę
- inaczej oceniamy wyniki pozytywne a inaczej negatywne
- punkt odniesienia to indywidualne psychologiczne 0 prawdopodobieństwo jest ważne zgodnie z zasadą malejącej wrażliwości
- przy ocenie p mamy dwa punkty odniesienia – 0 i 1

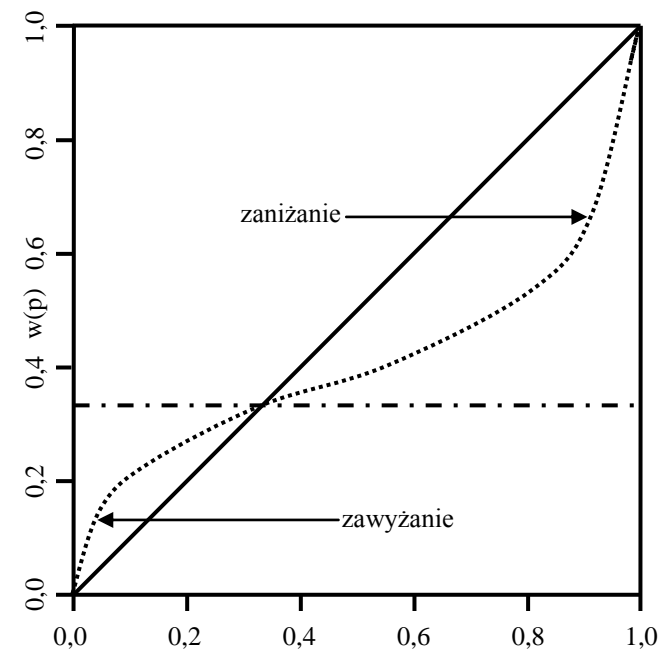
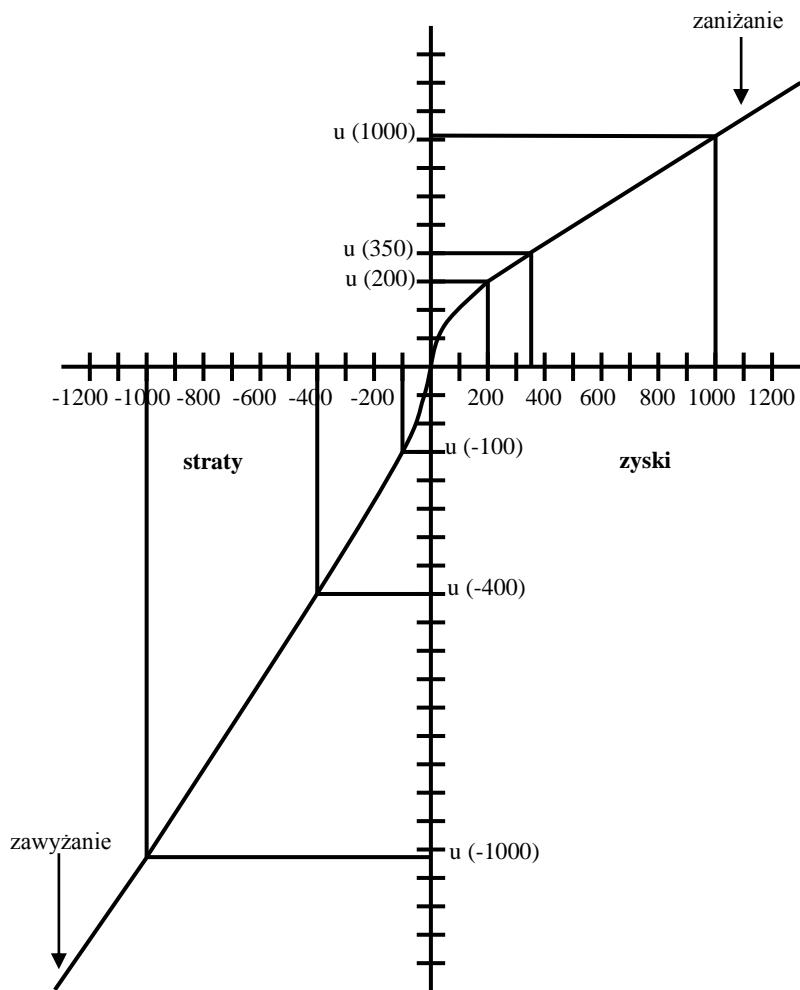
Wśród psychologów nie ma całkowitej zgody, co do przebiegu określonych w układzie kartezjańskim funkcji użyteczności i ważonego prawdopodobieństwa istnieje natomiast konsensus, co do ogólnego charakteru przedstawionych tendencji. Tym samym układ postrzegania ryzyka i zaufania jako swoiście pojętej relacji wartości wyniku i jego prawdopodobieństwa ulega zmianie. Poza tym ludzi charakteryzuje nie tylko brak zdolności do *prawidłowego* oszacowania ryzyka, czynią to subiektywnie, w oparciu o zbiór indywidualnych cech, predyspozycji, motywacji a ponad to, gdy sytuacja się komplikuje i trzeba dokonać operacji na szeregu prawdopodobieństw tego samego, bądź różnych zdarzeń, te też nie są zgodne, z często nawet znanymi konkretnym osobom, prawidłowościami rachunku prawdopodobieństwa. I tak nawet jego podstawowe zasady addytywności, włączania i koniunkcji są *zniekształcane*, czy wręcz łamane<sup>51</sup> na skutek pewnych procesów psychologicznych podobnie zresztą jak ocena ryzyk towarzyszących poszczególnym zjawiskom w ogóle<sup>52</sup>. Nawiązując do rozważań specjalistów od ubezpieczeń można dzięki psychologii decyzji stwierdzić, że ich błąd tkwi w samych założeniach co do charakteru jednostek ludzkich – ubezpieczyciele zdają się niedostatecznie akcentować problem różnorodności jaka cechuje klientów firm ubezpieczeniowych lub spłaszczają go różnicując na przykład stawki ubezpieczenia OC dla kierowców nie w zależności od ich indywidualnych cech, ale faktycznie w oparciu o takie zmienne jak płeć, wiek, miejsce zamieszkania, czy dotychczasowe zdarzenia drogowe, w jakich uczestniczył klient. Rezygnacja z przedstawionych sposobów uogólnień byłaby jednak biznesowo zbyt kosztowna zatem firmy ubezpieczeniowe bazują na *wygodnych*, ale nieprawdziwych przesłankach.

---

<sup>51</sup> Ibid., s. 17 – 53.

<sup>52</sup> Oceny prawdopodobieństwa wynikają również ze stosowania różnego rodzaju mechanizmów „dostosowujących” niejako jego ocenę do indywidualnych cech osoby ewaluującej i jej usytuowania w przestrzeni jak i czasie. Por. T. Tyszka, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji.*, PWN, Warszawa 1986, s. 164 – 170, T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji.*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999, s. 25.

Schemat 6. Poczwórny wzór postaw wobec ryzyka w teorii perspektywy.



Źródło: J. Sokołowska, *Psychologia decyzji ryzykownych. Ocena prawdopodobieństwa i modele wyboru w sytuacji ryzykownej.*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa 2005, s. 154.

### 2.1.3 Pewność<sup>53</sup> – ryzyko – niepewność, wnioski

Stosując osiągnięcia psychologii, socjologii jak i niektóre propozycje z obszaru ekonomii jesteśmy zmuszeni do weryfikacji założeń w kilku kwestiach. Po pierwsze nie jest tak iżby dokonując analizy rzeczywistości społecznej, niezależnie nawet od badanego obszaru, można było, przyjmując perspektywę całościową proponowaną w ramach koncepcji działania wyartykułowanej w teorii strukturacji, efektywnie wyróżnić działania pewne, ryzykowne i niepewne, należy raczej skupić swoją uwagę na obnażaniu ryzykownego charakteru działań pozornie pewnych niż ulegać ich złudnemu urokowi. Można natomiast przyjąć, że poszczególne konsekwencje działań, gdyby poznawczo zasadne było ich odseparowywanie<sup>54</sup>, każą uwzględniać zgłaszany w klasycznej ekonomii, a zwłaszcza w ubezpieczeniach pogląd o podziale sytuacji, kontekstów, skutków jak i samych działań w końcu, na trzy omawiane kategorie. To ciągłość działań, ciągłość refleksyjności i indywidualny charakter percepcji ryzyka powodują, że można je uważać w badaniach empirycznych za jedyny wymiar ludzkich działań. Rozbudowana refleksyjność współczesnego człowieka, również jej instytucjonalnych charakter powodują, że próżno dziś szukać działań podmiotów ludzkich o innym niż ryzykowny charakterze<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> Borel E., *Prawdopodobieństwo i pewność*, PWN, Warszawa 1963, s. 7 – 8. Autor formułuje tam pojęcia pewności praktycznej i bezwzględnej, które uwzględniają niezdolność, szczególnie ważną w perspektywie ograniczonych kompetencji poznawczych jednostki przy jednoczesnych niemal nieograniczonych zasobach wiedzy, jednostki do *całościowej* analizy, oceny sytuacji decyzyjnej. Pozwala to wprowadzić do rozważań na pewności pojęcie prawdopodobieństwa wówczas, kiedy niewiele różni się ono od jedności. Takie, matematyczne, podejście do pewności wydaje się odzwierciedlać nie tylko sposób, w jaki używa się tego pojęcia na co dzień, ale także to jak *używa* się pewności w rozważaniach nad ryzykiem. W takim ujęciu zaufanie oznacza dopuszczenie do sytuacji, w której określa się jako pewne działania, co do których nie jesteśmy w stanie wskazać zagrożeń (zakładamy, że będą miały miejsce) choć równocześnie zakładamy, że w trakcie ich realizacji mogą zaistnieć warunki zmieniające nasze założenia.

<sup>54</sup> Taki zabieg wydaje się jednak niezbyt atrakcyjny, jeżeli uwzględni się, że i tak przy ocenie szans realizacji określonej konsekwencji aktor podejmuje aktywność w oparciu o jej powiązania z pozostałymi, istotnymi dla działania aspektami. Ostatecznie można nawet stwierdzić, że decydent przekonany o tym, że dana konsekwencja (załóżmy, że bardzo atrakcyjna) przybrałaby określony kształt w takich a takich warunkach wyjściowych, gdyby tak a tak spróbować ją zrealizować, może jej nie zrealizować ze względu na lepiej, czy gorzej uzasadnione obawy, co do jej dalszych, czy bliższych konsekwencji. Nie wszystkie działania przemieniają się w czyny, wartość niektórych wyraża się poprzez zaniechanie, innych poprzez różnego rodzaju, zakresu zmiany, refleksyjność niezależnie od tego, nakazuje nam jednak, „niedoskonałą” z natury, ale jednak weryfikację warunków, od których zależą, i które kształtują działania. Niewielu z nas spogląda na swoje codzienne zachowania związane z kupowaniem, nauką, czy pracą przez pryzmat społecznej struktury, systemu społecznego, jeżeli to czynimy, używamy do tego pojęć języka potocznego, nawet, jeżeli ich geneza wskazuje na jakiś system ekspercki, to jednak zachowują one swój podwójnie hermeneutyczny charakter, co w powiązaniu z indywidualną strukturą istotności i biografiami poważnie ogranicza możliwość określania konsekwencji dla ogółu z zdecydowanie szerszej niż indywidualna perspektywy.

<sup>55</sup> Prowadzi to do kilku problemów. Po pierwsze takie ujęcie decyduje o inflacji pojęcia ryzyka, które umieszczane w przeróżnych kontekstach staje się tak powszechne, że niemal przejrzyste, niemożliwe do określenia. Po drugie nie powinno stanowić przeszkody to, że pojęcie jest dostrzegane w coraz to nowych

Uznając ryzykowny charakter ludzkiej aktywności odrzuca się także konieczność rozpatrywania tego pojęcia w *continuum* z pewnością, niepewnością bądź obiema naraz. Oba zjawiska zdają się po prostu nie odnosić do rzeczywistości społecznej w tak opisanym kontekście. Dodatkowo warto zauważyć, że sama niepewność jest często utożsamiana z ryzykiem<sup>56</sup> a psychologowie w ramach analizy decyzji stosują model wyboru w sytuacji ryzykownej również do sytuacji nieokreślonej (niepewnej) podkreślając tym samym ich ściśle pokrewieństwo, czy wręcz tożsamość w perspektywie ludzkich procesów podejmowania decyzji, dokonywania wyborów<sup>57</sup>.

Uzasadnione wydaje się tworzenie efektywnych w kontekście danych teorii modeli uwzględniających podział na pewność, ryzyko i niepewność niemniej jednak mając na uwadze praktykę społeczną, jak i przyjętą perspektywę teoretyczną (teoria strukturacji, ekonomia kosztów transakcyjnych) nakazującą całościowe analizowanie rzeczywistości, w powiązaniu z przeszłością jak i przyszłością, co uniemożliwia traktowanie działań jako wyizolowanych od szerszego kontekstu już nie tylko czasu, ale przede wszystkim pewnych konsekwencji o społecznym jak i ekonomicznym charakterze, przyjmując za pewien wyraz obowiązku oglądnie rzeczywistości społecznej z perspektywy ryzyka właśnie a nie wszystkich, czy innych charakterystyk sytuacji działania.

A. Smith zauważył też, że ludzie mają ogólną tendencję do „...*przeceniania niepewnych korzyści i niedoceniaenia niepewnych strat*”. Można, zatem stwierdzić, że zakładał on, iż ludzie z natury preferują ryzyko (dziś psychologia decyzji podpowiada coś zupełnie odmiennego)..<sup>58</sup> Analizując jego wywody należy jednak pamiętać, że w jego czasach na gruncie ekonomii nie zdefiniowano jeszcze różnicy pomiędzy ryzykiem a niepewnością. Uczynił to dopiero F. Knight w swojej klasycznej już dzisiaj książce

---

kontekstach, że staje się powszechne. Sytuacja taka przenosi jednak odpowiedzialność za używanie pojęcia na tych, którzy się nim posługują. Oznacza to konieczność odwołania się do konkretnych parametrów ryzyka charakteryzujących dany obszar badawczy, czyli faktycznie kontekstowe, sytuacyjne użycie pojęcia.

<sup>56</sup> Por., J. Urbański, *Aspekt aksjologiczny ryzyka w technice.*, w L. W. Zacher, A. Kiepas, (red.) *Spółeczeństwo a ryzyko. Multidyscyplinarne studia o człowieku i społeczeństwie w sytuacji niepewności i zagrożenia.*, Wydawca Fundacja Edukacyjna TRANSFORMACJE, W – wa – Katowice 1994, s.84. I nawet klasyczne już dzisiaj rozróżnienie pomiędzy ryzykiem i niepewnością zaproponowane przez F. Knighta: „*Ryzyko ... oznacza możliwe odchylenia od stanów oczekiwanych, które dają się przewidzieć przy pomocy rachunku prawdopodobieństwa, przy czym niepewność oznacza takie same odchylenia, których jednak nie można przewidzieć i skwantyfikować*” - por., T. T. Kaczmarek, *Zarządzanie...*, s. 57 nie ujmuje tak swoją oczywistością ze względu na konieczność dookreślenia co najmniej rodzaju prawdopodobieństwa, o jaki miałyby się ono opierać – por., W. Grzybowski, *Przedsiębiorczość...*, s. 47 – 49.

<sup>57</sup> J. Sokołowska, *Psychologia...*, s. 178 – 179.

<sup>58</sup> Zob., M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 66-67.

„*Risk, Uncertainty and Profit*” wydanej w 1921 roku. Oparł się on w swoim rozróżnieniu na stosunku ryzyka i niepewności do rachunku prawdopodobieństwa w ocenie możliwych odchyłeń. „*Ryzyko ... oznacza możliwe odchylenia od stanów oczekiwanych, które dają się przewidzieć przy pomocy rachunku prawdopodobieństwa, przy czym niepewność oznacza takie same odchylenia, których jednak nie można przewidzieć i skwantyfikować*”.<sup>59</sup> Można, zatem stwierdzić, że F. Knight podzielił dewiacje na mierzalne i niemierzalne, po czym pierwsze nazwał ryzykiem a drugie niepewnością<sup>60</sup> – niezdolność, nieumiejętność wykorzystywania rachunku prawdopodobieństwa w codziennych praktykach, także gospodarczych, uniemożliwia bezproblemowe przeniesienie takiego sposobu postrzegania ryzyka i niepewności na praktykę badawczą nauk społecznych (w ich obrębie mówić trzeba raczej o bazowaniu li tylko na niemierzalnych dewiacjach lub wprost o dewiacjach mierzonych indywidualną miarą, trudną bądź wręcz niemożliwą do przełożenia na doświadczenie drugiej osoby). Jest, więc nieprzekładalność indywidualnych sposobów postrzegania i radzenia sobie z ryzykiem dawno poznanym i wykorzystywanym w *tłumaczeniu* rzeczywistości aspektem analizowanej kategorii. Te indywidualne różnice pociągają za sobą jednak pewne skutki zwłaszcza w kontekście zysków i strat, jakie niosą z sobą działania ryzykowne<sup>61</sup>. Ryzykując przyjmujemy na siebie odpowiedzialność za skutki niezależnie od tego, jakie by one nie były.

Ostatecznie wykorzystując kategorię ryzyka przedstawię własny sposób postrzegania jego relacji z niepewnością. Przytoczone tutaj rozróżnienie, choć ciągle zdaje się być dominującym, zwłaszcza w ekonomii, ubezpieczeniach, uważam za niedoskonałe. Podstawą moich obaw jest to, że opiera się ono na założeniu dotyczącym znajomości rozkładów prawdopodobieństwa dla poszczególnych zdarzeń będących następstwami jakiegoś działania. W rzeczywistości społecznej działające podmioty bardzo rzadko bądź wcale tego typu informacjami się nie posługują i jest to konsekwencją nie tylko nieznaności zasad rachunku prawdopodobieństwa, ale przede wszystkim pewnego braku ekonomiczności takich obliczeń zwłaszcza w kontekście

---

<sup>59</sup> T. T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym i produkcyjnym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002, s. 57.

<sup>60</sup> W perspektywie codziennej aktywności, także gospodarczej, problem z definicją F. Knighta polega na niezdolności jednostek do posługiwania się, faktycznie też generowania, mierzalnymi dewiacjami. Dla kierowców istotniejsze niż statystyki wypadków są ich osobiste przekonania i postawy względem prowadzenia samochodu.

<sup>61</sup> O możliwości traktowania ryzyka zarówno jako zagrożenia jak i szansy J. Michalak, *Refleksje...*, s. 119-131. Warto podkreślić, że zarówno A. Giddens, *Nowoczesność...*, s. 111 jak i U. Beck, *Spoleczeństwo...*, s. 22, ujmuje również ryzyko w kategoriach szansy a nie tylko zagrożenia.

kosztów pozyskania danych niezbędnych do zapewnienia takim rachubom pożądanego poziomu mocy przewidywania przyszłych zdarzeń<sup>62</sup>. Oparcie rozróżnienia pomiędzy ryzykiem i niepewnością tylko na założeniu różnicy w sposobie możliwości opisanie zjawisk przy pomocy rachunku prawdopodobieństwa, co nie ma przełożenia na faktyczny sposób podejmowania decyzji, kolonizowania przyszłości, jest moim zdaniem niewystarczające. Proponuję wobec tego by rozróżnić ryzyko i niepewność w taki sposób, aby to pierwsze oznaczało sytuację, w której nie wiemy, jakie rozwiązanie, jakie skutki przyniesie dane działanie, w tym również działanie, którego sami nie podjęliśmy, ale jego skutki nas dotyczą – pozwala to wyróżnić ryzyko indywidualne określane przez nas jako takie, w którym podmiot świadomie decyduje się podjąć działanie, którego rezultatów, ich rodzaju i zakresu, nie można określić przed zakończeniem działania, czy nawet na etapie podejmowania decyzji, i ryzyko na wielką skalę w giddensowskim ujęciu tego terminu. A niepewność oznaczałaby pewien stan napięcia emocjonalnego towarzyszący jednostkom w trakcie realizacji działań ryzykownych<sup>63</sup>. Niepewność wiązałaby się z sytuacją stwierdzonej niewiedzy odnośnie zidentyfikowanych czynników i niepokoju, jaki może temu towarzyszyć, ryzyko zaś wprost określałoby sytuację kalkulowania w oparciu o zebrane informacje bez względu na sposób ich wyrażania – nie tylko liczby, ale także wszelkie niemierzalne, ale określone i zidentyfikowane warunki wejściowe.

## 2.2 Ryzyko indywidualne – ryzyko zbiorowe, próba określenia charakteru relacji

W socjologii ostatnich dziesięcioleci zjawisko ryzyka zyskało sobie istotne miejsce głównie za sprawą tych autorów, którzy potrafili nakreślić jego ogromne znaczenie dla funkcjonowania społeczeństwa nie tyle już nawet teraz, obecnie co w bliższej jak i dalszej przyszłości. Zajmują się oni jednak nim głównie z perspektywy „ryzyk na wielką skalę”<sup>64</sup>. Tak ujęte zdefiniowane zostało jako: „(*high – consequence*

---

<sup>62</sup> Problem stosowalności zasad rachunku prawdopodobieństwa w ramach procesu podejmowania decyzji jest szeroko opisany w ramach psychologicznej teorii decyzji, gdzie wskazuje się na przyczyny, dla których sam rachunek podobieństwa nie jest powszechnie przez ludzi używanym narzędziem w toku podejmowania decyzji. Więcej w J. Sokołowska, *Psychologia decyzji ryzykownych. Ocena prawdopodobieństwa i modele wyboru w sytuacji ryzykownej*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2005, s 33-52.

<sup>63</sup> Psychologowie w ramach teorii decyzji również wskazują na fakt, że jej założenia odnoszą się nie tylko do działań ryzykownych, ale również do działań niepewnych, czy niejasnych a tym samym wskazują naszym zdaniem na ważną wspólną płaszczyznę wymienionych typów działań. Ibidem s. 179.

<sup>64</sup> A. Giddens, *Nowoczesność...*, s.317. W języku polskim nie zwykło się stosować terminu „ryzyko” w liczbie mnogiej – *Słownik języka polskiego*, Tom III, red. naukowy, Szymczak M., Wydawnictwo

risk) poważne ryzyko dotyczące wielkiej liczby ludzi”<sup>65</sup>. Samo ryzyko jest dla A. Giddensa ważnym zjawiskiem, ponieważ „W warunkach, [...] „wysoko rozwiniętej” lub „późnej” nowoczesności – w naszym dzisiejszym świecie – tożsamość, podobnie jak i szerszy kontekst instytucjonalny, musi być tworzona w sposób refleksyjny. Realizacji tego zadania nie ułatwia oszalamiająca różnorodność opcji i możliwości. W okolicznościach, na które składa się niepewność i konieczność wybierania, szczególne zastosowanie mają pojęcia zaufania i ryzyka”, w toku rozważań autor stwierdza dosłownie, że „Nowoczesność to kultura ryzyka” a „... kategoria ryzyka nabiera fundamentalnego znaczenia dla tego, jak laicy oraz wyspecjalizowani technicy organizują świat społeczny”, dalej autor stwierdza: „Terytorium przyszłości zostało, by tak rzec, zagospodarowane i skolonizowane. Jednak taka kolonizacja z samej swej natury nigdy nie może być pełna, bo myślenie w kategoriach ryzyka jest wpisane w ocenę projektów z punktu widzenia możliwych odchyleń od spodziewanych wyników. Szacunek ryzyka skłania do precyzji, wręcz kwantyfikacji, ale jest niedoskonały z natury”<sup>66</sup>. Takie podejście wypukla kilka cech ryzyka. Jest ono nierozzerwalnie związane z przyszłością a w powiązaniu z jej kolonizacją z kalkulacjami dotyczącymi możliwości realizacji określonych scenariuszy. Takie kalkulacje, choć zawodne bazują na danych dotyczących przedmiotu rozważań, ilość informacji i możliwość ich efektywnego wykorzystania z uwzględnieniem indywidualnego stosunku do ryzyka wydają się wyznaczać pewne ramy tego zjawiska, które jak inne elementy naszego życia zostaje poddane refleksyjnej kontroli.

Wyróżnienie ryzyka wielkiej skali i ryzyka indywidualnego pozwala znieść istotne nieporozumienia dotyczące tego pojęcia, które wynikać mogą z nadużywania tego terminu we współczesnej nauce w ogóle. Poniżej przedstawiam zbiór najważniejszych dystynkcji, których uwzględnienie pozwala określić ryzyko mianem indywidualnego lub wielkiej skali (Tabela 2).

---

Naukowe PWN, Wydanie IX, Warszawa 1994, s.155, niemniej jednak w U. Beck, *Spoleczeństwo...*, s.32, używany jest termin „ryzyka” jako forma liczby mnogiej od słowa „ryzyko”.

<sup>65</sup> A. Giddens, *Nowoczesność...*, s. 317.

<sup>66</sup> Ibidem, s. 6.

Tabela 2. Różnice pomiędzy ryzykiem indywidualnym i ryzykiem wielkiej skali

Ryzyko indywidualne	Ryzyko wielkiej skali
<b>Źródła ryzyka</b>	
<p>Jest podejmowane – towarzyszy działaniom konkretnych osób, w tym sensie wiąże się z wolą jednostek</p>	<p><i>Dotyka</i> – staje się wyzwaniem, kontekstem dla osób, które w ogóle, w niewielkim, czy nawet istotnym stopniu przyczyniły się do jego wykreowania (za efekt cieplarniany odpowiedzialni są bardziej mieszkańcy krajów uprzemysłowionych jednak efekty tego zjawiska dotyczą wszystkich niezależnie od <i>udziału</i> w doprowadzeniu do takiej sytuacji); jest sumą konsekwencji działań wielu, czy nawet tylko jednej osoby niezależnie od jej/ich intencji</p>
<b>Konsekwencje ryzyka</b>	
<p>Często jest reakcją na ryzyko wielkiej skali (zagrożenie wybuchem konfliktu nuklearnego w czasie Zimnej Wojny spowodowało, że niektóre osoby kupowały, czy budowały schrony przydomowe, inne wołał protestować, kontestować samą sytuację – wszyscy zostali jednak niejako zmuszeni, jeśli nawet nie do konkretnych czynów, to przynajmniej do świadomego zaniechania działania)</p>	<p>Zmusza do reakcji konkretne osoby, zbiorowości</p>
<p>Odzwierciedla i potwierdza istniejące różnice, kreuje nowe – jedną z podstawowych różnic jest chociażby gotowość do podejmowania ryzyka, indywidualne nastawienie wobec niego. Ryzyko indywidualne jest okazją do czynienia różnicy, pozwala jednostkom odróżniać się od innych, jest trudne do przekazania, niezbywalne w tym sensie, że jego ocena, efekty przypisane są do tych, którzy je podejmują; Podstawą różnicowania tzw. <i> premia za ryzyko</i> (społecznie i/lub indywidualnie uznana); Różnicowanie w oparciu o osiągnięcie</p>	<p>Może być demokratyczne – dotyczyć wszystkich bez względu na pozycję społeczną. Tzw <i> efekt bumerangowy</i>, swoista <i> jazda na gapę</i> – można próbować wyeliminować, czy pozbyć się ryzyka wielkiej skali (zanieczyszczenia, terroryzm, nieograniczona chciwość banków inwestycyjnych i ich klientów oraz pracowników) niemniej jednak jest ono rzeczywiście niezbywalne w innym niż globalny kontekście (troska o środowisko w jednym kraju nie sprawi, że nie napłyną do niego zanieczyszczenia z innych krajów, zaostrenie nadzoru nad bankami w jednym kraju sprawi, że przeniosą się one tam, gdzie ów nadzór będzie miał łagodniejszy charakter); Podstawą różnicowania nierównomierna produkcja (korzyści) i dystrybucja (koszty); Różnicowanie jednostek, społeczeństw w oparciu o przypisanie</p>

<b>Najistotniejsze cechy</b>	
Jest refleksyjne	Jest refleksywne
Umiejscowione w czasie i przestrzeni – w kontekście źródła	<i>Wolne</i> od miejsca i czasu – globalne w skutkach
Przypisane do decydenta – podejmowane, kreowane; przebiega w kierunku od jednostki do społeczeństwa	Zadane wszystkim, których może dotknąć – rozpoznawane, negocjowane i przepracowywane przez ekspertów będących w stanie je zidentyfikować, określić a następnie podjąć wobec niego konkretne działania; przebiega od społeczeństw do jednostek
Pociąga za sobą odpowiedzialność	<i>Wolne</i> od odpowiedzialności

Źródło: Opracowanie własne.

Znaczenie rozróżnienia ryzyka indywidualnego i ryzyka wielkiej skali wynika stąd, że warunki (ryzyka na wielką skalę) są obiektywne i są dla wszystkich, skutki mają charakter indywidualny, choć suma indywidualnych decyzji w ostatecznym rozrachunku określa nowe obiektywne warunki wyjściowe. Ryzyko indywidualne jest takie w wymiarze kreacji – skutki i odpowiedzialność bywają, mogą, ale nie muszą, być dzielone, ryzyko wielkiej skali, zbiorowe jest takie w sferze jego kreacji, skutki i odpowiedzialność mogą, nie muszą, być indywidualne. Ujmując rzecz jeszcze inaczej można zauważyć, że jednostka ryzykując faktycznie dokonuje indywidualnej oceny warunków wejściowych i wyjściowych danego działania, szacuje ryzyko z nimi związane i podejmuje działanie lub rezygnuje z niego. Konsekwencją takiego zachowania pojedynczych osób może być ewentualna zmiana warunków wejściowych i wyjściowych zarówno ich samych w kolejnych działaniach jak i innych osób – suma ryzyk indywidualnych (niezależnie nawet od tego, czy doprowadzą do konkretnych czynów i czy te będą zgodne z założeniami, oszacowaniami dokonany przed jak i w trakcie działania) określa cechy ryzyk wielkiej skali. Być może najpełniej obrazuje to koncepcja cykli koniunkturalnych J. Schumpetera. Innowator kreuje nowe rozwiązanie, nową kombinację czynników w obszarze działalności gospodarczej a naśladowcy kopiując, czy nawet ulepszając jego rozwiązania istotnie wpływają na decyzje kolejnych osób pragnących skorzystać z danego ulepszenia. Bez ryzyka pierwszych naśladowców nie mogłoby być mowy o upowszechnieniu innowacji, która, jeśli oczywiście okazuje się opłacalna, dzięki ich pracy staje się na tyle rozpoznana, że zaczynają finansować ją, ostrożnie w założeniu, banki (ich zaangażowanie w finansowanie danego rodzaju działalności oznacza, odwołując się do kategorii E. Borela

*praktyczną pewność* danego przedsięwzięcia gospodarczego). Dzięki temu następuje upowszechnienie innowacji w całej gospodarce i społeczeństwie. Ryzyko indywidualne określa tutaj w drodze upowszechnienia ryzyko wielkiej skali dotyczące znacznej liczby osób.

### **2.2.1 Relacje pomiędzy ryzykiem indywidualnym a ryzykiem zbiorowym jako podstawa rozstrzygnięcia dylematu dotyczącego kryteriów rozróżnienia ryzyka subiektywnego i obiektywnego**

Wyodrębnienie ryzyka wielkiej skali i ryzyka indywidualnego okazuje się pomocne w rozwiązaniu problemu podziału na ryzyko obiektywne i subiektywne. Takie rozróżnienie jest jak się wydaje przede wszystkim konsekwencją sposobu *wejścia* ryzyka jako pojęcia zarówno do rzeczywistości dnia codziennego jak i nauki w ogóle. Pomijając inspirujące, ale trudne w przełożeniu na szeroko społecznie rozumiany komunikat rozważania probabilistyczne matematyków nad prawdopodobieństwami wyników gier losowych ryzyko kojarzy się przede wszystkim z ubezpieczeniami. Tym jednak co faktycznie się ubezpieczało w przeszłości i wciąż ubezpiecza jest przede wszystkim podstawowy rodzaj ryzyka, czyli tzw. ryzyko czyste, towarzyszące sytuacjom, w których możliwe są tylko dwa rozwiązania. Inaczej rzecz ujmując określone zdarzenie nastąpi lub nie – podstawowym rodzajem tego typu ubezpieczeń są ubezpieczenia majątkowe i na życie (dojdzie do zniszczenia mienia na skutek wypadku, zjawisk pogodowych, szerzej zdarzeń losowych lub nie, jeśli dojdzie następuje wypłata ubezpieczenia, jeśli nie ubezpieczyciel zatrzyma bez straty składki ubezpieczonego)<sup>67</sup>. W tym kontekście za ryzyko obiektywne można by uznać te jego rodzaje, które charakteryzują się możliwymi do zaobserwowania i stwierdzenia oraz dającymi się wyrazić w pieniądzu bądź określonym umową ubezpieczeniową świadczeniu na rzecz ubezpieczonego rekompensatami. Ryzykiem subiektywnym pozostałyby zaś te, których ocena faktycznie zarówno w wymiarze możliwości określenia prawdopodobieństwa

---

<sup>67</sup> Im bardziej niejednoznaczna sytuacja, faktycznie wynik działania, wiodące do niego ścieżki tym bardziej kosztowne jego ubezpieczenie. Dlatego im większa złożoność przedmiotu ubezpieczenia tym większa zasadność rozważania alternatywnych wobec niego działań zabezpieczających interesy inwestorów, biznesmenów – kontrakty, opcje itp. Samo zaś ryzyko czyste, należy to podkreślić z całą mocą, jako możliwe do ubezpieczenia staje się stałym, przewidywalnym elementem prowadzenia działalności biznesowej – *inni nie zarabiają więcej niż ja, bo też ubezpieczają swoich pracowników, swoje mienie*. W momencie, w którym na skutek wysokiej ceny ubezpieczenia, jak i braku obowiązku jego posiadania, staje się ono elementem gry konkurencyjnej – *mogę być tańszy bo się nie ubezpieczam*, przedsiębiorca przejmuje premie za ryzyko uwzględniając jednocześnie wysokie koszty związane z ewentualnym niepowodzeniem (na przykład brak ubezpieczenia towaru przez firmę transportową).

zdarzenia jak i skali wyniku nastęczałaby trudności (byłyby niemożliwe do wyrażenia w możliwych do zaakceptowania przez firmy ubezpieczeniowe przedziałach wartości). Takie rozróżnienie faktycznie prowadzi nas jednak do klasycznej w ekonomii opozycji ryzyko (policzalne) vs niepewność (niepoliczalna). Pozornie zatem można przyjąć, że ryzyko ma charakter obiektywny, co oznaczałoby, że jest możliwe do rozpoznania bez reszty, niepewność zaś ma charakter subiektywny i jest niemożliwa do określenia (jeśli taka by się stała na skutek nowej wiedzy zamieniałaby się w ryzyko).

Obie perspektywy wydają się być jednak niezadowolające. Wymienić tutaj można kilka przyczyn. Po pierwsze trudno określić zarówno parametry, jak i ich poziom, ryzyka, które miałyby świadczyć o jego obiektywności. Jeżeli, bowiem uznamy nawet, że ryzyko jest zjawiskiem dwuwymiarowym określanym przez wynik, jego wartość i prawdopodobieństwo zajścia danego wyniku to pozostaje otwartym pytanie o to jaki poziom przewidywalności, wszystkich, czy tylko niektórych wyników działań, miałyby świadczyć o obiektywności danego ryzyka. Najprostsze ubezpieczenie życia od uderzenia piorunem jawi się po pierwsze jako skończone w kontekście wyniku – ubezpieczony przeżyje lub nie, po drugie znane są rozkłady prawdopodobieństw takiego uderzenia dla danych obszarów kraju, regionu, po trzecie wreszcie możliwa jest do dość precyzyjnego określenia lista warunków, których spełnienie przez ubezpieczonego miałyby mu, czy raczej jego rodzinie, zapewnić wypłatę określonej sumy z tytułu ubezpieczenia. Przyjmując zatem jednoznaczność wyniku w oparciu o akt zgonu, czy szerzej opinię lekarza, pozostaje kwestia prawdopodobieństwa zdarzenia i o ile to jest oszacowane w taki sposób, że pozostaje sprawdzoną podstawą do działań firmy ubezpieczeniowej to już dla samego ubezpieczonego, czy osoby chcącej się ubezpieczyć ryzyko uderzenia piorunem może wydawać się tak nieistotne, że niewarte poniesienia kosztów asekuracji. I tutaj ujawnia się istota problemu obiektywności/subiektywności ryzyka. Dla firmy ubezpieczeniowej dane dotyczące danej klasy zdarzeń na przestrzeni lat stanowią *obiektywną* podstawę kalkulacji wysokości składek jak i szerzej określenia potencjału zysku z danej formy ubezpieczenia, dla klienta towarzystwa ubezpieczeniowego liczyć się będą częściej jego odczucia, czy wymogi instytucjonalne (zabezpieczenie jest konieczne w sytuacji zakupu wspartego kredytem, leasingiem). Zatem ta sama sytuacja – porażenie piorunem jawi się jednocześnie jako obiektywna dla ubezpieczającego i subiektywna dla ubezpieczonego. A jest to najprostszy możliwy rodzaj ubezpieczenia związany z czystym ryzykiem (zdarzenie ma miejsce lub nie). W przełożeniu na życie codzienne, w

tym prowadzenie działalności gospodarczej, kiedy zmiennych koniecznych do uwzględnienia w procesie podejmowania decyzji jest zdecydowanie więcej, a osób, zbiorowości oddziałujących na warunki wejściowe i wyjściowe wiele, próby określenia *obiektywnego* ryzyka uznać można nie tyle za niemożliwe do przeprowadzenia, co nieefektywne biznesowo. Uznając za podstawę do czerpania dodatkowych korzyści z tytułu prowadzenia działalności konieczność podejmowania decyzji oczywistym staje się to, że owe gratyfikacje są konsekwencją akceptowania ryzyk obu rodzajów. Ujawnia się tutaj także potrzeba podejmowania decyzji obarczonych raczej *subiektywnym* rodzajem ryzyka, bo odnoszących się do przekonań, założeń, wyobrażeń innych uczestników rynku.

Drugi argument na rzecz nieefektywności podziału ryzyko obiektywne vs ryzyko subiektywne odnosi się do samej możliwości istnienia, uzależniającego w ogóle możliwość rozważania w kategorii ryzyka obiektywnego, czegoś co można by nazwać skończonym zbiorem rozwiązań danego działania (nie istotna jest w tym kontekście nawet nasza zdolność rozpoznania wszystkich elementów takiego zbioru). Przyjęcie założenia, że taki zbiór istnieje wiązałoby się bowiem z koniecznością uznania jakiejś ograniczonej liczby rozwiązań, co uznać należy za trudne, czy wręcz niemożliwe do udowodnienia. Problem nie odnosi się, przynajmniej pozornie do praw przyrody, ale przyjąć można założenie, że wprowadzenie człowieka do jakiegokolwiek układu faktycznie czyni go mniej lub bardziej nieprzewidywalnym. Co to oznacza? Wyobraźmy sobie reakcję chemiczną – można ją opisać przy pomocy niezawodnych równań, dodając odpowiednią ilość substancji A i odpowiednią ilość substancji B otrzymujemy nową substancję o określonych właściwościach. Nie ma tutaj miejsca na ryzyko, czy niepewność. Niemniej jednak, kiedy uwzględnimy, że reakcja ma być przygotowana i przeprowadzona w pracowni, nawet przez doświadczonych chemików, to żart, nieuwaga, nieostrożność, zmęczenie a nawet brak odpowiedzialności<sup>68</sup> którejkolwiek z zaangażowanych osób może doprowadzić do tego, że reakcja nie zajdzie w z góry założony sposób. Oczywiście teoretycznie jesteśmy w stanie opisać przebieg reakcji, ale warunkiem powodzenia jest pełna przewidywalność wszelkich zaangażowanych sił i środków a o ile zachowanie substancji da się przewidzieć to doszukiwanie się ewentualnych przyczyn jej niepowodzenia skupiać się z oczywistych

---

<sup>68</sup> Istotne są w tym wypadku działania wspomnianych chemików niezależnie od tego, czy mają one charakter intencjonalny, czy też nie – liczy się potencjalna zmiana wyniku działania, reakcji chemicznej, którą wprowadza do układu człowiek.

względów musi na człowieku. Przyroda tak jak się ją opisuje, czyli przy pomocy obserwacji, równań, teorii rzeczywiście stwarza warunki do tego by w oparciu o dużą ilość odnotowanych przypadków można było mówić o określonym prawdopodobieństwie, czy wręcz pewności. Człowiek jednak jako jeden z czynników mogących oddziaływać na dane procesy czyni je mniej, jeśli w ogóle, przewidywalnymi. Zatem nawet teoretycznie skończony zbiór rozwiązań reakcji chemicznej w rzeczywistości laboratorium, grupy chemików może nie wyczerpywać wszystkich możliwych rozwiązań działania<sup>69</sup>. Sytuacja staje się zdecydowanie bardziej skomplikowana, jeżeli z przewidywalnego jednak laboratorium, przeniesiemy się w rzeczywistość codziennej działalności biznesowej, która zależy od tak wielu osób, że trudnym, czy wręcz niemożliwym staje się uwzględnienie potencjalnych ryzyk, jakie dla funkcjonowania firmy niosą z sobą kolejne osoby z nią powiązane. Warto zatem powtórzyć, że trudno bronić idei obiektywnego ryzyka przy założeniu niemożności określenia skończonej liczby rozwiązań danego działania – z człowiekiem w działaniu staje się to wręcz niemożliwe.

Po trzecie problematyczne jest określenie prawdopodobieństw, różne zresztą w przypadku najbardziej przecież doświadczonych w szacowaniu ryzyka firm ubezpieczeniowych – czego najlepszym dowodem różnica wysokości składek, konkretnych zdarzeń losowych (a często jest to najprostszy rodzaj ryzyka – zajście będzie miało miejsce lub nie). Jeżeli mielibyśmy uznać dany rodzaj ryzyka za obiektywny to skończony powinien być nie tylko zbiór rozwiązań, ale także określone prawdopodobieństwo dla każdego z nich. W przypadku gier losowych nie niesie to z sobą żadnego problemu o ile oczywiście nie chcemy prognozować prawdopodobieństw dla kolejnych wyników bezpośrednio w czasie gry. Jednak wyjście poza obszar możliwy do wyrażenia w liczbach następcza trudności nie tylko w zakresie szacowania prawdopodobieństw, ale jak się wydaje, co szalenie istotne także w perspektywie ich określania, ich komunikowalności. Nawet jeśli określimy prawdopodobieństwo danego zdarzenia skutecznie, co znaczy nie pomylimy się co do możliwości zajścia określonych skutków działania, to problematyczna pozostaje kwestia zarówno przekazania drugiej osobie naszej miary jak i sposobu *obliczania* danego prawdopodobieństwa.

---

<sup>69</sup> Swoistą nieufność wobec człowieka zakłada nawet metoda eksperymentalna, która w praktyce badawczej korzysta z grup kontrolnych, których zadaniem jest potwierdzenie nie incydentalnego charakteru danych zebranych w pierwszej grupie, por.: Malikowski M., Niezgoda M. (opracowanie), *Badania empiryczne w socjologii. Wybór tekstów*, Tom I i II, Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Tyczynie, Tyczyn 1997, s. 32 – 39

Po czwarte powstaje problem podziału informacji ze względu na ich pewne cechy. Istotny jest tutaj oczywiście podział na cechy mierzalne i niemierzalne, ale jeszcze ważniejszy odnosi się do podziału informacji na posiadane i nieposiadane, takie, o których wiemy, że warunkują działanie i są dostępne, z których pozyskania rezygnujemy jednak na przykład ze względu na koszty, czy czas oraz takie, z których wpływu na działanie nie zdajemy sobie sprawy. Ryzyko obiektywne byłoby w tej perspektywie sumą konsekwencji oddziaływań wszelkich warunków wejściowych a subiektywne odnosiłoby się właśnie do tych, które działający podmiot zidentyfikował niezależnie od tego, czy uwzględnił je w projekcie działania, czy nie.

Ostatecznie dochodzimy do problemu posługiwania się zaproponowanym przez F. Knighta i obowiązującym do dziś rozróżnieniem pomiędzy ryzykiem a niepewnością (sposób jej rozumienia w niniejszej pracy został określony powyżej). Rozróżnienie to bazujące na zdolności oszacowania prawdopodobieństwa danego zdarzenia nie wydaje być się zbyt przydatne poza ekonomią (faktycznie poza jej obszarami bazującymi na analizie technicznej). Mówienie w odniesieniu do praktyk życia codziennego o możliwym do oszacowania prawdopodobieństwie zdarzenia, prawdopodobieństwie wyrażonym mierzalnie wydaje się być jednak nie do obrony – nie potrafimy zmierzyć prawdopodobieństwa sukcesu/porażki konkretnego kontraktu, czy całego biznesu. Wprost oznaczałoby to konieczność, zgodnie z propozycją autora „*Risk, Uncertainty and Profit*”, posłużenia się kategorią nie ryzyka a niepewności właśnie. Dlaczego jednak tak nie czynimy? Po pierwsze w głównej mierze dlatego, że oznaczałoby to konieczność rezygnacji z całego obszaru zdarzeń, dla których określona skala prawdopodobieństwa lokowałaby się pomiędzy pewnością a niepewnością właśnie, po drugie prawdopodobieństwo złożonych zdarzeń (zależnych od wielu warunków wejściowych, z których nie wszystkie znamy, nie dla wszystkich potrafimy oszacować prawdopodobieństwo) zależy od czynników obu typów – to znaczy takich, o których potrafimy założyć jak zachowają się w trakcie działania i takich w stosunku, do których nie potrafimy tego uczynić. Wiele wnoszą w tym momencie rozważania E. Borela obrazujące sposób, w jaki przepracowujemy ryzyko dochodząc do pewności<sup>70</sup>. Tym zatem co pozwalałoby mówić nie o niepewności a o ryzyku właśnie byłyby nasze próby szacowania ryzyka wyrażone nie tyle, w jakiejś mierzalnej skali, ale właśnie poprzez nasze przekonania – założenia, jakie czynimy wobec warunków działania, czynników

---

<sup>70</sup> Borel E., *Prawdopodobieństwo i pewność*, PWN, Warszawa 1963, s. 7-8

od których działanie zależy choć nie opisane liczbami to jednak przynoszą podobne skutki (dostarczają podstaw do działania i określają podstawy *wiary* w sukces lub porażkę). Posiadając wiedzę o warunkach działania, określając w oparciu o nią szanse związane z działaniem faktycznie ryzykujemy a towarzyszyć temu może niepewność. W odniesieniu do kontinuum pewność-ryzyko-niepewność oznacza to przejście do rozważań pewność-ryzyko z pominięciem niepewności.

### 2.3 Wynik działania – dominująca perspektywa oceny ryzyka

Jednym z problemów związanych z refleksją nad ryzykiem jest jego niejednoznaczne w literaturze powiązanie z charakterem wyniku działania<sup>71</sup>, jakiemu miałoby ono towarzyszyć. Ściślej rzecz ujmując problem dotyczy tego, czy ryzyko pociąga za sobą tylko możliwą stratę<sup>72</sup>, czy także ewentualny zysk. Bezdyskusyjnym pozostaje fakt, że zjawisko to jest związane z pewnego rodzaju dewiacją wyniku, czy inaczej mówiąc, z tym, że jego ostateczny charakter nie jest równoważny zaplanowanemu, przewidywanemu. Podwójna hermeneutyka, tak jak ją opisuje Giddens<sup>73</sup>, sprawia, że nauki społeczne są świadome skutków konkretnych konstruowanych przez nie, jak się okazuje już nie tylko na własny użytek, terminów. Dlatego nietrudno wyobrazić sobie jakież znaczenie dla codziennych praktyk mogłoby mieć, i z pewnością ma, operowanie kategorią ryzyka w jednej tylko perspektywie, perspektywie strat. A przecież żadna z nauk nie jest tu jednomyślna.

Istotą rozważań nad charakterem skutków działań ryzykownych jest przyjęcie założenia o niemożności określenia przyszłych zdarzeń niezależnie od ich rodzaju. Ogólnie można uznać, że negatywne skutki działań zwykle utożsamiać się ze stratami, szerszej zagrożeniami, a pozytywne z zyskami, szansami. Już na tym poziomie ujawnia się szalenie istotny a analizowany w rozprawie w innym jej miejscu problem relacji pomiędzy ryzykiem a czasem. Nawet prosta charakterystyka skutków ryzyka ujawnia, bowiem pewne napięcia pomiędzy zamiennym stosowaniem terminów zagrożenie i strata, czy szansa i zysk. Pierwsze człony obu opcji wydają się nawiązywać raczej do możliwości, czegoś, co dopiero się wydarzy, wyrażać potencjalny charakter ludzkich

---

<sup>71</sup> Poza przedstawionym i rozważanym tutaj postrzeganiem ryzyka z perspektywy wyniku działania, zjawisko to ujmuje się również jako stan, możliwe przyszłe zjawisko, artefakt, przedmiot ubezpieczenia, ma ono również swoje znaczenie atrybutywne – por., J. Michalak, *Refleksje...*, s. 127 – 130.

<sup>72</sup> W literaturze, jak i w praktyce codziennej ryzyko wydaje się być nierozdzielnie związane ze stratą natomiast jego powiązanie z zyskiem nie jest już tak oczywiste. Por., W. Grzybowski, *Przedsiębiorczość...*, s. 50 – 52.

<sup>73</sup> A. Giddens, *Stanowienie...*, s. 425.

działań, drugie zaś raczej do samych skutków, czegoś, co już miało miejsce. Sytuację komplikuje dodatkowo fakt, że rozpoznane i wykorzystane szanse mogą przynieść straty, a potencjalne, jak mogłoby się wydawać, zagrożenia nierzadko przeistaczają się w zyski a te i tak zależą w znacznej mierze od tego, kto i co jest gotów za zysk uznać. Wracając jednak do samego ryzyka i jego następstw warto zauważyć, że w codziennym życiu wydaje się dominować jego postrzeganie przede wszystkim w powiązaniu ze stratami, co wynikać może z tego, że straty odczuwamy *mocniej* niż zyski o tej samej wartości<sup>74</sup>.

Dla czynionych tutaj rozważań najistotniejszym w niniejszym aspekcie założeniem jest faktycznie stosowana, choć nie zawsze artykułowana, praktyka postrzegania ryzyka zarówno w perspektywie możliwych strat jak i zysków, czy zagrożeń jak i szans. Ważne by zauważyć, jak czynią to psychologowie opisując efekt perspektywy (*framing effect*), że preferencje zależą od punktu odniesienia<sup>75</sup>. W praktyce oznacza to faktyczną konieczność analizowania konsekwencji w odniesieniu do adresata a nie ze względu na sam jej, pozytywny lub negatywny z punktu widzenia obserwatora, charakter. Sama zasadność badań procesów decyzyjnych w kontekście ich optymalizacji jest również określana w oparciu o unikanie strat i maksymalizację korzyści<sup>76</sup>. By zobrazować zaistniałą sytuację odniosę się do kilku przykładów z obszaru nauk społecznych.

Na czytelnikach „*Spoleczeństwa ryzyka*” U. Becka ogromne wrażenie wywierają jego opisy faktycznie odnoszące się przede wszystkim do ogólnie znanych przykładów spektakularnych, o technologicznej genezie, katastrof, które zdają się w dużej mierze być skutkiem nieodpowiedzialnej polityki ludzi wobec siebie jak i natury. Autor podkreśla, co nie dziwi przy tak dobranych przykładach, że ryzyko przynosi pozytywne efekty tylko w pierwszej fazie swojego oddziaływania<sup>77</sup>, niejako w przypadku pierwszych konsekwencji, by ostatecznie jednak przedstawić swój rzeczywisty charakter w skutkach, o których w żaden sposób (w mniemaniu U. Becka), tak jak w przypadku ekologicznych katastrof w różnych stronach świata, nie da się powiedzieć, że mają pozytywny charakter. Przykład elektrowni atomowych, które, mimo iż ograniczyły emisję zanieczyszczeń i wzmocniły wzrost gospodarczy dzięki

---

<sup>74</sup> J. Sokołowska, *Psychologia...*, s. 122 – 126.

<sup>75</sup> *Ibid.*, s. 120.

<sup>76</sup> P. G. Moore, *Ryzyko w podejmowaniu decyzji.*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1975, s. 15.

<sup>77</sup> U. Beck, *Spoleczeństwo ryzyka...*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 61.

zapewnieniu dużej ilości taniej energii, a ostatecznie uruchomiły możliwość realizacji apokaliptycznych zagrożeń w postaci katastrof związanych z użytkowaniem a następnie składowaniem materiałów radioaktywnych, co rzeczywiście zdaje się przekreślać wcześniejsze korzyści i w ostatecznym rozrachunku przysparzać więcej strat, zagrożeń, ma być tutaj jednym z dowodów. Jednak i U. Beck mimo takich zastrzeżeń i wobec w zasadzie nieustannego oglądania ryzyka w jednej tylko perspektywie, między innymi poprzez konsekwentne unikanie podania definicji ryzyka, a w najlepszym razie ich (kolejnych definicji) nieprzestrzeżenie<sup>78</sup>, stwierdza w końcu, że „*System koordynacji, w którym zakorzenione jest życie i myślenie nowoczesności industrialnej, jej osie, takie jak rodzina i praca zawodowa, wiara w naukę i postęp zaczynają się chwiać, a w półmroku zarysowują się nowe szanse i zagrożenia – to są właśnie kontury społeczeństwa ryzyka*”.<sup>79</sup> Nawet, zatem i U. Beck, mimo, zdawałoby się, jednowymiarowego postrzegania ryzyka, ostatecznie dostrzega w nim potencjał szans, jakie stwarza<sup>80</sup>, polaryzując, co prawda na nowo społeczeństwo poprzez nierównomierną dystrybucję a także cywilizacyjnie ograniczone możliwości przewyższania jego negatywnych skutków, czy to w drodze zabezpieczenia, ubezpieczenia się przed nim, czy to poprzez jego *zwyczajne* zagospodarowanie, bo przecież, jakkolwiek gorzko to brzmi „*Istnieją zawsze ci, co tracą na ryzyku, ale też ci, co zyskują*”<sup>81</sup>.

Analizowana kwestia przybiera zdecydowanie bardziej otwarty charakter w przypadku rozważań A. Giddensa, dla którego znaczenie samego ryzyka wypływa przede wszystkim z nieustannie dokonywanej przez współczesnych aktorów życia społecznego *kolonizacji przyszłości*. Jej sens natomiast wyraża się w czynieniu

---

<sup>78</sup> Autor nie podaje w *Spółeczeństwie ryzyka* jednoznacznej definicji tegoż (kilkakrotnie opisuje tylko dokładniej swoją interpretację tego zjawiska nie po to jednak by w dalszym toku swych rozważań trzymać się jej bez wyjątków, sam stwierdza wręcz, że ryzyko w jego rozumieniu ma wiele konkurujących ze sobą definicji a chwilowa dominacja takiego a nie innego ujęcia wynika tylko i wyłącznie z krótkotrwałych uwarunkowań rynkowych, czy politycznych *ibid.*, s. 41 – 43), którą posługiwałby się w swej pracy, być może wynika to z tego, że jak sam twierdzi jego „*projekcyjna teoria społeczna*” została spisana „*bez wszelkich zabezpieczeń metodycznych*” – *ibid.*, s. 16.

<sup>79</sup> *Ibid.*, s. 22.

<sup>80</sup> Co szalenie istotne U. Beck w uzupełnieniu *Spółeczeństwa ryzyka* zamieszczony w polskim wydaniu podkreśla jakościowo nową sytuację, jaka faktycznie zaistniała po atakach terrorystycznych z 11 września 2001 roku. Niebezpieczeństwa ekologiczne i ekonomiczne da się wciąż jeszcze rozpatrywać w ramach dialektyki *goods* i *bads*, co oznacza, że są one z natury nieokreślone. Natomiast niebezpieczeństwa terrorystyczne charakteryzują się tym, że *przypadek zostaje zastąpiony przez zamiar*. Niesie to z sobą konsekwencje w postaci konieczności zmiany myślenia o społeczeństwie współczesnym, zwłaszcza zaś o charakterze terrorystycznych ryzyk na wielką skalę, w które, w przeciwieństwie do pozostałych dialektyki *goods* i *bads* nie jest wpisana. Oznacza to w zasadzie trudną z moralnego punktu widzenia sytuację, w której w zasadzie nie istnieje opcja ze zbiorem pozytywnych konsekwencji a jedynie zbiór negatywny. Por., *ibid.*, s. 349.

<sup>81</sup> *Ibid.*, s. 333.

zabiegów zmierzających do określenia możliwych dewiacji projektowanych wyników<sup>82</sup>. Takie antycypowanie ze swej natury niejako obarczone jest błędem czyniąc kategorię ryzyka nieodłącznym atrybutem analizy późnej nowoczesności. Charakteryzując sposób, w jaki termin ryzyko jest używany przez tego autora należy podkreślić trzy istotne kwestie. Po pierwsze ryzyko jest dla niego nierozzerwalnie związane z przyszłością, z planami w stosunku do niej, z wszelkiego rodzaju aktywnością, której sens wyraża się poprzez to, co skierowane jest nie na *tu i teraz*, ale *kiedys i gdzieś*. Już samo to, że ryzyko jest postrzegane właśnie w perspektywie przyszłości, często wcale nie tej najbliższej sugeruje, że należy je wiązać ze sprawami dla jednostek istotnymi, bardziej z niecodziennymi przejawami zaangażowania sił i środków, niż codzienną rutyną. Takie ułożenie analizowanego zjawiska czyni je niezmiernie istotnym i wiąże z naturalnymi w przypadku planów możliwościami powodzenia jak i porażki. Po drugie otrzymujemy również konkretną intuicję, co do tego, że oceny, operacji na ryzyku dokonują zarówno wyspecjalizowani eksperci jak i laicy nader często odwołujący się do, nierzadko preferowanych ze względu na osobiste poglądy, przekonania, systemów eksperckich<sup>83</sup>, które jednak, nie są w stanie zagwarantować wiedzy niezbędnej do wyeliminowania ryzyka z danego obszaru przyszłości, a ponadto oferują, dziś już coraz częściej przy świadomości odbiorców, wiedzę, która obowiązuje tylko *do odwołania*<sup>84</sup>. Po trzecie wreszcie autor wyraźnie sam stwierdza, że rozważanie ważnych momentów życiowych, nieuchronnie niejako, wiąże się z świadomym podjęciem ryzyka, po to właśnie by zapewnić sobie szanse<sup>85</sup>, by, mówiąc inaczej stworzyć sobie możliwość udziału w *kulturze ryzyka*, w której podejmując samodzielnie ryzyko, inaczej niż w sytuacji *bycia dotkniętym* nim, jesteśmy w stanie bardziej indywidualnie określić, do czego rzeczywiście nas ono doprowadzi. W przypadku obu socjologów mamy do czynienia z sytuacją, w której niezależnie od tego, że skupiają oni swoją uwagę na ryzykach na wielką skalę, które nie ujawniają jakby swoich pozytywnych konsekwencji, to jednocześnie podkreślony zostaje zdecydowanie bardziej dwuwymiarowy charakter ryzyk, które jednostka podejmuje indywidualnie w celu zabezpieczenia swojej przyszłości. Niezależnie, bowiem od niejednoznaczności, co do sposobu interpretowania skutków różnego rodzaju ryzyk, nie da się ukryć, że cytowani socjologowie, w mniej lub bardziej zaplanowany sposób, jako w zasadzie

---

<sup>82</sup> A. Giddens, *Nowoczesność...*, s. 6.

<sup>83</sup> Por., *ibid.*, s. 9.

<sup>84</sup> *Ibid.*, s. 46.

<sup>85</sup> Por., *ibid.*, s. 111.

naturalną reakcją na potencjalnie lub faktycznie negatywne skutki danego ryzyka, uznają podjęcie, bardziej w wymiarze indywidualnym niż zbiorowym kolejnego ryzyka. Gdyby było tak, że spodziewane efekty działań ryzykownych nie byłyby dla nas korzystne, to trudno byłoby uzasadnić sporą część ludzkiej aktywności a już w szczególności tą skupioną na gospodarce. Problemy w rozważaniach dotyczących wartości wyniku działań ryzykownych implikują kolejne związane w szczególności z ryzykiem indywidualnym i zbiorowym oraz ich ewentualnymi sprzecznościami a także, co niemniej istotne, z genezą ryzyka, którym jest się dotykany lub, które się wytwarza.

Obecnie jednak chciałbym się skupić na rozróżnieniach czynionych w obrębie wyników działań ryzykownych przez ekonomistów, co uczyni zadość nie tylko problematyce rozprawy, ale również wskaże na kolejne napięcia ujawniające się w związku z pojmowaniem ryzyka w ogóle. W ekonomii po dziś dzień funkcjonują równoległe dwa pojęcia ryzyka: „jako możliwości poniesienia straty lub osiągnięcia korzyści mniejszej od oczekiwanej albo też jako możliwość osiągnięcia korzyści różnej od oczekiwanej”.<sup>86</sup> W obrębie tej nauki funkcjonują obecnie dwie subdyscypliny wyrosłe na gruncie teorii neoklasycznej skupiające się szczególnie na zagadnieniach ryzyka i niepewności, a są to ekonomia ryzyka i niepewności oraz ekonomia informacji.

Z racji czynionych rozważań chciałbym skupić się tutaj na dokładniejszym przedstawieniu tego aspektu ekonomii, który dopuszcza możliwość analizowania ryzyka również w kontekście zysków a szczególnie w odniesieniu, do tzw. *premi* za ryzyko<sup>87</sup> bezpośrednio związanej z przedsiębiorczością. Już A. Smith twierdził, że na

---

<sup>86</sup> S. Forlicz, *Niedoskonała...*, s. 31. Takie proste i wydawałoby się skuteczne rozgraniczenie nie jest jednak w samej ekonomii nawet czymś tak oczywistym jak mogłoby się to wydawać. Najdobitniejszym tego przykładem jest choćby sprzeczność, z jaką mamy do czynienia w D. McNamee, *Oszacowanie ryzyka w audycie wewnętrznym i zarządzaniu*, Dział Wydawnictw Fundacji Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Oddział Instytutu Auditorów Wewnętrznych w Polsce, Warszawa 2004, gdzie, mimo że sam autor stwierdza, że „Pozytywne ryzyka nazywa się możliwościami (szansami), podczas gdy negatywne – po prostu ryzykami” – por. s. 24 i 149 to jednak polski autor „Wstępu” definiuje jako „prawdopodobieństwo niepowodzenia, porażki” bez wątpienia oddając swój, ale już nie na pewno autora książki zamysł, co do kontekstu używania terminu.

<sup>87</sup> Por., O. Lange, *Uwaga o innowacjach*, w O. Lange, *Pisma ekonomiczne i społeczne 1930 – 1960*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1961, s. 157 – 159, gdzie autor określa relacje pomiędzy ryzykiem, niepewnością i „premią za ryzyko”, wskazując zwłaszcza na czynnik czasu, jako odpowiedzialny za kształtowanie wielkości „premi” w planach dotyczących działalności przedsiębiorstwa, podkreślając faktycznie konieczność zwiększania „premi” wraz z dystansem czasowym, co powodowane jest m. in. mniejszą skutecznością przewidywań, wzrastającym faktycznie ryzykiem, niepewnością. Autor używa obu określeń w sposób, który zapożyczył od F. Knighta – por., O. Lange, *Optymalne decyzje. Zasady programowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 1964, s. 197, przypis 19. W tym miejscu warto też podkreślić, że obecnie mamy już do czynienia z bardzo rozbudowanym rynkiem kontraktów terminowych, którego jednym z głównych zadań jest ograniczanie ryzyka wahań cen poprzez rezygnację przez strony kontraktu z premii za ryzyko właśnie. Oznacza to, że

zysk składa się procent od kapitału oraz opłata za zarządzanie i ryzyko. Kwestią premii za ryzyko zajął się również inicjator probabilistycznych rozróżnień pomierzy ryzykiem i niepewnością F. Knight, który choć sceptycznie odnosił się do ewentualnych zysków, jakie wygenerować może ryzyko, to uważał jednak, że „*Jedynym ‘ryzykiem’, które prowadzi do zysku, jest pewna unikatowa niepewność, wynikająca z wzięcia na siebie całkowitej, ostatecznej odpowiedzialności. Od tej niepewności z samej jej natury nie można się ubezpieczyć, nie można także jej skapitalizować, ani wkalkulować w płace*”.<sup>88</sup> Ten rodzaj ryzyka to bez wątpienia ryzyko przedsiębiorcy, za które dostaje on rekompensatę w postaci „*okazjonalnej dodatkowej korzyści (windfall gain)*”.<sup>89</sup> Było to o tyle ważne rozróżnienie, że pozwoliło ówczesnej ekonomii na uporanie się z problemem zysku przedsiębiorcy w statycznej teorii gospodarki. Ta *dodatkowa korzyść* czyni ryzyko nie tylko dwuwymiarowym w aspekcie możliwych wyników, ale daje też początek jednego ze sposobów tłumaczenia przyczyn przedsiębiorczości, która jak się zdaje bez niej właśnie byłaby trudna do pomyślenia. Również współczesna myśl kieruje uwagę w stronę premii za ryzyko w ogólnej teorii ekonomicznej, wskazując jednak nie tyle na jej inne usytuowanie w konstruowanych modelach, co po prostu na konieczność jej uwzględnienia w proponowanych sposobach objaśniania rzeczywistości gospodarczej – Schemat 7. Przedstawiony model wskazuje również na konieczność rozróżnienia pomiędzy premią za ryzyko a zwrotem z inwestycji – jest to o tyle istotne, że w przypadku źle rozpoznanych okoliczności, czy konsekwencji działań w obszarze gospodarki możemy mieć do czynienia z faktycznym brakiem premii.

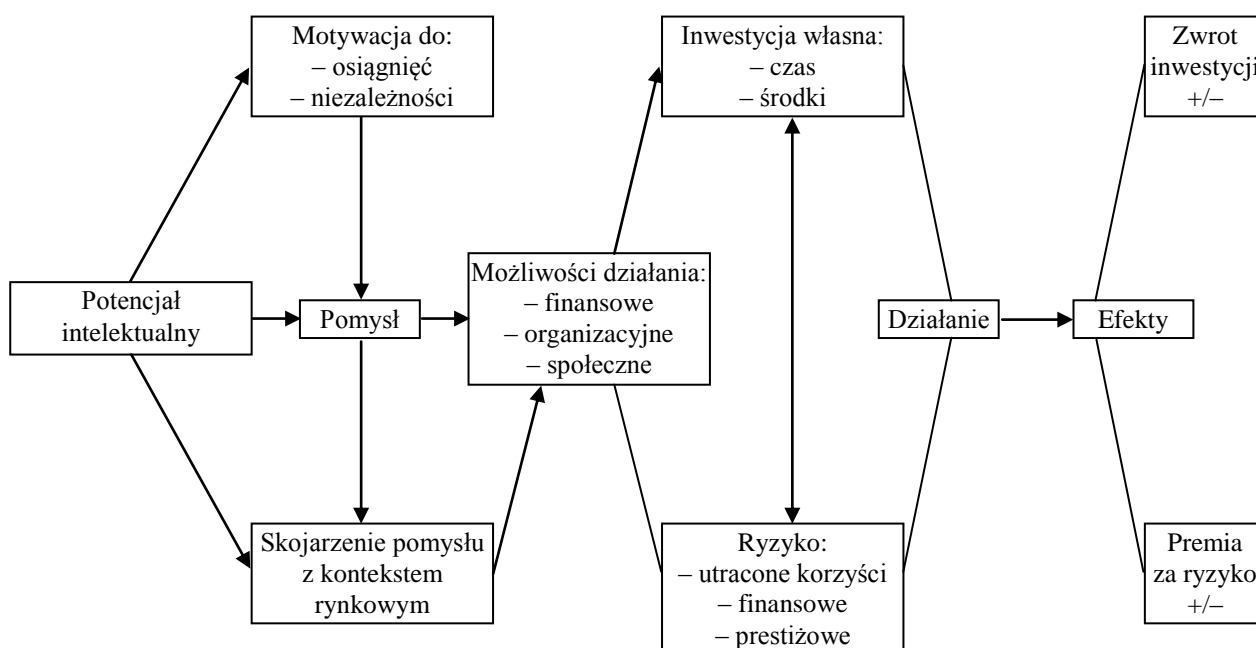
---

strony kontraktu świadomie rezygnują, czy to z możliwości zakupienia tańszego towaru, czy to ze sposobności sprzedania go drożej w późniejszym terminie, w zamian jednak otrzymują gwarancję, często jeszcze zanim towar faktycznie nadaje się do sprzedaży – zboże przed zebraniem go z pól, ropa naftowa przed wydobyciem, miedź przed wytopieniem, że sprzedadzą, kupią go po określonej cenie, co ogranicza ich premię za ryzyko z jednej strony, ale zapewnia konkretny zysk z drugiej, a co nie mniej ważne pozwala czynić plany bardziej rzeczywistymi – por., O. Lange, *Optymalne...*, s. 199 – 200. Niemniej jednak i w takim przypadku nie eliminujemy ryzyka w ogóle, ale faktycznie nim zarządzamy poprzez ograniczenie, czy może nawet eliminowanie pewnych konsekwencji kosztem jednak „wystawienia” się na inne. Płacąc dziś określoną cenę za zboże, możemy mieć problem z jego zbyciem, czy ze zbyciem produktów, do wytworzenia, których będziemy go używać, jeżeli w międzyczasie ceny drastycznie spadną. Dziś kontrakty terminowe przyjmują również bardziej skomplikowane formy *futures* i *forward*. Polegają one na pozyskiwaniu nowych aktywów, dla których stopa zwrotu jest ujemnie skorelowana z obecnie posiadanymi aktywami – por., C. A. Williams Jr., M. L. Smith, P. C. Yong, *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 2002, s. 233 – 236.

<sup>88</sup> Ibid., s. 473.

<sup>89</sup> Ibid., s. 474.

Schemat 7. Miejsce premii za ryzyko w modelu przedsiębiorczości intelektualnej.



Źródło: A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 172.

Premię za ryzyko można, zatem utożsamiać z wynagrodzeniem przedsiębiorcy, który otrzymuje ją dzięki temu właśnie, że bierze na siebie odpowiedzialność za te obszary działalności przedsiębiorstwa, których nie chce ubezpieczyć żadne towarzystwo asekuracyjne albo, co wydaje się szczególnie interesujące w przypadku polskich MSPP, których po prostu się nie ubezpiecza<sup>90</sup>. Skrajnym przykładem mogłoby być unikanie przez pracodawcę opłat na rzecz ubezpieczenia pracowników od następstw nieszczęśliwych wypadków, gdzie faktycznie za swoistą premię za ryzyko uznać można kwotę zaoszczędzoną na ubezpieczeniu, ale gdzie straty spowodowane wypadkiem mogą częstokroć wielokrotnie przewyższać wcześniejszą korzyść.

Ekonomia spogląda na ryzyko jako czynnik, którego ograniczenie miałyby przynosić przede wszystkim korzyści, niemniej jednak i w obszarze nauki o procesie gospodarowania znajdują inspiracje do traktowania tego zjawiska dwuwymiarowo zwłaszcza w sytuacji, gdy chcemy nim świadomie zarządzać a nie tylko podlegać jego oddziaływaniu<sup>91</sup>. W tym określeniu zawiera się podejście, które poprzez zarządzanie

<sup>90</sup> O skali tego zjawiska najlepiej świadczą dane dotyczące wielkości zatrudnienia w szarej strefie w polskich przedsiębiorstwach, która na początku obecnej dekady wynosiła około 400 tys. osób – por. J. Chmiel (red.), *Stan sektora MSP w 2001 roku. Trendy rozwojowe w latach 1994 – 2001.*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003, s. 33.

<sup>91</sup> Krytycy ujęcia traktującego ryzyko jako możliwość dewiacji ocenianej jako pozytywna, bądź negatywna, podkreślają trudności, jakie tego typu założenie pociąga za sobą związane między innymi z

ryzykiem rozumie czynności zmierzające nie tylko do jego ograniczenia, gdy skutki przypierają negatywny kształt, ale i świadomej maksymalizacji, dostosowania, gdy pojawiają się szanse. Problem, który powstaje na gruncie poczynionych rozważań wiąże się z koniecznością określenia możliwości pomiaru ryzyka, z tym czy można i w oparciu, o jakie, indywidualne, czy ponadjednostkowe, przesłanki, mówić o *dużym, małym, akceptowalnym, nieakceptowalnym* ryzyku.

Podsumowując tę część rozważań chciałbym przytoczyć jeszcze kilka uwag dotyczących prawnego aspektu ryzyka, w szczególności związanego z działalnością gospodarczą. Prawo w naturalny sposób interesowało się ryzykiem od dawna, co związane było z istnieniem sektora ubezpieczeń. W prawie karnym ryzyko „...*traktowane było jako okoliczność wyłączająca odpowiedzialność karną osoby, która działa w ramach dopuszczalnego ryzyka*”. Natomiast w prawie cywilnym „... *działania w ramach ryzyka są podstawą odpowiedzialności z tytułu wyrządzonej szkody, nawet bez winy sprawcy*”<sup>92</sup>. Prawna definicja ryzyka brzmi „*wiążąca się z działaniem lub decyzją podmiotu oraz dająca się przewidzieć możliwość powstania odchyień od zamierzonych rezultatów w postaci nie osiągnięcia tych rezultatów lub wystąpienia obok nich innych następstw*”<sup>93</sup>. Najważniejsze skutki, jakie niesie ze sobą zainteresowanie ryzykiem ze strony prawodawców to przede wszystkim próby regulowania kwestii związanych z zawieraniem umów, sprawy własności, pracy oraz regulacja rynku w ogóle. Interesujące wydaje się być funkcjonowanie w prawie modelu *dobrego gospodarza*<sup>94</sup>, który zakłada odpowiedzialność karną za brak należytej staranności w prowadzeniu działalności gospodarczej. Ponadto to właśnie na gruncie prawa określa się dokładnie, czym jest siła wyższa „... *każde zdarzenie zewnętrzne, występujące z takim natężeniem, że jego szkodliwym skutkom nie da się zapobiec zwyczajnie używanymi środkami*”<sup>95</sup>. Pojęcie *siły wyższej* jest o tyle istotne, że w praktyce można ją utożsamiać z ryzykiem czystym (możliwa tylko i wyłącznie strata) i jest to obszar działalności gospodarczej, który z pewnością jest najczęściej ubezpieczany. Być może jednak najdonioślejszym wkładem systemu prawnego w praktykę związaną z ryzykiem jest jego, skupiona przede wszystkim na obiektywnych

---

koniecznością uwzględnienia indywidualnej perspektywy wyznaczania punktu zerowego na skali wyników – por., T. T. Kaczmarek, *Zarządzanie...*, s. 19.

<sup>92</sup> S. Długosz, G. Laszuk, *Ryzyko gospodarcze związane z działalnością handlową.*, Wydawnictwo Prawno – Ekonomiczne INFOR Sp. z o.o., W – wa 1998, s. 11 – 12.

<sup>93</sup> Ibid., s. 14.

<sup>94</sup> Ibid., s. 24.

<sup>95</sup> W. Siuda, *Elementy prawa dla ekonomistów.*, Wydawnictwo SCRIPTUM, Poznań 1998, s. 215.

przesłankach, konsekwencja w wykazywaniu odpowiedzialności konkretnych osób, za konkretne czyny. To prawo pozwala precyzyjnie określić, kto i za co odpowiada, co prawda przede wszystkim w sytuacji straty, porażki, ale jednak wskazuje na osoby odpowiedzialne za dany stan rzeczy. Prawo do ryzykowania zakłada możliwość negatywnych skutków, dla których *usprawiedliwieniem* ma być aktualny w momencie podejmowania ryzyka, stan wiedzy uwzględniany w działaniach przez podejmujących ryzyko. Tym samym prawo określa przynajmniej sposób, warunki, w jakich można, należy przeprowadzać różnego rodzaju eksperymenty, w tym te nastawione na zysk finansowy.

Jednowymiarowe, niezależnie nawet, czy od strony strat, czy zysków, rozpatrywanie pojęcia ryzyka niosłoby ze sobą szkodę w postaci niższej od zakładanej mocy poznawczej. Proponowana konstrukcja pojęcia ma przede wszystkim na celu odzwierciedlenie jego rzeczywistych sposobów funkcjonowania w życiu codziennym a tu wydaje się, że na przykład podejmujący ryzyko przedsiębiorca spodziewa się raczej jakiegoś rodzaju pozytywnych wypłat, a nie tylko strat. Podobnie czynią amatorzy sportów ekstremalnych, którzy czerpią *korzyści* nie tyle z jakiegoś rodzaju obserwowalnych konsekwencji, co z indywidualnych sposobów *przeżywania* sytuacji ryzyka, z sobie tylko znanych dróg do swoiście pojętych szans i sposobów ich realizacji, przemiany w korzyści. Czy ryzyko kończy się dla nich stratą? Czasami, ale w rzeczywistości nie zapominajmy o tym, że podejmując działanie staramy się tak monitorować refleksyjnie jego poszczególne etapy, aby zapewnić sobie pozytywne konsekwencje. Czasami rzeczywiście czynimy to narażając się na koszty – jak w przypadku kształcenia, w dłuższej perspektywie liczymy jednak na dodatni bilans konsekwencji. Spora część naszej aktywności wydaje się, z zewnątrz przynajmniej, podporządkowana ograniczeniu negatywnych skutków ryzyka, niemniej jednak ograniczając straty jednocześnie pracujemy na rzecz zysków<sup>96</sup>, co wydaje się ostatecznie rozstrzygać analizowany problem.

---

<sup>96</sup> „... dla Sokratesa wyrazy ‘wiedzieć’ i ‘robić’ pozostawały w ‘nierozzerwalnej spójni’. Działając nieustannie ryzykujemy, ale im więcej wiemy o tej sytuacji ryzyka i o przedmiotach wchodzących w grę, tym bardziej jesteśmy sobą, a nie będąc tylko ‘przedmiotem zdarzeń’, więcej niebezpieczeństw możemy uniknąć. Sokratejskie ‘wiem, że nic nie wiem’ jest przestrożą ograniczającą zbyt dobre samopoczucie, tzn. przekonanie o swych niezbitych racjach. Na taką próżnię kierował Ateńczyk swoją ironię” – S. Bożym, *Obecność ryzyka. Szkice z filozofii powszechnej.*, Wydawnictwo IfiS PAN, W – wa 1998, s. 11.

### 3. Zaufanie

#### 3.1 P. Sztompki koncepcja zaufania<sup>97</sup>

Charakteryzując zaufanie odniosę się do takich pojęć jak: ryzyko, pewność, niepewność, nieufność. Terminy te są w zależności od przyjętej przez danego autora perspektywy opisywane tyleż podobnie, co odmiennie. Warto w tym miejscu skupić się na pewnych podobieństwach po to by skonfrontować je z ujęciem P. Sztompki. Wszystkie te pojęcia skierowane są ku przyszłości, z założenia przeszłość jest określona, to co dopiero się wydarzy jest niewiadome. Na to nieznanne można jednak różnie reagować – można tego biernie wyczekiwać, można też podejmować działania na rzecz prognozowania, które ułatwiło by nam przygotowanie się na przyszłe wydarzenia (niezależnie nawet od tego na ile ich przebieg zależy od nas). Cała siła zaufania i innych wymienionych tu pojęć we współczesnych naukach społecznych bierze się właśnie z przesunięcia akcentu z dyskursu losu na rzecz dyskursu podmiotowości. Wtedy (w przeszłości), czy teraz traci w porównaniu z tym, co będzie, zupełnie jakby za słuszne uznać założenie, że przyszłość jest bardziej zależna od nas samych niż przeszłość, czy terażniejszość, że w ogóle jest manipulowalna. Takie założenie w ramach dyskursu podmiotowości nie może dziwić. Skoro wspomniane pojęcia tak silnie związane są z tym co dopiero nastąpi zwykło się je określać z perspektywy, która, jak można domniemywać, w tym co związane z przyszłością, interesuje mnie najbardziej, czyli z perspektywy wyniku. Ten zaś może najkrócej rzecz ujmując przyjąć trzy wartości, być większy od zera (zaufanie – zakład, że inni zachowają się wobec nas korzystnie), być mniejszy od zera (nieufność – zakład, że inni zachowają się wobec nas niekorzystnie), bądź być równy zeru (brak zaufania – sytuacja niejako wyjściowa, przed podjęciem zakładu jak dana osoba się wobec nas zachowa). Koncepcja P. Sztompki pokrywa zatem cały obszar możliwych wyników, przy czym autor kładzie pewien nacisk na *chwilowość, przejściowość*, stanu braku zaufania, co nie dziwi jeśli się weźmie pod uwagę, że zarówno zaufanie jak i nieufność to procesy rozłożone w czasie i w pewnym sensie, przynajmniej w tej koncepcji, jak gdyby nieuchronne. Rodzi się tutaj pytanie o to, czy i na ile ta nieuchronność wytrącenia relacji, interakcji ze stanu braku zaufania odpowiada rzeczywistej relacjom, interakcjom, kiedy brak zaufania ma szansę stać się

---

<sup>97</sup> Koncepcje zaufania P. Sztompki omówiłem szerzej w Skrobicki R., *Zaufanie i co dalej - kilka uwag na marginesie „Zaufania” Piotra Sztompki*, w: *Kultura i Społeczeństwo*, październik-grudzień 2008, TOM LII, Nr 4

dominującą perspektywą określającą przyszłość. Przyjęte w *Zaufaniu...* P. Sztompki założenia dotyczące podziału zakładów ze względu na wynik nie mogą dziwić, są naturalną konsekwencją rozpatrywania wartości możliwych wyników przyszłych zdarzeń. Wydaje się, że dla pełnego obrazu roli wyniku działania dla koncepcji zaufania winno się uwzględnić teorię perspektywy, która dowodzi, że znak wyniku przyszłych zdarzeń wpływa na nie tylko na nasze decyzje, co oczywiste, ale także na sposób postrzegania całej sytuacji decyzyjnej. Krótko mówiąc mocniej odczuwamy stratę rzeczy o danej wartości niż zysk wyrażony dokładnie tą samą kwotą<sup>98</sup>. To uzupełnienie byłoby o tyle istotne, że faktycznie analizując założenia P. Sztompki, co do podstawy rozróżnienia zaufania i nieufności, ze względu na znak wyniku, uderzające mogłoby się wydawać ich podobieństwo, co do skutków dla samego procesu decyzyjnego – w obu przypadkach zakładamy, że coś o czym nie możemy być pewni, że się wydarzy, faktycznie ma jednak miejsce. Konsekwencją takiego założenia jest działanie, zmierzające do realizacji pozytywnego scenariusza, względnie jego wzmocnienia, i ograniczenia możliwości realizacji zdarzeń dla nas niekorzystnych. Skoro jednak rzeczywistość społeczna składa się z sumy obu typów zdarzeń (faktycznie z trzech typów) to nie jesteśmy w stanie ani wyeliminować, czy ograniczyć wszystkich zdarzeń negatywnych, czy wzmocnić, zrealizować wszystkich zdarzeń pozytywnych, tak jak nie jesteśmy w stanie zapewnić sobie korzystnej zmiany relacji opartej na braku zaufania. W takim ujęciu liczy się możliwość umieszczenia w procesie decyzyjnym w miejscu niewiadomej zmiennej o określonej, przybliżonej, czy choćby tylko różnej (+, -, 0) wartości. Taką idę wyraża również P. Sztompka w *Zaufaniu...*, na wczesnym etapie określania definicji pojęcia, po to by jednak dalej zwrócić uwagę na znak wyniku. Jakby na zakończenie rozważań na temat podstawy rozróżnienia zaufania, nieufności i braku zaufania warto zwrócić uwagę na pewien dylemat. Wyobraźmy sobie, że ufamy iż ktoś jest wobec nas szczery, szczerze to zaś jeden z warunków, katalizatorów zaufania. I ta osoba informuje nas, że jej zachowanie będzie dla nas niekorzystne, lojalnie uprzedza nas, że np. wcześniej niż obiecała zwróci się do nas o zwrot pożyczki, ale mówi nam o tym nie dzień wcześniej ale powiedzmy pół roku wcześniej tak, abyśmy mogli się przygotować. Co więcej wskazuje na istotny powód takiego postępowania także w rozmowie, również szczerze, przyznajemy, że sami postąpilibyśmy tak samo i że

---

<sup>98</sup> Bernstein Peter L., 1997, *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG – Press, Warszawa 1997, s. 241-255; Sokołowska Joanna, 2005, *Psychologia decyzji ryzykownych. Ocena prawdopodobieństwa i modele wyboru w sytuacji ryzykownej*, Wydawnictwo SWPS „Academica”, Warszawa 2005

rozumiemy, akceptujemy jej zachowanie. Jaki będzie to miało wpływ na nasze zaufanie względem tej osoby? Z jednej strony zawiodła ona nasze wobec niej zaufanie, z drugiej jednak dała nam wszelkie przesłanki ku temu, by zaufanie do niej nie zmieniło się na mniejsze, więcej, by być może wzrosło, choć oczywiście może też spaść. Przykład ten doskonale zdaje się opisywać to, że zarówno zaufanie jak i nieufność to procesy rozłożone w czasie, stosunkowo odporne nawet na skokowe zmiany – tzw. błąd inercji. W tej perspektywie liczy się zatem to, jaki będzie wynik działania tej osoby wobec nas (ewidentnie niekorzystny, bo jesteśmy zobowiązani spłacić kredyt wcześniej niż zakładaliśmy), czy raczej to, że w wizję przyszłości w miejsce czegoś, co nie jest pewne (brak informacji o konieczności wcześniejszej spłaty) pojawia się coś pewnego (wczesne poinformowanie o niemożności przedłużenia kredytu)? Mówiąc wprost, czy w relacjach nieincydentalnych, takich gdzie mamy już do czynienia z nieufnością bądź zaufaniem i to także w wymiarze indukcyjnym, wynik działania będzie rzeczywiście tym co rozróżnia zaufanie i nieufność? Można zapytać także, czy sam wynik działania to zmienna przy pomocy której można efektywnie wyróżniać zaufanie i nieufność. Ponownie wykorzystując osiągnięcia psychologii decyzji warto byłoby tutaj wskazać nie tyle na wartość wyniku (mierzoną obiektywnie), co na jego użyteczność nie tyle mierzoną, co ocenianą subiektywnie<sup>99</sup>. Wynik działania to niezmiernie złożona i wieloaspektowa zmienna, która ekstrapolowana dodatkowo ulega skomplikowaniu. Idąc dalej w opisie charakteru wyniku jako bazy rozróżnienia pomiędzy zaufaniem i nieufnością warto wspomnieć o tym, że w przeciwieństwie do obu zjawisk, wynik, jego użyteczność, czyli faktyczna ocena po zajściu danej sytuacji, jest inaczej zorientowany wobec przyszłości. Projektowany, pozwalałby rzeczywiście wyróżniać zaufanie i nieufność, ale już interpretowany, analizowany, staje się tylko kontekstem sytuacji, zmienną określającą wiarygodność partnera/-ów. Można zatem zaproponować takie spojrzenie na zaufanie i nieufność, w którym te zjawiska są do siebie przede wszystkim podobne i to w tym najważniejszym aspekcie orientacji na przyszłość. Oba fenomeny pozwalają nam podstawić do równania w miejsce niewiadomej konkretną wartość, przedział wartości, eliminując brak pewności – zakładamy, że wiemy, co się wydarzy, jak zachowa się partner interakcji. Mniej znaczące, a i też jak się wydaje przysparzające wielu problemów jest wprowadzanie rozróżnienia pomiędzy tymi zjawiskami w oparciu o sam znak wyniku. Jednym z takich rozwiązań będących w jakimś sensie próbą

---

<sup>99</sup> Koziński Józef, 1977, *Psychologiczna teoria decyzji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977, s. 95-146; Sokołowska Joanna, *Psychologia decyzji ryzykownych...*, s. 103-133

uszczerłowień jest właśnie propozycja zastosowania w kontekście uzasadnienia podstawy rozróżnienia zaufania i nieufności rozwiązań teorii perspektywy, które pozwalają na pełniejszą charakterystykę wyniku – ze względu nie tylko na znak, ale także jego subiektywną ocenę, punkt odniesienia, a także na różnice jakie w postrzeganiu możliwości działania wprowadza właśnie ów znak wyniku. Uwzględnienie osiągnięć psychologii decyzji w zakresie wpływu charakterystyki wyniku na podjęcie działania nie wnosi potrzeby jakichkolwiek zmian w koncepcji zaufania P. Sztompki niemniej jednak jest to interesująca intuicja odnośnie możliwych zmian zaufania, nieufności, a pewnie przede wszystkim wytrącania ze stanu braku zaufania, ze względu nie tylko na dynamiczny charakter prognoz co do wyniku, ale przede wszystkim dyspozycji co do udzielania, odmawiania zaufania ze względu na zmiany perspektywy oceniania skutków działania. Autor *Zaufania...* stwierdza, że większe zaangażowanie towarzyszy zainwestowaniu miliona niż tysiąca złotych<sup>100</sup>, pomijając w ten sposób właśnie efekt perspektywy, czy efekt posiadania<sup>101</sup>. Podobnie czyni dowodząc, że większe zaangażowanie towarzyszy inwestycji w akcje niż w obligacje uzasadniając to większym ryzykiem, jakie towarzyszy inwestycji na giełdzie, zupełnie jakby zaangażowanie rosło równolegle ze wzrostem ryzyka, pomijając fakt, że dana relacja sama w sobie może być nagradzająca, i że nie da się rozstrzygnąć, w co aktor bardziej się zaangażuje, zwłaszcza, jeżeli wzięło by się pod uwagę, że w zasadzie bez zaangażowania inwestujemy sporą część naszych emerytalnych oszczędności właśnie w akcje za pośrednictwem Otwartych Funduszy Emerytalnych. Cała część poświęcona skali zaangażowania jest zresztą napisana bez uwzględnienia momentu od którego to zaangażowanie się zaczyna, bez określenia perspektywy, z której aktor dokonuje oceny *ważności* danego działania. Zaangażowanie jest określane przez rozmiar konsekwencji, czas trwania relacji, możliwość rezygnacji, stopień ryzyka, możliwość ubezpieczenia, wartość powierzanej rzeczy, ale nie mówi, nie zakłada się różnic w sposobie postrzegania tych zmiennych pomiędzy poszczególnymi aktorami i o potencjalnych konsekwencjach tych różnic dla możliwości określenia relacji zaufania, nieufności – jeżeli umówię się z Panem Kulczykiem na interes wart milion złotych to dla mnie będzie to być albo nie być, dla niego podrzędna transakcja, przynajmniej ze względu na jej wartość.

---

<sup>100</sup> Sztompka P., 2007, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo ZNAK, Kraków 2007, s. 80

<sup>101</sup> Sokołowska J., *Psychologia decyzji ryzykownych...*, s. 124-125

W kontekście relacji pomiędzy ryzykiem i zaufaniem należy zauważyć, że P. Sztompka charakteryzuje ryzyko jako zagrożenie, prawdopodobieństwo niekorzystnych skutków podjętych działań<sup>102</sup>, bądź precyzyjniej, już w relacji do zaufania, jako wielkość strat, na skutek zawiedzionego zaufania, w stosunku do prawdopodobieństwa poniesienia takich strat<sup>103</sup>. Przeciwnieństwem tak zdefiniowanego ryzyka jest niebezpieczeństwo, które nie zależy od nas. W tym sensie znowu ujawnia się nam podział na dyskurs losu (niebezpieczeństwo) i dyskurs podmiotowości (ryzyko). W *Zaufaniu...* mamy zatem do czynienia z podziałem na ryzyko podejmowane – i to jest elementem teorii zaufania P. Sztompki, i to, które nas dotyka, wobec którego nie możemy, nie jesteśmy w stanie podjąć żadnych działań – niebezpieczeństwo. Takie rozróżnienie jest o tyle istotne, że w znaczący sposób upodabnia ryzyko i zaufanie. To, co na pierwszy rzut oka mogłoby dzielić te dwa zjawiska, ryzyka niezależne od człowieka, zostaje objęte inną kategorią, powodując, że oba pojęcia odnoszą się tylko do działań kreowanych przez ludzi, działań, w których człowiek jest stroną. Oba pojęcia odnoszą się w ten sposób do dokładnie tego samego obszaru ludzkiej aktywności. Mówiąc o relacjach pomiędzy ryzykiem a zaufaniem trzeba wyróżnić co najmniej dwa rodzaje tego typu relacji. Po pierwsze jest to ryzyko ufności, czyli ryzyko jakie niesie z sobą sam akt zaufania. Po drugie są to relacje związane z wpływem obu zjawisk na działanie. W pierwszym przypadku rzecz wydaje się być bezdyskusyjna. Zdecydowanie ciekawiej wygląda drugi aspekt tych relacji.

Ryzyko i zaufanie związane są z działaniem, każde z nich na swój sposób je charakteryzuje. Zaufanie, w ujęciu P. Sztompki, to zakład, wprowadzony w życie, co do przyszłych, pozytywnych, zachowań innych w relacji do nas. Ryzyko, to w przyjętej perspektywie, możliwość, że nasz zakład się nie sprawdzi, że dana osoba miast postąpić uczciwie, zachowa się nie fair. P. Sztompka nie charakteryzuje jednak analogicznej sytuacji dla nieufności. I zaufanie i nieufność to zakłady, to nie przekonanie, ani pewność<sup>104</sup> a zatem jest najzupełniej możliwe, że ktoś *zawiedzie* naszą nieufność. Tak jak mówimy o ryzyku ufności należałoby zatem mówić i o ryzyku nieufności. Zmieniłoby to jednak charakter ryzyka, ponieważ o ile w przypadku zawiedzionego zaufania sytuacja spełnia definicyjne założenia tego by mówić o ryzyku (rozumianym tak jak proponuje P. Sztompka) o tyle w przypadku nieufności nie. Niespełnienie się

---

<sup>102</sup> Sztompka P., 2007, *Zaufanie...*, s. 100

<sup>103</sup> Ibid., s. 79

<sup>104</sup> Sztompka P., *Komentarz autora* w *Studia Socjologiczne* 2001, 2 (161) str. 102 – 105

zakładu wyrażającego przekonanie o negatywnym wyniku działania owocuje, bowiem pozytywnymi dla nas skutkami. Nie ufałem w to, że kolega odda mi książkę na czas a on oddał ją punktualnie, nie straciłem, zyskałem. Ryzyko towarzyszy zawiedzionemu zaufaniu, co miałyby towarzyszyć *zawiedzionej* nieufności? Jak opisać ten przypadek w dyskursie podmiotowości? Propozycji może być kilka. Po pierwsze można skonstruować nowy termin, co jednak skomplikowałoby i tak nie łatwą sytuację wokół socjologicznych prób opisów kolonizacji przyszłości. Po drugie, co wydaje się także dość karkołomnym zadaniem można by spróbować przedstawić wyniki *zawiedzionej* nieufności jako faktyczne straty a nie zyski – co z tego, że kolega oddał mi wcześniej książkę skoro ja już poczyniłem starania by ograniczyć negatywne konsekwencje tego, że odda mi ją później niż obiecał, poniosłem koszty, które rzeczywiście mogą być większe niż korzyść wynikające z wywiązania się z obietnicy. Nie wydaje się to jednak najdoskonalsze rozwiązanie. Trzecia propozycja wiązała by się ze zrewidowaniem przyjętego w teorii zaufania pojęcia ryzyka. P. Sztompka utożsamia je z możliwością straty, podczas, gdy jest ono nader często określane także jako prawdopodobieństwo zysku z tym jednak zastrzeżeniem, że odnosi się ono wówczas do niespodziewanych zysków, bądź start<sup>105</sup>. Można by spróbować opisać relacje pomiędzy ryzykiem a zaufaniem jako takie, w których zaufanie, nieufność określają dane wartości wyników działań, jak i sam przebieg tych działań, podczas gdy ryzyko informowało by nas o możliwych odstępstwach w przebiegu działań jak i samego wyniku i to niezależnie od jego znaku. Ryzyko ma charakter refleksyjny, jest związane z rozważaniem (próby generalne w wyobraźni), zaufanie niesie w sobie aspekt dynamiczny, aspekt woli, oznacza wprawianie projektów w ruch, wprowadzanie ich w życie, jak *sprawdzam* w pokerze. Podejmowanie ryzyka byłoby tutaj równoznaczne z zaufaniem w realizację, któregoś z prawdopodobnych scenariuszy. Ryzyko charakteryzowałoby cały obszar możliwych działań, zaufanie, nieufność tylko te wprowadzone w życie. Ryzyko towarzyszyłoby realizowanym scenariuszom (zawsze przecież może pójść lepiej lub gorzej niż zakładaliśmy) natomiast zaufanie ograniczałoby je (ryzyko) w tym sensie, że przecież, jako wyraz woli jest zabezpieczone poprzez działania zmierzające do ograniczenia możliwości zajścia nieoczekiwanych wyników. Za zmianą sposobu postrzegania ryzyka, czy może raczej sposobu jego opisywania, przemawia także wspomniana wcześniej teoria perspektywy, która w przekonujący sposób dowodzi, że w

---

<sup>105</sup> Beck U., *Spółczesność i ryzyko...*, s. 333; Forlicz S., *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 31; Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość.*, s. 41

codziennych rachubach ludzie posługują się nie tyle prawdopodobieństwem, rachunkiem prawdopodobieństwa, co po prostu subiektywną oceną prawdopodobieństwa wyrażaną poprzez wagi decyzyjne. Ponad to ta ocena prawdopodobieństwa w istotny sposób zależy od tego, czy wynik działania będzie pozytywny, czy negatywny<sup>106</sup>.

Dla zilustrowania tej propozycji przykładem warto odnieść się do współczesnego rynku instrumentów finansowych, na którym odpowiednie kontrakty (tzw. kontrakty typu Futures<sup>107</sup>) pozwalają na zakup w przyszłości określonego towaru w danym przedziale cenowym niezależnie od ceny jaka będzie wówczas obowiązywała. Takie działanie rozpatrywane od strony kupującego jest zabezpieczeniem się przed nadmiernymi kosztami, które mógłby ponieść na skutek wzrostu cen. Nabywca płaci jednak za takie zabezpieczenie potencjalnymi zyskami, które osiągnąłby, gdyby cena była wówczas niższa niż ta którą obecnie zgodził się w tej określonej przyszłości uiścić – podobna sytuacja dotyczy dostawcy. Takie kontrakty służą właśnie ograniczeniu ryzyka, ale ukazują jego oba oblicza związane z nieprzewidywalnością – możliwość straty, ale i zysku, ogólnie wyniku innego niż zakładaliśmy. Tutaj też ujawnia się ta cecha zaufania, o której pisała już M. Ossowska, która wskazuje, że służy ono między innymi zaspokajaniu potrzeby bezpieczeństwa<sup>108</sup>, bo przecież o to idzie w tych kontraktach by czuć się bezpiecznym, wolnym od trosk i niespodzianek giełdowych sesji w określonej przyszłości. Tego typu kontrakty bez wątpienia mogą też służyć jako doskonały przykład tego jakiego rodzaju relacje mogą, a jednocześnie wcale nie muszą prowadzić do zaufania pomiędzy partnerami. Wydawać by się mogło, że sytuacja rezygnacji z potencjalnego zysku (każdy z partnerów mógłby zarobić więcej niż zarobi) a z drugiej strony wzajemne ograniczanie strat (każdy z partnerów mógłby stracić więcej niż straci) to doskonałe warunki do kształtowania relacji opartych na zaufaniu, ale zgodnie z tym, co czytamy w *Zaufaniu...*, wcale tak być nie musi, ponieważ te korzyści powstają nie tyle dzięki samym partnerom relacji, co dzięki określonym warunkom instytucjonalnym, które umożliwiają i zabezpieczają jej wykonanie. Skutkiem tego partnerzy podtrzymują, czy budują zaufanie, nieufność<sup>109</sup> w relacjach z

---

<sup>106</sup> Sokołowska J., *Psychologia decyzji ryzykownych...*, s. 134-179

<sup>107</sup> Kaczmarek T. T., *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym i produkcyjnym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002, s. 36

<sup>108</sup> Ossowska Maria, *Normy moralne. Próba systematyzacji.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 108-130

<sup>109</sup> Koźmiński Andrzej K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 24-26

instytucjami zapewniającymi możliwość realizacji takiej transakcji a nie z partnerem, którego łatwo przecież zmienić.

Drugi aspekt relacji pomiędzy ryzykiem a zaufaniem, nieufnością, to próba wyjaśnienia, ustosunkowania się do pewnego paradoksu towarzyszącego relacjom tych dwóch zjawisk (i to rozumianych tak, jak w *Zaufaniu...*). Z jednej strony, bowiem, co sam P. Sztompka wielokrotnie podkreśla<sup>110</sup>, zaufanie sprzyja podejmowaniu ryzykownych działań, można stwierdzić, że większe zaufanie otwiera możliwości podjęcia większego ryzyka. Z drugiej jednak strony w związkach opartych na zaufaniu, kiedy to zaufanie jest ciągle potwierdzane, ryzyko jakby maleje, rzeczywistość staje się bardziej przewidywalna, działania coraz mniej ryzykowne. A zatem zaufanie, zwłaszcza w przypadku długotrwałych relacji, prowadzić może, stwarza szansę podjęcia jeszcze większego ryzyka, a jednocześnie może to ryzyko eliminować. Na przykładzie relacji pomiędzy fabryką samochodów a dostawcą części można by to było przedstawić w następujący sposób. Fabryka przez lata współpracy z dostawcą uzyskiwała zakładany efekt w postaci niskiej zawodności dostarczanych podzespołów. Skoro kolejny rok z rzędu nieprzydatność dostarczanych części nie przekracza jednego procenta można założyć, że w przyszłości też tak będzie (analogicznie jeżeli dostawy od lat spóźniałyby się co najmniej o tydzień, to można przyjąć, że przyszłość niewiele tu zmieni). Działania te są coraz mniej ryzykowne, ponieważ dysponujemy coraz większym zasobem informacji, doświadczeń pozwalających nam przyjmować zakłady, jak się zdaje, coraz pewniejsze. Z drugiej jednak strony dostawca, który od lat dostarcza dane części z pożądanym przez odbiorcę skutkiem, dla którego relacja z odbiorcą opiera się na zaufaniu, powinien być gotów na większe ryzyko, na innowacyjność, na zmiany w wypracowanym modelu współpracy. Jak pogodzić te sprzeczne intuicje?

#### **4. Ryzyko i zaufanie – próba określenia relacji**

##### **4.1 Ryzyko i zaufanie jako elementy codzienności**

Przyjmując długą perspektywę trwania można przyjąć, że w określonych społecznościach, także grupach, czy zbiorowościach wykształca się gotowość/awersja do ryzyka, kultura zaufania/nieufności. Ujmując rzecz inaczej, na tym skrzyżowaniu mogą się wytrącić praktyki codzienne a z nich potencjalnie nowe formy codzienności,

---

<sup>110</sup>Sztompka P., 2007, *Zaufanie...*, s. 95, 175, 305, 310

formy ze swej istoty określone względem ryzyka, w, poprzez ryzyko i zaufanie. One nie są wolne od ryzyka, czy zaufania, ale względem nich zorientowane, na nich zbudowane – także na nich. Idzie zatem nie tyle nawet o wzrost zaufania, czy ograniczenie ryzyka, co ich przesunięcie do opcji znane, pewne, przewidywane, wyobrażalne, wyobrażone<sup>111</sup>.

Uznając, że współczesny świat jest miejscem szczególnym, moglibyśmy próbować dowieść tego poprzez odniesienie się z do zakładanej, ale też odczuwanej przez wielu akceleracji codzienności, także w jej aspekcie ekonomicznym, finansowym, materialnym<sup>112</sup>. To przyspieszenie, skomplikowanie, złożoność codzienności nie byłyby możliwe do *przepracowania* w życiu konkretnych osób gdyby nie zdolność do zaufania i ryzyka<sup>113</sup>. Kategorie te zyskują kluczowe znaczenie właśnie dzięki niezdolności jednostek jak i szerszych grup do rozpoznania całości argumentów, czynników określających podejmowane przez nie działania. Stąd potrzeba zaufania wobec tego co poznane i z założenia niejako nie obce i co ważniejsze uznane za pewne, a przynajmniej przewidywalne i związana z tym, dopełniająca obraz aktywności współczesnych aktorów społecznych, konieczność podejmowania ryzyka na skutek niewiedzy, nieświadomości, niemożności rozpoznania istotnych elementów codzienności. W tym ujęciu zaufanie, aktywne zaufanie<sup>114</sup>, pozwala nam na osiągnięcie poziomu pewności, oswojenia otaczającej nas rzeczywistości w stopniu, który umożliwia działanie obciążone ryzykiem. Ufając zarówno pomniejszamy obszar, który uznajemy za obciążony ryzykiem (zamiast niewiadomej w próbie generalnej w wyobraźni pojawia się konkret dzięki pewności wynikającej z zaufania),

---

<sup>111</sup> Mowa w tym wypadku o praktykach codziennych, rutynowych, powtarzalnych często nawet nieuświadomianych obejmujących zachowania, gesty, ale także komunikaty, ruchy.

<sup>112</sup> B. Misztal określa współczesne społeczeństwa mianem społeczeństw przyspieszenia, por.: Misztal B., *Teoria socjologiczna a praktyka społeczna.*, TAIWPN UNIVERSITAS, Kraków 2000

<sup>113</sup> Komentując kryzys gospodarczy, który rozpoczął się jesienią 2008 roku, ale także takie zjawiska jak terroryzm, czy obniżanie się aktywności obywatelskiej wielu autorów czyni zaufanie kategorią centralną. Wskazują oni faktycznie na jego brak, niedostateczny poziom, wyczerpane zasoby, jako czynnik, który *musiał* doprowadzić do kryzysu, który skatalizował globalny terroryzm, czy wyjaśnia niską aktywność obywatelską. Przewyciężenie tych negatywnych tendencji miałyby oczywiście polegać w głównej mierze na odbudowie *utraconego* zaufania, por., Hardin R., *Zaufanie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009; Sprenger R. K., *Zaufanie #1*, MT Biznes, Warszawa 2009. Takie *jednowymiarowe*, wręcz życzeniowe, traktowanie zaufania jako *recepty* nie tylko na gospodarcze, ale także w ogóle cywilizacyjne problemy współczesności uznać należy za naiwne i niewolne od nagannych uproszczeń bazujących na przekonaniu o tylko pozytywnych skutkach zawierzenia, zaufania. Traktowanie właśnie tego zjawiska jako metody na *polepszenie* warunków życia w różnych jego obszarach znów naiwnie zakłada możliwość jakiegoś *zaordynowania* jego budowy, odbudowy, co zupełnie pomija to jak złożonym, faktycznie raczej poznawanym niż poznany procesem jest zaufanie.

<sup>114</sup> Problem *aktywnego zaufania* jest szeroko komentowany w Beck U., Giddens A., Lash S., *Modernizacja refleksyjna*, PWN, Warszawa 2009

jak i rozszerzamy go, możemy go rozszerzyć po to by z jednej strony podjąć próbę pełniejszej kontroli działania – zgromadzić większy zasób wiedzy i informacji o działaniu, a z drugiej ponieść określone, nowe ryzyko. Jest to jednak tylko jedna z wielu opcji, może się przecież stać tak, że obdarzając zaufaniem nie poszerzamy obszaru ryzyka właśnie po to by zyskać interesującą nas przestrzeń zaufania (pewności).

Zaufanie w tym ujęciu to zakład, inaczej przyjęcie pewnych założeń, jego istota wynika ze wzrostu naszego przekonania o możliwości kreowania przyszłości, i wyraża się w uznaniu określonych konsekwencji ludzkich wytworów za pewne, co zmienia proces decyzyjny, także samą decyzję. Tak rozumiane zaufanie odnosi się faktycznie tylko do ludzi i ich wytworów nie natury, przyrody<sup>115</sup>. Udzielenie bądź odmowa zaufania nie wpływa na ryzyko związane z daną formą aktywności, czy jej zaniechania, oddziałuje tylko na etapie eksperymentu alternatyw, bo staje się informacją, konkretnie informacją o relacji udzielający/odmawiający zaufania a aktor społeczny, któremu się go udziela lub odmawia a także o obu stronach tej relacji. Precyzyjniej zaufanie wpływa na ryzyko o tyle, że może zadecydować o podjęciu działań ryzykownych, natomiast nie określa samego ryzyka choć kształtuje/może kształtować jego ocenę. Potwierdzenie zaufania jest możliwe właśnie dzięki podjęciu ryzyka i tak ujawnia się kolejna zależność pomiędzy zjawiskami. Ostatecznie ryzyko podejmujemy w oparciu o informacje, zaufanie natomiast w oparciu o wiarę. Być może najlepiej, najpełniej udaje się wyodrębnić ryzyko i zaufanie, określić relacje między nimi dzięki zastosowaniu postulatu całościowej analizy sytuacji. Pozwala ona, bowiem uchwycić element uczenia się i przekształcania struktur w działaniu – na przykład gra w pokera. Rozpoczynając partię z nowym graczem znam co prawda rozkład prawdopodobieństwa dla poszczególnych rozdań, ale nie jestem w stanie uwzględnić takich czynników jak na przykład szczególne zachowania danej osoby przy dobrym, czy złym rozdaniu, czy w trakcie blefowania. Są też wreszcie, przynajmniej potencjalnie relacje wolne od ryzyka – to uczucia (bazują tylko na zaufaniu).

Ryzyko i zaufanie *spotykają się* w działaniu a ich wpływ na nie, próba określenia tego wpływu jest jednym z podstawowych celów rozprawy. Dla rozwiązania

---

<sup>115</sup> Problematyczna pozostaje tutaj oczywiście kwestia tego jak poznajemy przyrodę – mówiąc wprost nie poznajemy całego świata osobiście, indywidualnie, większość naszej wiedzy, nie tylko w tym obszarze zresztą, jest konsekwencją zaufania, jakim obdarzamy systemy eksperckie. To zatem, że uznajemy coś za pewne, *bo tak nam powiedziano*, to nie tyle efekt osobistego doświadczenia, co właśnie obdarzenia zaufaniem konkretnych osób, czy szerzej instytucji (na przykład oświatowych).

tak postawionego problemu istotne jest rozstrzygnięcie kilku zasadniczych kwestii związanych z określeniem przyjętego sposobu rozumienia ryzyka i zaufania po to by ostatecznie przyjrzeć się możliwym relacjom między nimi a także samym działaniem i roli obu fenomenów i ich wzajemnej relacji w jego określaniu.

#### 4.2 Cechy wspólne i różnice pomiędzy ryzykiem i zaufaniem

Jednym z paradoksów związanych z rozważaniami nad ryzykiem i zaufaniem jest narzucająca się tożsamość pojęć. Przyczyny takiego stanu rzeczy są istotne i odnoszą się do ich podstawowych cech.

Tabela 3. Cechy wspólne ryzyka i zaufania<sup>116</sup>.

<b>Cechy wspólne ryzyka i zaufania:</b>
- orientacja na przeszłość
- używane dla wyrażenia braku pewnej informacji w procesie decyzyjnym
- używane dla wyrażenia braku pełnej informacji w procesie decyzyjnym
- używane do opisywania podobnych zjawisk, obszarów współczesności, współczesności w ogóle
- stosowane do uproszczonego opisu (pozytywne zaufanie, negatywne ryzyko) <sup>117</sup> ; widziane i prezentowane jednowymiarowo, biało-czarno
- silnie zindywidualizowane – ryzyko ostatecznie podejmuje jednostka i jednostka za nie odpowiada, zaufanie jest przez jednostkę udzielane i jednostka je weryfikuje
- zaakceptowane ułatwiają lub wręcz umożliwiają działanie
- tłumaczone i ograniczone przez podobne metafory (gra, zakład)
- stały się istotnym elementem dyskusji socjologicznej w podobnym czasie

Źródło: Opracowanie własne.

Tym co upodabnia oba pojęcia jest także szkoda wynikająca ze skupienia się na wyniku, rezultacie działania, takie podejście bazuje na domniemaniu działania, którego naturę należy uznać za otwartą w tym sensie, że skutki są wręcz nieograniczone w czasie i niemożliwe do

<sup>116</sup> Ewolucję mojego sposobu myślenia o relacjach pomiędzy ryzykiem i zaufaniem można prześledzić odnosząc się do wcześniejszej publikacji poświęconej tej problematyce, por.: Skrobaccki R., *Ryzyko i zaufanie jako czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, w: Ruchu Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 3/2007

<sup>117</sup> Wyobraźmy sobie sytuację, w której autor *Zaufania* opisuje je przede wszystkim w wymiarze rezultatów negatywnych (negatywny kapitał zaufania) a *Spółeczeństwo ryzyka* skupia się na pozytywnych konsekwencjach ryzyka – nie sposób nie odnieść wrażenia, że pojęcia wydałyby się tożsame...

określenia bez reszty w danym punkcie czasu, czy nawet ograniczonym horyzoncie czasowym.

Niezależnie od podobieństw, przede wszystkim w perspektywie kontekstu, w jakim mówi się, rozważa, używa pojęć ryzyka i zaufania, a także tego, że oba te pojęcia określają proces podejmowania decyzji o działaniu różnią się one jednak między sobą. Najistotniejsze różnice odnoszą się do efektów samego *użycia* ryzyka bądź zaufania w działaniu. Jedno pozwala nam zamienić wiarę w pewność, drugie z braku pewności czyni przedmiot kalkulacji różnicując jednostki w kontekście zdolności jego ponoszenia.

Tabela 4. Różnice pomiędzy ryzykiem i zaufaniem.

<b>Cechy różniące ryzyko i zaufanie:</b>	
<b>Ryzyko</b>	<b>Zaufanie</b>
- odwoływanie się do niego, posługiwanie się nim kończy się w momencie, w którym brakuje jakiegokolwiek informacji wymaganej dla określenia przyszłości	- odwoływanie się do niego, posługiwanie się nim zaczyna się w momencie, w którym brakuje jakiegokolwiek informacji wymaganej dla określenia przyszłości
- odwoływanie się do niego, posługiwanie się nim wyraża brak pewności	- odwoływanie się do niego, posługiwanie się nim wyraża pewność
- odwoływanie się do niego, posługiwanie się nim bazuje na kalkulacji	- odwoływanie się do niego, posługiwanie się nim bazuje na wierze
- zależy od zdolności poznawczych	- zależy od zdolności zawierzenia, <i>przejścia na stronę wiary</i>

Źródło: Opracowanie własne.

### 4.3 Relacje pomiędzy ryzykiem i zaufaniem

Zbliżony kontekst oddziaływania ryzyka i zaufania na działanie sprawia, że należy podjąć próbę określenia ich wzajemnych relacji. Relacje te są określane przez szczegółowe cechy obu zjawisk i wyrażają się przede wszystkim poprzez podstawowy podział dotyczący stosunku do ryzyka i rodzaju zaufania. Wyróżnienie tych zmiennych doprowadza mnie do dziewięciopolowej tablicy, w której każde pole stwarza szansę na działanie i to niezależnie od charakteru stosunku do ryzyka, czy rodzaju zaufania. Poniższy schemat przedstawia różne możliwe relacje pomiędzy ryzykiem (R) i zaufaniem (Z) oraz uwzględnia rozkład kosztów transakcyjnych. Każda z relacji,

niezależnie od ponoszonych kosztów transakcyjnych może owocować podjęciem decyzji o działaniu a jest to zależne od indywidualnych predyspozycji danej jednostki podejmującej aktywność w obszarze gospodarki i od kontekstu społecznego, społecznej percepcji partnera jako aktora, któremu można zaufać lub nie, z którym warto ryzykować bądź nie. Należy podkreślić, że żadnej relacji nie należy traktować w tym dwuwymiarowym układzie jako określonej raz na zawsze i co z tym związane każda relacja może *przenieść* się zarówno na skali ryzyka jak i zaufania, na obu na raz bądź na każdej z osobna. Przyjęte wartości ryzyka i zaufania mają posłużyć jedynie zobrazowaniu ogólnej sytuacji a nie odzwierciedlać rzeczywistość (można uznać 1 i -1 za skrajne wartości indywidualnych continuum gotowości do podejmowania ryzyka i obdarzania zaufaniem<sup>118</sup>, 0 to zaś, zapewne trudny do określenia, poziom obojętności, który jest jednak przydatny dla stworzonego modelu ze względu na konieczność ukazania sytuacji równowagi, momentu przejścia od niechęci do gotowości do ryzyka, od odmowy do udzielenia zaufania i odwrotnie).

Tabela 5. Relacje ryzyko – zaufanie (legenda).

R = 1 – gotowość do podjęcia ryzyka.

R = 0 – neutralny stosunek do podjęcia ryzyka.

R = -1 – negatywny stosunek do podjęcia ryzyka, niechęć do ryzyka.

Z = 1 – zaufanie w stosunku do partnera (oparte bądź na wcześniejszych doświadczeniach – własnych bądź cudzych, bądź na *wierze*<sup>119</sup> w charakter działań innych aktorów), z uwzględnieniem gradacji P. Sztompki.<sup>120</sup>

Z = 0 – neutralny stosunek do partnera, nie mamy podstaw ani do tego by partnerowi ufać, ani też do tego by mu zaufania odmówić.

Z = -1 – nieufność w stosunku do partnera, z uwzględnieniem gradacji P. Sztompki.

---

<sup>118</sup> Istotną rolę może odgrywać indywidualny „impuls zaufania” definiowany jako „dyspozycja osobowościowa w różnym stopniu rozwinięta u różnych osób, skłaniająca do udzielenia zaufania *a priori*”. Definicja za P. Sztompka, *Socjologia. Analiza Społeczeństwa*, Wydawnictwo ZNAK, Kraków 2002, s. 325.

<sup>119</sup> Szerzej o problemie ujmowania zaufania bądź jako pewnej kumulacji doświadczeń, bądź jako swoistego przejścia na stronę „wiary” w A. Giddens, *Nowoczesność...*, s. 27.

<sup>120</sup> P. Sztompka, *Prolegomena do teorii zaufania*, w: *Idee a urządzanie świata społecznego*, red. E. Nowicka, M. Chałubiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 95-109.

Tabela 5. Relacje ryzyko – zaufanie.

spadek wartości kosztów transakcyjnych

Zaufanie →	1	0	-1
	(z uwzględnieniem gradacji P. Sztompki)		(z uwzględnieniem gradacji P. Sztompki)
Ryzyko ↓			
1	Działanie może zostać podjęte/zablokowane w oparciu/mimo dużego zaufania jednej bądź obu stron relacji. Gotowość do podjęcia ryzyka jednej bądź obu stron uprawdopodobnia działanie, ale nie czyni go pewnym. Sytuacja może zmierzać do $R < 1$ i/lub $Z < 1$ .	Działanie może zostać podjęte/zablokowane w oparciu o brak podstaw do udzielenia/odmówienia zaufania jednej bądź obu stron relacji. Gotowość do podjęcia ryzyka jednej bądź obu stron uprawdopodobnia działanie, ale nie czyni go pewnym. Sytuacja może zmierzać do $R < 1$ i/lub $Z \neq 0$ .	Działanie może zostać podjęte/zablokowane w oparciu/mimo braku zaufania jednej bądź obu stron. Gotowość do podjęcia ryzyka jednej bądź obu stron uprawdopodobnia działanie, ale nie czyni go pewnym. Sytuacja może zmierzać do $R < 1$ i/lub $Z > -1$ .
0 (założenie ekonomii kosztów transakcyjnych)	Działanie może zostać podjęte/zablokowane w oparciu/mimo dużego zaufania jednej bądź obu stron relacji. Neutralny stosunek do ryzyka jednej bądź obu stron relacji uprawdopodobnia jednakowo podjęcie bądź zablokowanie działania. Sytuacja może zmierzać do $R \neq 0$ i/lub $Z < 1$ .	Działanie może zostać podjęte/zablokowane w oparciu o brak podstaw do udzielenia/odmówienia zaufania jednej bądź obu stron relacji. Neutralny stosunek do ryzyka jednej bądź obu stron relacji uprawdopodobnia jednakowo podjęcie bądź zablokowanie działania. Sytuacja może zmierzać do $R \neq 0$ i/lub $Z \neq 0$ .	Działanie może zostać podjęte/zablokowane w oparciu/mimo braku zaufania jednej bądź obu stron. Neutralny stosunek do ryzyka jednej bądź obu stron relacji uprawdopodobnia jednakowo podjęcie bądź zablokowanie działania. Sytuacja może zmierzać do $R \neq 0$ i/lub $Z > -1$ .
-1	Działanie może zostać podjęte/zablokowane w oparciu/mimo dużego zaufania jednej bądź obu stron relacji. Niechęć do ryzyka jednej bądź obu stron relacji może zablokować działanie, ale go nie uniemożliwia. Sytuacja może zmierzać do $R > -1$ i/lub $Z < 1$ .	Działanie może zostać podjęte/zablokowane w oparciu o brak podstaw do udzielenia/odmówienia zaufania jednej bądź obu stron relacji. Niechęć do ryzyka jednej bądź obu stron relacji może zablokować działanie, ale go nie uniemożliwia. Sytuacja może zmierzać do $R > -1$ i/lub $Z \neq 0$ .	Działanie może zostać podjęte/zablokowane w oparciu/mimo braku zaufania jednej bądź obu stron. Niechęć do ryzyka jednej bądź obu stron relacji może zablokować działanie, ale go nie uniemożliwia. Sytuacja może zmierzać do $R > -1$ i/lub $Z > -1$ .

Źródło: Opracowanie własne.

#### 4.3.1 Dynamika relacji pomiędzy ryzykiem i zaufaniem a innowacyjność MSPP<sup>121</sup>

By ukazać konsekwencje oddziaływania ryzyka i zaufania, charakteru, formy, jaką przybierają ich wzajemne relacje posłużę się przykładem odnoszącym się wprost do problemu rozprawy – innowacyjnością MSPP. Jedną z kluczowych zmiennych obrazujących zdolność przedsiębiorstwa, czy szerzej organizacji do innowacyjności jest stosunek do ryzyka. Proponuję przyjrzeć się temu stosunkowi z perspektywy zaufania. Dynamika relacji pomiędzy tymi fenomenami wymaga szczególnego podejścia, które łączyłoby w sobie socjologiczny sposób pojmowania zaufania i ryzyka z ekonomiczną nadrzędnością realizacji misji, celów MSPP.

Innowacyjność odnosi się nie tylko do przełomowych odkryć wielkich uczonych, czy specjalistów od zarządzania organizacjami. W MSPP realizują ją przedsiębiorcy, którzy bardzo często nie dysponują żadnymi formalnie potwierdzonymi kwalifikacjami dającymi podstawy im samym, a także obserwatorom do tego by tą innowacyjność zauważyć. Dla przedsiębiorców bardzo często są to, bowiem, chciałoby się powiedzieć, zwykle *adaptacje, przystosowania*, słowem konieczności. Dla zewnętrznych obserwatorów to zaś bardzo często nic innego ja powtarzanie wcześniej sprawdzonych rozwiązań, których zresztą, ze względu na rozmiary firmy może nawet *nie widać*. W tym właśnie momencie ujawnia się cała specyfika sektora MSPP. Firmy tego rodzaju, podobnie zresztą jak wielkie korporacje, to niepowtarzalne indywidua i każda, choćby tylko najprostsza adaptacja, wymaga twórczego przekształcenia i dostosowania do konkretnej sytuacji, czasami tylko jednej, konkretnej transakcji. Te powszechnie uznane rozwiązania, np. organizacyjne, bardzo często zresztą nijak się mają do rzeczywistości firm sektora MSPP. Jakby potwierdzeniem tej tezy są często stosowane przez duże korporacje rozwiązania hybrydowe, które jakby ostatecznie dowodzą *nieprzechodności* rozwiązań pomiędzy firmami różnych rozmiarów, czy choćby stylów zarządzania. Ta relacja, co szczególnie interesujące, bardzo często znajduje potwierdzenie właśnie w stosunkach pomiędzy dużą, dobrze zorganizowaną korporacją a małą innowacyjną firmą, częstokroć w całości należącą do jednej, kilku osób.

Z jednej strony mamy zatem do czynienia z potężnymi organizacjami gospodarczymi utrzymującymi ogromne działy badań i rozwoju, z drugiej zaś z

---

<sup>121</sup> Szerzej problem wpływu ryzyka i zaufania oraz relacji między nimi na innowacyjność sektora MSPP podejmuję w Skrobaccki R., *Innowacyjność MSPP w perspektywie relacji pomiędzy ryzykiem i zaufaniem*, w: , Partycki S. (red), *Kultura a rynek*, Tom I, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008

*Dawidami* bez odpowiedniego finansowego zabezpieczenia. Nawiązanie kontaktu pomiędzy tego typu przedsiębiorstwami to problem. Jakie zatem rozwiązania dla innowacyjności pozostają MSPP? *Aniołowie biznesu*, wyrozumiały bankier, spadek, los albo odpowiednie kombinacje tych i wielu jeszcze innych czynników w drodze do rozwoju danej firmy. I tu pojawia się właśnie miejsce na analizę relacji ryzyka i zaufania, które określają jak się zdaje możliwości wzrostu przedsiębiorstwa. Oba zaś te zjawiska zależą od subiektywnej oceny możliwości, zysków, strat, kosztów, prawdopodobieństwa, słowem skierowane są w przyszłość, kolonizują ją i czynią jakby przewidywalną. To zastrzeżenie, szalenie istotne, wskazuje nam także na źródła innowacyjności, która często jest reakcją na zawodność, doskonałych, jak mogłoby się wydawać, planów. Teoretyczne ujęcie relacji pomiędzy ryzykiem i zaufaniem, ujęcie, które powinno mieścić w sobie, wyjaśniać, czy choćby tylko pozwalać analizować nie tylko zmianę, przystosowanie, ale właśnie to co samo w sobie niesie niepewność, potencjalność słowem innowacyjność. Dynamika relacji pomiędzy ryzykiem i zaufaniem będzie zatem decydowała nie tylko o potencjale innowacyjności, ale także o sposobach jej wykorzystania.

Innowacja to nowe możliwości tworzenia bogactwa<sup>122</sup>. W tym ujęciu innowacją będzie każda zmiana (niezależnie nawet od stopnia jej nowości), w dowolnym obszarze działalności przedsiębiorstwa, organizacji, skierowana do dowolnego kręgu odbiorców<sup>123</sup>, która stwarza okazję do uzyskania windfall gain<sup>124</sup>. Taka szeroka definicja pociąga za sobą skutek w postaci usamodzielnienia pojęcia innowacyjności względem jej potocznego utożsamiania z, ezoterycznie nieomalże kojarzonymi, *istotnymi* zmianami. Ta istotność może być, bowiem określana tylko na podstawie rynkowej a nie subiektywnej oceny. I tutaj ujawnia się specyfika innowacyjności analizowanej w obszarze gospodarki – to, co innowacyjne zostaje od razu poddane weryfikacji rynkowej i tylko pozytywny jej wynik pozwala takiej zmianie przetrwać na tyle długo by określić ją mianem innowacji. A zatem zastosowanie nowego rozwiązania, prowadzące do dodatkowej korzyści, czyli takie, które przetrwa konfrontację z rynkiem, rynkową konkurencją, i tylko takie będzie tutaj traktowane jako innowacja. Tak rozumiana innowacja może być ujmowana dwojako. Po pierwsze jako

---

<sup>122</sup> Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 39

<sup>123</sup> A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 104

<sup>124</sup> Blaug M., *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 2000, s. 474

zrządzenie losu i w takim przypadku jej analiza w kontekście ryzyka i zaufania, ujmowanych społecznie, traci sens, przypadek jest nieplanowany, innowacja, praca nad nią, z nią, zaczynałaby się dopiero po zauważonym fakcie jej wystąpienia, czyli faktycznie zarządzaloby się nią zapewne podobnie do sytuacji kryzysowej. Po drugie jednak innowacja może być ujmowana jako efekt systematycznej pracy<sup>125</sup>. W takim wypadku jest ona powiązana z ryzykiem i zaufaniem w szczególny sposób, ponieważ wchodzimy wówczas w dyskurs podmiotowości, dyskurs kolonizacji przyszłości i tym samym uznajemy niejako konieczność stosowania kategorii bezpośrednio do tej przyszłości się odnoszących a wyrażających brak pewności w odniesieniu do efektów projektowanych zmian. Przedmiotem zainteresowania będzie tutaj innowacyjność jako cecha przedsiębiorstw sektora MSPP, jej wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania i konsekwencje.

Najważniejsze cechy MSPP wyróżniające ten sektor w ramach analizowanej tutaj praktyki wiążą się ze specyficznym charakterem zarządzania tego typu firmami, co przejawia się i jest skutkiem takich właściwości jak prywatna forma własności, nierzadko także rodzinna, niewielkie, często płaskie struktury organizacyjne, ograniczone możliwości korzystania z efektu skali w ramach realizowanych strategii, co powoduje opieranie przewag konkurencyjnych na słabych stronach innych firm, świadome pozostawanie *małą* firmą – rezygnacja z przejścia do poziomu średniego, czy dużego przedsiębiorstwa, czy wreszcie mocno ograniczone możliwości oddziaływania na otoczenie<sup>126</sup>. Ze zbioru tych cech dwie mają zasadnicze znaczenie. Po pierwsze specyficzne formy organizacji MSPP, ich elastyczne struktury wyczulone na szukanie przewag rynkowych kosztem konkurencji, stanowią doskonałe, a przede wszystkim *inne, swoiste* środowisko wypracowywania innowacji niż wyspecjalizowane jednostki wielkich korporacji – potwierdzeniem tej tezy jest stosowanie przez duże przedsiębiorstwa hybrydowych form organizacji<sup>127</sup> relacji z małymi firmami, co można traktować jako najlepszy dowód nieprzekładalności innowacyjności, trudności w jej zbywaniu. Druga istotna tutaj cecha MSPP to ich specyficzny sposób kształtowania zaufania i postrzegania ryzyka. W przypadku zaufania mamy tu, bowiem do czynienia

---

<sup>125</sup> Drucker P.F., *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN, Warszawa 1999, s. 154-155

<sup>126</sup> Kołodkiewicz I., Lutostański Ł., *Mali mistrzowie w działaniu. Dobre praktyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 179-180; Gabryszak R., *MSP w teoriach ekonomicznych*, w: Piocha S., Gabryszak R. (red.), *Ekonomia menedżerska dla MSP w teorii i praktyce*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 22

<sup>127</sup> Williamson O. E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, PWN, Warszawa 1998, s. 166-167

wewnątrz firmy nie tyle, czy nie tylko z zaufaniem społecznym, ukierunkowanym, co przede wszystkim, z zaufaniem interpersonalnym i określonymi interpersonalnymi, a nie zależnymi od pozycji, roli, regułami ufności<sup>128</sup>. W odniesieniu do ryzyka najistotniejszym czynnikiem jest tutaj prywatna, często nierozproszona własność, co uzależnia gotowość do podejmowania ryzyka, zdecydowanie mocniej niż w wypadku firm ze znacznie rozproszoną własnością, od indywidualnych predyspozycji, preferencji właściciela – te zaś niewątpliwie zależą przede wszystkim od różnicy odpowiedzialności, jaka zachodzi pomiędzy zwykłym menadżerem a menadżerem, prezesem właścicielem. Ta różnica odpowiedzialności wynika z bezpośredniości relacji w sektorze MSPP i charakteru podejmowanego przez właściciela zobowiązania wobec pracowników jak i najbliższych<sup>129</sup>. Ewentualne roszczenia kieruje się, zatem nie tyle do kogoś, kto zarządzał, ale przede wszystkim do konkretnego człowieka, właściciela<sup>130</sup> – *była redukcja etatów w Orlenie, dlatego zostałem zwolniony vs szef mnie zwolnił.*

Innowacyjność jest tak mocno osadzona w przyszłości, że podstawowym zadaniem badacza, który zajmuje się tą problematyką jest skupienie się na zmiennych pozwalających dokonać opisu tego, co dopiero ma się wydarzyć, w tym wpływu wyobrażonych skutków na bieżące działania. W socjologii, szerzej naukach społecznych posługujemy się w tym celu pojęciami ryzyka i zaufania. W niniejszym opracowaniu ryzyko będzie rozumiane szeroko jako kategoria służąca charakterystyce przyszłości, dokładniej zaś jako możliwość zajścia wyniku innego od oczekiwanego. W takim ujęciu ryzyko oznacza dowolną, pozytywną bądź negatywną, różnicę pomiędzy sformułowanymi oczekiwaniami względem danej aktywności a jej rzeczywistymi skutkami, ryzyko oznacza tak samo szansę jak i zagrożenie<sup>131</sup>. Podjąć ryzyko to zaś tyle, co działać w sytuacji, kiedy zachodzi brak pewności, co do wyniku działania. Percepcja, także ocena, ryzyka ma subiektywny, względnie stały charakter i zamyka się w kontinuum: od skłonności do awersji do ryzyka<sup>132</sup>, gdzie można także wyróżnić punkt zero – obojętny stosunek do ryzyka<sup>133</sup>. Druga kategoria służąca charakterystyce

<sup>128</sup> Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 148 – 149

<sup>129</sup> Jonas H., *Zasada odpowiedzialności. Etyka dla cywilizacji technologicznej*, Wydawnictwo PLATAN, Kraków 1996, s. 167 – 180

<sup>130</sup> Grzybowski W., *Przedsiębiorczość i ryzyko w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1994, s. 33 – 41

<sup>131</sup> Beck U., *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002, s. 22; Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 111; Michałak J., *Refleksje nad pojęciem ryzyka*, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny, rok LXVI, zeszyt 1, 2004

<sup>132</sup> Studenski R., *Ryzyko i ryzykowanie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004, s. 99

<sup>133</sup> Williamson O. E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu.*, s. 391 - 392

przyszłości, czyli zaufanie, będzie rozumiana tutaj w kontekście sytuacji decyzyjnej jako wyrażony i zrealizowany zakład, co do sposobu postępowania partnerów interakcji, znowuż niezależnie od znaku, jaki przypisujemy wynikowi działania<sup>134</sup>. Istotą zaufania jest założenie pewności, zamiast nieskończonej liczby opcji zakładamy konkretny sposób zachowania innych wobec nas, co pozwala nam skonkretyzować plany i podjąć decyzję. Podobnie jak w przypadku ryzyka i tu mamy trzy możliwe *poziomy* zaufania określające sytuację działania: zaufanie, nieufność oraz brak zaufania/nieufności. Ta krótka z konieczności charakterystyka obu zjawisk pozwala jednak przejść na interesujący nas poziom relacji pomiędzy nimi i określić dziewięciopolową macierz tych relacji poprzez umieszczenie w wierszach odpowiednio zaufania, braku zaufania/nieufności, nieufności i w kolumnach kolejno skłonność do ryzyka, obojętny stosunek do ryzyka i awersję do ryzyka. Kluczowe w takiej sytuacji wydaje się stwierdzenie, że w każdym z dziewięciu przypadków możliwe jest działanie a co za tym idzie także innowacja. Warto jednak bliżej przyjrzeć się tym kombinacjom obu czynników i potencjalnym wpływom tych relacji innowacyjność (Tabela 6).

Podstawowy problem, z jakim przychodzi się nam zmierzyć w przypadku próby określenia wpływu relacji pomiędzy ryzykiem a zaufaniem na potencjał innowacyjności wiąże się ze złożonością i dynamicznym charakterem tych relacji. Gdy ufamy partnerowi rzeczywiście nasz stosunek do ryzyka może przyjmować dowolną z wymienionych postaci. Oznacza to, że nie można, jak mogłoby się na pozór wydawać, zakładać, że samo tylko zaufanie pociąga za sobą konkretny stosunek do ryzyka. Podobnie, skłonność do ryzyka w danej relacji może towarzyszyć aktorowi niezależnie od *poziomu* zaufania.

Tabela 6. Relacje ryzyko – zaufanie a potencjał innowacyjności

		← Potencjał innowacyjności?			
		Stosunek do ryzyka	Skłonność do ryzyka	Obojętny stosunek do ryzyka	Awersja do ryzyka
↑ Potencjał innowacyjności?	„Poziom” zaufania ▼	Stosunek do ryzyka ▶	Skłonność do ryzyka	Obojętny stosunek do ryzyka	Awersja do ryzyka
	Zaufanie				
	Brak zaufania/nieufności				
	Nieufność				

Zródło: Opracowanie własne

<sup>134</sup> Sztompka P., *Zaufanie.*, s. 69-70

Konsekwencją przyjętych założeń jest stwierdzenie, że żadna z możliwych relacji pomiędzy ryzykiem i zaufaniem nie uniemożliwia, ani też nie czyni pewną, innowacyjności, wszystkie one w zależności od kontekstu, pewnego zbioru dodatkowych czynników, mogą uruchamiać bądź blokować innowacyjność. Jaki zatem pożytek przynieść może analiza tych relacji w kontekście omawianej problematyki?

Przechodząc do właściwej części rozprawy warto przypomnieć, że zarówno percepcja ryzyka jak i określony *poziom* zaufania zależą w istotnym stopniu od indywidualnych predyspozycji, preferencji jednostek<sup>135</sup>. Zjawiska te, choć w jakimś sensie sobie przeciwstawne, zaufanie wnosi do procesu podejmowania decyzji założoną pewność, ryzyko nakazuje uwzględnienie nieprzewidywalnych odstępstw, wywodzą się z niemożności uznania przyszłości za możliwą do pełnego, często choćby tylko pożądanego, poznania. Innowacyjność wyraża się w możliwie jak najstaranniej zaprojektowanych procesach zmian i sama pociąga za sobą brak pewności, konieczność podjęcia ryzyka i zaufania w określone przesłanki. Fenomen innowacyjności w kontekście relacji ryzyka i zaufania polega na tym, że jak by nie próbować zaprzeczać, ostatecznie trzeba się zgodzić z tym, że jej źródłem może być sytuacja dowolnej relacji pomiędzy ryzykiem i zaufaniem. Sama niechęć do ryzyka może pociągać za sobą innowacje zmierzające do zabezpieczenia się przed jego negatywnymi, czy niespodziewanymi, skutkami. Nieufność można zaś potraktować jako właśnie jakąś indywidualną formę zabezpieczenia przed skutkami ryzyka, nie ufam – nie rozczaruję się, ale to wcale nie oznacza, że nie jestem, nie mogę być, innowacyjny. Innowacyjność sytuuje w ciekawym kontekście jeden z podstawowych dylematów relacji pomiędzy ryzykiem i zaufaniem, czyli problem zależności pomiędzy zmianami *poziomów* obu zjawisk. Innymi słowy jest to pytanie o to, czy wzrost zaufania pociąga za sobą ograniczenie ryzyka i odwrotnie? Z jednej strony możemy mieć do czynienia z sytuacją, gdy wzrastający poziom zaufania rzeczywiście pozwala nam oceniać ryzyko danego działania, danej relacji jako mniejsze właśnie dzięki określonemu poziomowi zaufania, co daje jak gdyby naturalną podstawę do innowacyjności, z drugiej strony jednak wzrost zaufania, przy jednoczesnym obniżonym poziomie oceny ryzyka, może powodować odwracanie się od innowacyjności – po co wprowadzać zmiany, skoro ryzyko jest niskie a relacje z partnerem opierają się na zaufaniu. W perspektywie przedstawionego dylematu mamy, zatem do czynienia z sytuacją, w której możemy

---

<sup>135</sup> Studenski R., *Ryzyko i ryzykowanie*, s. 31-33; Sztompka P., *Zaufanie*, s. 142-143

przyjąć, że wzrost zaufania może powodować zarówno wzrost jak i spadek ryzyka, rozwój, jak i ograniczenie, innowacyjności. Dla badaczy zajmujących się problematyką tego zjawiska najważniejsze jest samo uwzględnienie możliwości poszukiwania innowacyjnych rozwiązań w różnych obszarach prowadzenia działalności w sektorze MSPP zasadniczo we wszystkich typach przedsiębiorstw i relacji – nie ma sytuacji, która nie miałaby w sobie potencjału innowacji. Z perspektywy rozwoju przedsiębiorstw wydaje się, zatem zasadne przekonanie o możliwości poszukiwania nowych źródeł bogacenia się, jak i realizacji dowolnego założonego celu, w każdym momencie ich funkcjonowania niezależnie nawet od okoliczności wewnętrznych, czy zewnętrznych. Przedstawione w Tabeli 1 osie poziomu istotności, ich kierunki, można uznać za bezzasadne w odniesieniu do charakterystyki całego sektora mogą mieć jednak one zastosowanie w przypadku konkretnych firm, które tak właśnie postrzegają możliwości innowacji w aspekcie relacji ryzyka i zaufania.

Pozornie za najdoskonalszą sytuację dla tworzenia innowacyjnych rozwiązań można uznać stan, w którym jednostka, firma, wykazuje zarówno gotowość do ryzyka jak i zaufanie względem istotnych parametrów relacji z partnerem biznesowym. I rzeczywiście trudno nie zgodzić się z tym, że zaufanie w istotny sposób sprzyja innowacyjności tępiąc ostrze ryzyka w sytuacji awersji, czy boku określonego stosunku do jego podejmowania. Z drugiej jednak strony, czy za jedną z podstawowych funkcji innowacyjności nie należy uznać jej zdolności ograniczania, czy wręcz eliminowania sytuacji niepewnych? Póki nie wiem, co się wydarzy, ale nie podejmuję kroków zmierzających do poznania przyszłości, prób zmierzających do jej określenia, zdaję się na los, przypadek, szczęście albo pech. W momencie, kiedy podejmuję wysiłek zmierzający do zagospodarowania tej nieznannej przyszłości toruję drogę dla innowacji, realizuję kolejne zakłady, podejmuję ryzyko. Innowacja, choć sama opiera się na ryzyku, choć stwarza tylko potencjalne zagrożenia i szanse, przenosi nas z obszaru ryzyka, które nas dotyka, w obszar ryzyka, które podejmujemy, jej rola polega faktycznie na zastąpieniu jednego rodzaju ryzyka innym, na które jednak, przynajmniej w naszym przeświadczeniu, możemy mieć wpływ poprzez ludzi, którym ufamy.

Nieprzewidywalny charakter przyszłości zmusza nas niejako, ale także umożliwia nam innowacyjność. Jej znaczenie wynika między innymi z tego, że to, co ma się dopiero wydarzyć pozwala na konstruowanie nierealnych, jak się czasami okazuje, planów. Gdy te zawodzą jednym z rozwiązań staje się improwizacja, adaptacja, dostosowanie do nowych warunków na nowych zasadach – innowacja.

Innowacyjność staje się zatem niezbędnym kapitałem jednostek jak i organizacji, w tym gospodarczych, które nie tyle czekają na to co się wydarzy, ale próbują to określić. Innowacyjność oglądana z perspektywy relacji ryzyka i zaufania ukazuje także jak owocne w analizowaniu zjawisk, nie tylko z obszaru gospodarki, jest uwzględnienie nie tylko indywidualnego charakteru obu zjawisk, ale także konsekwencji ich wzajemnych relacji.

### III. Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych i sektora MPPP

#### 1. Kontekst historyczny prób klasyfikacji polskich przedsiębiorstw

Współczesna gospodarka to współistnienie sektorów prywatnego i państwowego, spotkać ciągle jeszcze można również formy mieszane własności, czyli przedsiębiorstwa państwowo-prywatne (np. PKN Orlen, PGE, PKO BP), gdzie państwo posiada bardzo różne pakiety udziałów. Specyfika sytuacji gospodarczej, w jakiej znajduje się obecnie nasz kraj jest następstwem nakładających się na siebie procesów różnej skali – charakterystycznych tylko dla Polski (realizowana z trudem i w niepowtarzalny sposób transformacja, czy, zwłaszcza obecnie, oryginalny sposób gospodarowania i związanej z tym kultury), regionalnych (ujawniają się tutaj faktycznie dwie perspektywy: Polska jako przykład kraju Europy Środkowej i Wschodniej, który podjął wysiłek zmian w najważniejszych obszarach funkcjonowania po 1989 roku oraz kraj, który obecnie działa w ramach struktur Unii Europejskiej zrzeszającej aż 27 państw członkowskich) wreszcie globalnych<sup>136</sup> (kraj o takiej wielkości rynku i całej gospodarki nie jest współcześnie w stanie skutecznie się izolować – nie można zresztą dostrzec w ramach, zróżnicowanego przecież, dyskursu publicznego znaczących głosów opowiadających się za tego typu rozwiązaniem). To zatem, co wyróżniałoby naszą sytuację to przede wszystkim nałożenie się w stosunkowo krótkim czasie wielu zmian w obszarze gospodarki, zmian o zupełnie fundamentalnym znaczeniu. W kontekście rozprawy zmiany te stworzyły przede wszystkim szansę uwolnienia ogromnych pokładów polskiej przedsiębiorczości a następnie określenia ram prawnych ich realizacji. Powrót do gospodarki rynkowej, wolnej konkurencji, samookreślenia i odpowiedzialności za własne położenie na rynku pracy są wciąż jednak zjawiskami stosunkowo młodymi w perspektywie naszego kraju. Wymienione procesy, nawet jeśli nigdy nie przybiorą specyficznie polskich cech muszą, jak się wydaje, po prostu okrzepnąć i to zarówno w wymiarze czysto gospodarczym jak i przede wszystkim w kontekście społecznym – nie idzie już teraz o akceptację rozwiązań systemowych<sup>137</sup>, ale

---

<sup>136</sup> Por.: Ziółkowski M., *Przemiany interesów i wartości społeczeństwa polskiego. Teorie, tendencje, interpretacje*, Wydawnictwo Humaniora, Poznań 2000, s. 13 – 23

<sup>137</sup> W styczniu 2009 roku 59% badanych przez CBOS osób stwierdziło, że oparta na swobodnej przedsiębiorczości gospodarka kapitalistyczna jest dla Polski najlepszym systemem gospodarczym, przeciwnego zdania było 25% badanych, 16% nie było w stanie określić swojej opinii. Warto zauważyć, że bardziej pozytywne opinie o ustroju gospodarczym formułują osoby młode i w średnim wieku, badani po 55 roku życia częściej wskazywali na nieadekwatność obecnego systemu gospodarczego do sytuacji,

o wykształcenie zbioru norm i wartości odnoszącego się do samego gospodarowania (w odniesieniu do gospodarstw domowych jak i przedsiębiorstw). W tym drugim ujęciu należy stawiać dziś pytania o to, czy dwudziestoletni okres burzliwych doświadczeń w obszarze polskiej gospodarki wykształcił takie jej cechy, które moglibyśmy uznać za specyficznie polskie, a traktując problem bardziej szczegółowo – czy możemy dziś mówić o cechach wspólnych całego polskiego sektora MSPP, które dawałyby mu przewagę lub obniżały konkurencyjność nie tyle nawet na rynku globalnym, regionalnym, ale właśnie krajowym (mała skala działań podejmowanych przez te podmioty i ich istotne uzależnienie od lokalnych rynków właśnie w najbliższym otoczeniu i warunkach je określających pozwalają dostrzec najważniejszy czynnik zewnętrzny ich funkcjonowania).

Nałożenie się na siebie doniosłych i dynamicznych procesów z trzech omawianych poziomów, pozwala mówić o labilności warunków prowadzenia działalności gospodarczej w naszym kraju. Pozostaje jednak otwartą kwestia wpływu owej niestałości na efektywność i konkurencyjność polskich przedsiębiorstw. Nietrudno, bowiem, wyobrazić sobie, że w kontekście zmian następujących w gospodarkach krajowych, zwłaszcza po kryzysie, który rozpoczął się w 2008 roku, położenie naszych firmy, będące skutkiem uwarunkowań historycznych, można uznać za uprzywilejowane. Byłoby ono konsekwencją doświadczeń zebranych właśnie dzięki niestabilności sytuacji gospodarczej naszego kraju po 1989 roku. Ujmując rzecz inaczej można stwierdzić, że polskie przedsiębiorstwa zyskały dziś pewną przewagę konkurencyjną, która jest konsekwencją trudnych warunków gospodarowania w okresie jednoczesnego nakładania się na siebie zmian z wszystkich trzech poziomów. Globalna gospodarka weszła na drogę niepewnego rozwoju, rozwoju zagrożonego trudnymi do przewidzenia wydarzeniami, drogę uwrażliwienia na sygnały o coraz mniejszej skali a za katalizator tych przeobrażeń uznać można kryzys, który symbolicznie rozpoczął się od upadku Lehman Brothers. W jakimś sensie gospodarka naszego kraju znajdowała się w takim stanie w zasadzie w nieprzerwany sposób od 1989 roku – mieliśmy jako kraj tylko 20 lat na skonsumowanie tak doniosłych gospodarczo fenomenów jak Plan Balcerowicza, przygotowanie do integracji z UE a następnie przystosowanie się do funkcjonowania w jej strukturach (na te fundamentalne ramy przeobrażeń polskiej gospodarki nakładały się wydarzenia o mniejszej sile oddziaływani, takie jak

hiperinflacja, denominacja, kryzysy rosyjski i azjatycki, czy nawet ponad dwudziestoprocentowe bezrobocie i masowa migracja zarobkowa Polaków). Stałość gospodarowania w kontekście polskich doświadczeń jawi się jako niespełnione marzenie rodzimych przedsiębiorców. Zdolności, strategie, codzienna praktyka biznesu, jakie możemy obserwować wśród tych, którzy wytrwali na rynku budzić muszą uznanie i z pewnością wymagają pogłębionej refleksji badaczy zajmujących się socjologią gospodarki, czy gospodarką w ogóle.

Taka dynamiczna sytuacja nie sprzyja próbom systematyzacji w obrębie refleksji nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw, także w wymiarze ich klasyfikacji. Zmiany w sposobach charakteryzowania firm, także ze względu na wielkość, są swoistym odzwierciedleniem najważniejszych procesów określających charakter polskiej gospodarki. A. K. Koźmińskim odnosząc się do sytuacji Polski innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej, które podjęły wysiłek transformacyjny po upadku systemu gospodarki centralnie planowanej wyróżniał jeszcze w drugiej połowie ostatniej dekady XX wieku pięć typów przedsiębiorstw. W obszarze własności państwowej były to, *dinozaury* charakteryzujące się działaniem nie w oparciu o rachunek ekonomiczny a o *społecznie* usankcjonowane dobro ogólne. Powstały one w następstwie podjęcia przez Polską Rzeczpospolitą Ludową wysiłku modernizacyjnego, który wyrażał się między innymi poprzez proces industrializacji. Obecnie do tej kategorii zaliczyć można, coraz mniej liczną, grupę dużych państwowych przedsiębiorstw, które nieustannie poddaje się, wykorzystując w tym celu publiczne środki, tzw. restrukturyzacji mającej je usamodzielnąć (niestety wciąż jeszcze do tej grupy zaliczyć można większość kopalni węgla kamiennego, czy nawet PKP PR). Kolejna grupa to tzw. *pretendenci*, czyli przedsiębiorstwa całkowicie lub w większości należące do państwa, które próbują funkcjonować w oparciu o zasady wolnego rynku i konkurować, zarówno w kraju, jak i za granicą. Z racji swej, przynajmniej potencjalnej, rentowności stają się one najczęściej przedmiotem prywatyzacji. W obszarze prywatnej przedsiębiorczości autor wskazuje *mieszane małżeństwa*, czyli firmy typu *joint venture* funkcjonujące jeszcze pod koniec PRL. Autor wyróżniona także *prywatną inicjatywę*, czyli małe firmy będące własnością prywatną częściowo funkcjonujące również w okresie PRL. Dużym problemem tego typu przedsiębiorstw było, zdaniem autora, finansowanie działalności (słabo funkcjonujący rynek kredytów dla drobnej przedsiębiorczości, niski poziom własnego kapitału założycieli, co uniemożliwia np. szybki transfer technologii, czy czyni te firmy bardziej podatnymi na różnego rodzaju sytuacje kryzysowe – nie dysponują one

dostateczną ilością kapitału by przetrwać kryzys i choć sytuację można tu określić jako dynamiczną to obecna sytuacja najlepiej pokazuje z jednej strony zależność tego typu firm od zewnętrznych źródeł finansowania jak i faktyczny niedostateczny jego poziom). Ostatni wyróżniony typ to *rosnące rekiny*, czyli duże, rozwijające się firmy prywatne. Są one mniej przejrzyste niż pozostałe typy przedsiębiorstw, choć próby wykorzystywania giełdy jako źródła kapitału powodują, że działania spółek giełdowych, przynajmniej w teorii, stają się otwarte<sup>138</sup>. Typologia ta uwzględniała interesujący z perspektywy rozprawy rodzaj przedsiębiorstw, określony w niej mianem *prywatnej inicjatywy*. Cechy charakterystyczne przedsiębiorstw nie zaliczanych do *prywatnej inicjatywy* to, poza rozmiarami (zarówno, jeżeli idzie o wielkość zatrudnienia, przychodów, czy zysków) i omówioną już szczególną sytuacją w kontaktach z systemem finansowym, między innymi: powiązania z *szarą strefą*<sup>139</sup>, częsty strach przed rozszerzeniem działalności, wysoka elastyczność, często rodzinny charakter, aliance z innymi *podobnymi* i działającymi w tym samym obszarze firmami, odwoływanie się, bazowanie na osobliwych doświadczeniach, kontaktach, umiejętnościach właścicieli, menadżerów (zazwyczaj właściciel pełni obie funkcje). Firmy tego typu miały też być szczególnie podatne na zmieniające się często przepisy prawne, podatkowe<sup>140</sup>.

Przyglądając się zaproponowanej przez A. K. Koźmińskiego typologii z perspektywy kilkunastu lat od momentu, w którym została ona sformułowana możemy stwierdzić, że o ile sprawdzała się ona w momencie, w którym ją przedstawiono o tyle obecnie należy ją traktować przede wszystkim w kontekście analiz o charakterze historycznym. Po pierwsze istotnej redukcji, w tym krótkim przecież okresie, uległa liczba *dinozaurów*. Państwowe firmy, do których dopłaca się publiczne pieniądze wciąż funkcjonują, ale dziś ta pomoc jest udzielana nie tylko z woli polskiego rządu, ale także,

---

<sup>138</sup> Zob., A. K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 1998, s. 22 – 23. Zob. także rozdział 1 i 2.

<sup>139</sup> M. Dolata powołując się na badania Wojewódzkiego Urzędu Statystycznego w Kielcach wskazuje na szczególny wpływ *szarej strefy* na funkcjonowanie MSP: „W Polsce jako jedną z cech charakterystycznych dla małych podmiotów gospodarczych wymienia się skłonność do patologii gospodarczych (...). Patologie te przejawiają się przede wszystkim w powiązaniach sektora z szarą strefą gospodarki, znajdując swój wyraz w zaległościach podatkowych, zaległościach opłat składek na ubezpieczenie społeczne, a także w nielegalnym (nie zarejestrowanym) zatrudnieniu. (...) ...działalność w szarej strefie jest niemal wyłącznie związana z małymi i średnimi przedsiębiorstwami sektora prywatnego” – Dolata M., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce województwa lubuskiego*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2006, s. 16

<sup>140</sup> Zob., *ibid.*, s. 74 – 77, 141 – 142. O roli i cechach małych i średnich przedsiębiorstw zob. też J. Gardawski, *Powracająca klasa. Sektor prywatny w III Rzeczypospolitej.*, wydawnictwo IFiS PAN, W – wa 2001, s. 58 – 64.

czy wręcz przede wszystkim, w oparciu o decyzje właściwych organów UE – przykład polskich stoczni dowodzi tego najlepiej. Oczywiście akceptacja, także społeczna, upadu dużych państwowych firm nie jest tylko konsekwencją woli rządu RP, urzędów UE, czy złej sytuacji finansowej danych firm. Jest to także, paradoksalnie, następstwo dobrej sytuacji gospodarczej kraju. Można wręcz stwierdzić, że kilkanaście lat temu nie było nas stać na likwidację stoczni, gospodarka była na to nieprzygotowana, była zbyt słaba. Dziś w perspektywie kraju, choć upadek stoczni oznacza likwidację tysięcy miejsc pracy nie tylko w samych stoczniach, ale także w zakładach kooperujących, nie przynosi to tak negatywnych skutków jak moglibyśmy się spodziewać – liczba pracowników i firm utrzymujących się z dostaw dla stoczni systematycznie malała, co pozwoliło niejako tym firmom, częściowo także samym stoczniowcom, walczącym o swoje interesy poprzez działania związków zawodowych, ograniczyć niepożądane efekty likwidacji stoczni. Trudno też mówić obecnie o *pretendentach*, faktycznie stali się oni w wielu przypadkach liderami swoich branż a mechanizmem katalizującym proces urynkowienia największych państwowych spółek okazała się, wciąż jeszcze przecież mająca niedługą historię i niestety niewielką kapitalizację, Giełda Papierów Wartościowych – PGNiG, PGE, PKO BP to wiodące spółki w swoich obszarach funkcjonowania, które właśnie dzięki temu, że ich akcje stały się przedmiotem publicznego obrotu mogły ugruntować proces poszerzania profesjonalizacji, transparentności, zwiększać konkurencyjność dzięki urynkowieniu zasad organizacji i podejmować próby ekspansji poprzez akwizycję lub organiczną pracę u podstaw na zagranicznych rynkach. Nie sposób nie docenić znaczenia *mieszanych małżeństw* w kształtowaniu współczesnego obrazu polskiej przedsiębiorczości i całej gospodarki. Możliwość organizowania firm typu *joint venture* była w pierwszym okresie po 1989 roku jednym z podstawowych form pozyskiwania kapitału zagranicznego, ale stwarzała także okazję wymiany doświadczeń organizacyjnych, technologii.

Zaproponowana przez A. K. Koźmińskiego typologia odnosiła się także wprost do czysto prywatnej sfery gospodarki wyróżniając w niej dwa zasadnicze typy przedsiębiorstw: *prywatną inicjatywę* i *rosnące rekiny*. W tym kontekście udało się autorowi *Odrabiania zaległości* trafnie ukazać dwa zasadnicze sposoby działania polskich przedsiębiorstw prywatnych. Samo użycie określenia *prywatna inicjatywa* wyznacza perspektywę czasową, w jakiej powstawała omawiana klasyfikacja – dziś nie używa się już tego typu określenia. Jednak sama idea podziału firm, który uwzględniałby gotowość do poszerzania skali działalności, do zajęcia pozycji

lokalnego, regionalnego, krajowego lidera branży i brak takiej gotowości, czy po prostu konstruowanie strategii, nawet nie tyle defensywnej, co zwyczajnie nieprzedsiębiorczej, bo wyrażającej się w podążaniu za rynkiem, podział taki faktycznie zdaje się wciąż jeszcze trafnie odzwierciedlać podstawowy podział w obrębie polskich przedsiębiorstw. To na co jednak należy zwrócić uwagę to skala *rosnących rekinów* – już sam rozmiar naszego rynku sprawia, że polskie firmy stosunkowo łatwo wyróżniają się właśnie wielkością na tle swoich odpowiedników, konkurentów z Europy Środkowej i Wschodniej. Do tej pory z trudem przychodzi jednak naszej gospodarce wypromowanie jeśli nawet nie firmy to przynajmniej produktu, który cieszyłby się europejskim, czy globalnym uznaniem. Poddając ocenie możliwości zastosowania obecnie typologii A. K. Koźmińskiego warto podkreślić także, że dziś należałoby wyróżnić co najmniej jedną dodatkową kategorię – *rekiny polskiej gospodarki*. To co w latach dziewięćdziesiątych wydawało się odległą przyszłością stało się udziałem współczesnych Polaków. Przez tych kilkanaście lat *rekiny* rozwinęły się do firm istotnych rozmiarów i choć niektóre branże (zwłaszcza pozyskiwanie, przesyłanie i dostarczanie paliw, energii) są faktycznie zdominowane przez sektor państwowy to już pozostałe zostały *zawłaszczone* przez prywatne przedsiębiorstwa (polskie lub zagraniczne) – przemysł samochodowy, meblowy, budownictwo, handel i usługi. Należy podkreślić, że w przeciągu dwóch dekad polscy prywatni przedsiębiorcy (przy pomocy, obok, czy nawet wbrew firmom zagranicznym – np. konflikt wokół operatora telefonii komórkowej ERA) byli w stanie skutecznie przejąć od państwa funkcje w obrębie kreowania podaży dóbr, czy usług dla wszelkich typów klientów na w zasadzie wszystkich rynkach.

Omówiona typologia bazuje przede wszystkim na czynnikach jakościowych reprezentując potencjalne zalety i wady tego typu klasyfikacji<sup>141</sup>. Jak starałem się wykazać dynamicznie zmieniająca się polska gospodarka unieważniła całkowicie lub

---

<sup>141</sup> W odniesieniu do możliwości stosowania kryteriów jakościowych dla określenia cech dystynktywnych małych i średnich przedsiębiorstw warto posłużyć się cytatem, którego wymowa uzasadnia konieczność posługiwania się ilościowymi kategoriami, zwłaszcza w kontekście praktyk statystycznych i porównawczych (międzynarodowych jak i krajowych): *”Zasadniczą wadą wszystkich jakościowych charakterystyk małego i średniego przedsiębiorstwa jest ich nieoperacyjność, tzn. brak mierzalnych lub policzalnych cech, które mogłyby stanowić podstawę klasyfikacji przedsiębiorstw według określonych klas. Wyodrębnienie istotnych cech społecznych i ekonomicznych daje podstawę do zrozumienia istoty i funkcji przedsiębiorstwa, ale pozbawione jest walorów praktycznych, jeśli chodzi o możliwość przeprowadzenia wyraźnej linii podziału pomiędzy małym i średnim a dużym przedsiębiorstwem”* – Luczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2001, s. 21 za Dolata M., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce województwa lubuskiego*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2006, s. 9

częściowo możliwość stosowania niektórych kategorii a dodatkowo wykreowała potrzebę stworzenia nowych. Walorem propozycji A. K. Koźmińskiego jest jej użyteczność w zakresie analiz porównawczych (pomiędzy Polską i innymi krajami podejmującymi wysiłek transformacyjny) oraz z zakresu historii gospodarki, wadą fakt, że uzasadniające potrzebę wyróżnienia danych kategorii warunki uległy zmianie tym samym ograniczając możliwość jej stosowania.

Podobnie jak próby skonstruowania typologii polskich firm tak i analogiczne działania w stosunku do przedsiębiorców są ciągle jeszcze mocno osadzone w kontekście dokonujących się od 1989 roku przemian – analiza społecznego usytuowania źródeł rekrutacji członków polskiej kategorii *właściciele firm* mówi nam wiele o samych przedsiębiorstwach, zwłaszcza o różnych typach i skali posiadania określonych form kapitału, w tym kapitału społecznego, które pozwoliły przedsiębiorstwa te ufundować. Niektóre procesy, takie jak np. uwłaszczenie nomenklatury (prawie jedna czwarta osób zaliczonych do tej kategorii działała po zmianie systemu jako prywatni przedsiębiorcy)<sup>142</sup> pod koniec okresu PRL-u, czy ogromny wpływ państwa na rynek poprzez sprzedaż przedsiębiorstw państwowych (faktycznie poprzez określenie sposobu prywatyzacji – dawniej na drodze sprzedaży, dziś raczej z wykorzystaniem GPW) określały i ciągle jeszcze określają polską klasę przedsiębiorców. Swoistą próbą stworzenia takiej typologii jest zdefiniowanie tego, jak wyglądała droga poszczególnych osób do otwarcia własnej działalności. H. Domański wymienia pięć takich torów wchodzenia do prywatnej przedsiębiorczości: 1) osoby z wyższym wykształceniem, rezygnujące z pracy, podlegające degradacji społecznej by po pewnym czasie uzyskać awans w innym obszarze kariery życiowej, 2) wejście na tor własnej działalności bez degradacji – np. rozpoczęcie działalności po studiach, 3) awans z niskich pozycji społecznych, 4) przejęcie interesu rodzinnego, 5) awans drobnych rzemieślników. Ten sam autor opisał również drogi przejścia nomenklatury partyjnej do prywatnej własności. Dokonało się to: 1) poprzez konwersje kapitału politycznego w ekonomiczny, 2) transfer wiedzy i kwalifikacji z sektora państwowego do prywatnego, 3) cyrkulację kapitału wiedzy i kwalifikacji. Nieco inne podejście reprezentuje W. Wesołowski, który wyróżnia nie tylko grupy społeczne, z których wyłonili się przedsiębiorcy, ale również zasoby, które odegrać mogły kluczową rolę przy podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu własnej działalności i jej późniejszym

---

<sup>142</sup> Zob., J. Gardawski, *Powracająca klasa. Sektor prywatny w III Rzeczypospolitej.*, Wydawnictwo IFiS PAN, W – wa 2001, s. 90

prowadzeniu. Wyróżnia on: 1) nomenklaturę (i specyficzne dla niej zasoby), 2) ludzi obdarzonych dużą energią, 3) urzędników i inne osoby, które stały się kapitalistami niejako z państwowego nadania, 4) osoby opierające swoją działalność na wynalazku (-ach), 5) osoby rozwijające wcześniej istniejącą działalność.<sup>143</sup> Takie uporządkowanie naszych przedsiębiorców ze względu na sposób, w jaki stali się oni właścicielami firm prywatnych doskonale obrazuje nie tylko naszą polską specyfikę, ale również ogólny model *stawania się* przedsiębiorcą. Przy czym wszystkie te typy funkcjonują w rodzimej gospodarce i jako takie zawierają się w obrębie podjętej problematyki.

## **2. Klasyfikacja przedsiębiorstw – przesłanki, dylematy, definicja**

Przedsiębiorstwo to podstawowa forma organizacji działalności gospodarczej zorientowanej na zysk<sup>144</sup>, forma która jest jednak silnie zróżnicowana także w obrębie swoich podstawowych cech, do których zaliczyć można między innymi: formę własności, przedmiot działalności, wielkość przedsiębiorstwa, obszar działalności (rozumiany geograficznie), formę organizacyjną, rodzaj klientów, skalę i rodzaj zaangażowania we współpracę, czy konkurencję z innymi podmiotami gospodarczymi, misję firmy, strategię, markę, wiek przedsiębiorstwa i fazę jego rozwoju, czy wykorzystywane technologie. Już ta, z konieczności ograniczona, lista czynników pozwalających różnicować podmioty gospodarcze nakłada obowiązek pogłębionej refleksji nad określeniem faktycznego przedmiotu analiz w tym obszarze. Zdefiniowanie odpowiedniego w perspektywie badania zbioru czynników materialnych i informacyjnych, identyfikacja potrzeb i określenie procesu zarządzania a także wyodrębnienie czynników zewnętrznych i wewnętrznych umożliwiających różnicowanie przedsiębiorstw stanowi podstawowe wyzwanie dla zorganizowanego wysiłku poznawczego nakierowanego na dowolnie zdefiniowany obszar przedsiębiorstw.

Definicja przedsiębiorstwa użyteczna poznawczo winna przede wszystkim porządkować, w sposób doniosły ze względu na przedmiot rozważań, jego cechy istotne. Przyjmując określony sposób postrzegania tego, czym jest firma faktycznie

---

<sup>143</sup> Zob., *ibid.*, s. 89. Zob., 99 – 102.

<sup>144</sup> Nie jest przedmiotem rozprawy ustalenie, czy przyjęcie konkretnej definicji zysku, którego nawet w ekonomii nie udało się jednoznacznie określić posługując się danymi o charakterze liczbowym. Odwołując się tej kategorii mam faktycznie na myśli, zgodne z oczekiwaniami właściciela/i, realizowanie celów, do których przedsiębiorstwo zostało powołane, czy dąży w danym okresie czasu – rozumiejąc zatem zysk szeroko i w odniesieniu do osoby właściciela/i. Por., Gabryszak R., *MSP w teoriach ekonomicznych*, w: Piocha S., Gabryszak R. (red.), *Ekonomia menedżerska dla MSP w teorii i praktyce*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 22 – 29

skupiamy się na konkretnych aspektach jej funkcjonowania porzucając inne, które dzięki przyjęciu określonej definicji możemy uznać za nieistotne w ramach podjętej problematyki. W kontekście ryzyka i zaufania przedsiębiorstwo to przede wszystkim przestrzeń, w której działania oparte na ryzyku, zaufaniu, czy odniesione do nich stanowią treść, czy wręcz samą istotę codziennej praktyki biznesowej. To co wyróżnia przedsiębiorstwo na tle innych form organizacji ludzkiej aktywności to, w analizowanej perspektywie, także zakładana wysoka refleksyjność w obszarze ryzyka i zaufania będąca konsekwencją samego sensu powoływania, likwidowania jak i bieżącej działalności firm. Przedsiębiorstwo to także wciąż podstawowy sposób instytucjonalizacji ryzyka gospodarczego, które podejmowane przez właścicieli, czy osoby zatrudnione w firmie, zostaje faktycznie właśnie w jej obrębie przekonwertowane na określone szanse i zagrożenia stając się przedmiotem zarządzania. Ze względu na charakter rozprawy, samego ryzyka i zaufania, szczególnie użyteczne jest traktowanie przedsiębiorstwa jako systemu gospodarczego, swoistego układu czynników materialnych i informacyjnych, który jest zarządzany przez człowieka w celu zaspokojenia określonych potrzeb<sup>145</sup>. Firma jest w tym kontekście postrzegana w układzie czterech zmiennych: informacja, czynniki materialne, zarządzanie i potrzeby, co pociąga za sobą konsekwencję w postaci wyróżnienia dwóch podstawowych przestrzeni refleksji – otoczenie przedsiębiorstwa i jego wewnętrzna sytuacja. Organizuje to automatycznie rozważania nad ryzykiem i zaufaniem wyznaczając pola poszukiwań w tak określonych przestrzeniach funkcjonowania firmy. W ujęciu systemowym można traktować przedsiębiorstwo jako system otwarty, którego funkcjonowanie, działanie wyraża się w przekształcaniu (transformowaniu) wejść strumieni rzeczowych i informacyjnych (praca, materiały, energia, środki finansowe) na wyjścia do otoczenia (wyroby, usługi, kompetencje)<sup>146</sup>.

---

<sup>145</sup> Por.: Bizon-Górecka J., *Monitoring czynników ryzyka w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998, s. 13. „System według najkrótszej definicji M. Mesaroviicia jest zbiorem relacji między jego cechami. Relacje między cechami opisują działanie, funkcjonowanie systemu. (...)procesy wywołują zmiany wartości cech. Zmiana wartości jednej lub kilku cech jest zdarzeniem. Proces jest ciągiem zdarzeń określających zachowanie się, funkcjonowanie, działanie systemu. Celem procesu jest preferowany w danym przedziale czasu wynik. Wynik określa nowy, pożądany stan systemu” – por.: Gomółka Z., *cybernetyka w zarządzaniu. Modelowanie cybernetyczne. Sterowanie systemami*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 12

<sup>146</sup> Por.: Gomółka Z., *cybernetyka w zarządzaniu. Modelowanie cybernetyczne. Sterowanie systemami*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 12

## 2.1 MSPP w perspektywie prawnej – praktyczny wymiar stosowania klasyfikacji przedsiębiorstw ze względu na wielkość

Przedsiębiorstwa ze względu na wielkość, w oparciu o czynniki ilościowe, dzieli się na cztery grupy: mikro, małe, średnie oraz duże – dwie środkowe kategorie łączy się jednak w jeden sektor. Taka klasyfikacja, szeroko rozpowszechniona, znajduje swoją podstawę nie tylko w rozwiązaniach prawnych i administracyjnych, ale także w samej działalności gospodarczej zaś refleksja w obszarze nauk społecznych, szczególnie w ekonomii, nie pozostawia wątpliwości, co do zasadności takiego podziału jak i jego użyteczności nie tylko dla określonych rozwiązań politycznych, ale także finansowych, czy po prostu biznesowych. Prawo, praktyka i refleksja naukowa kreują i wykorzystują powyższe rozróżnienie z pożytkiem dla gospodarki, szerzej społeczeństwa, ale samej dyskusji nad cechami dystynktywnymi takiego podziału nie można traktować jako zakończonej. Rzeczywistość gospodarcza dostarcza, bowiem wciąż nowych argumentów a cele analityczne, czy praktyczne przedsiębiorców, badaczy, polityków często wymuszają przekraczanie, czy wręcz określanie od nowa wcześniej ustalonych linii podziału (inflacja, na przykład, pociąga za sobą konieczność okresowego uściślenia wartości progów obrotu, czy bilansu rocznego).

Analizując sposoby klasyfikacji przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość należy uwzględnić perspektywę prawną, która w istotny sposób określa dzisiaj działalność wszelkich kategorii firm, co znajduje wyraz między innymi w konkretnych działaniach pomocowych, podatkowych, czy nawet kontrolnych<sup>147</sup>. Na płaszczyźnie prawnej do skonstruowania definicji MSP posłużono się cechami ilościowymi a Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej określa, odwołując się do wielkości zatrudnienia i rocznego obrotu netto (lub sumy aktywów bilansu rocznego), mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa<sup>148</sup>. Rozróżnienie takie znajdujemy także w przepisach unijnych<sup>149</sup>

---

<sup>147</sup> Art. 83 Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej uzależnia ilość dni kontroli organu w ciągu roku od wielkości przedsiębiorstwa, por.: <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20041731807>

<sup>148</sup> Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807 Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej – Rozdział VII; por.: <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20041731807>

<sup>149</sup> Rozwiązania polskie dotyczące klasyfikacji przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość są konsekwencją Zalecenia Komisji, z dnia 6 maja 2003 r., dotyczącego definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, (notyfikowane jako dokument nr C(2003) 1422, (2003/361/WE) – por.: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pl.pdf). Na bazie tych zaleceń powstała publikacja, pt.: *Nowa definicja MSP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia*, w której znajdują się szczegółowe wskazówki dotyczące zastosowania opisywanej klasyfikacji. Z dokumentu tego pochodzi również definicja użytego w tabeli 7 terminu roczne jednostki robocze: *Liczba zatrudnionych osób odpowiada liczbie rocznych jednostek roboczych (RJR). Każdy, kto był zatrudniony na pełen etat w obrębie przedsiębiorstwa lub w jego imieniu w ciągu całego roku referencyjnego, stanowi jedną jednostkę roboczą. Praca osób, które nie przepracowały pełnego roku,*

(tabela 7 poniżej), co w praktyce związane jest z koniecznością określenia źródeł, zakresu i rodzaju pomocy unijnej, państwowej lub mieszanej dla danej kategorii przedsiębiorstw<sup>150</sup>. Przyjęcie tego typu rozwiązań w obszarze pomocowym jest koniecznością, trudno bowiem wyobrazić sobie wszystkie przedsiębiorstwa, bez względu na ich skalę, konkurujące z sobą o tą samą pulę środków finansowych, czy aplikujące o podobne usługi doradcze. Także obsługa wniosków, płatności i procesu ewaluacji uzależniona jest od skali przedsiębiorstw, co umożliwia wyspecjalizowanie się odpowiednich jednostek organizacyjnych w obsłudze konkretnego rodzaju podmiotów i charakterystycznego dla nich wsparcia.

Tabela 7. Rodzaje przedsiębiorstw – podstawy podziału według wielkości

Kategoria przedsiębiorstwa	Liczna osób zatrudnionych: roczne jednostki robocze (RJR)	Roczny obrót	lub	Całkowity bilans roczny
Średnie	< 250	≤ 50 mln euro	lub	≤ 43 mln euro
Małe	< 50	≤ 10 mln euro	lub	≤ 10 mln euro
Mikro	< 10	≤ 2 mln euro	lub	≤ 2 mln euro

Źródło: Komisja Europejska, *Nowa definicja MSP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia*, por.: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pl.pdf)

Dodatkowym czynnikiem podziału przedsiębiorstw ubiegających się o pomoc współfinansowaną ze środków unijnych, czy budżetu państwa jest sposób ich powiązania organizacyjnego i własnościowego. Pozwala to zdefiniować spółki niezależne, partnerskie i powiązane (patrz tabela 8 poniżej).

Tabela 8. Powiązania organizacyjne i własnościowe w kontekście pomocowym

Rodzaj powiązania organizacyjnego i własnościowego	Udziały lub głosy przedsiębiorstwa w innych spółkach	Udziały lub głosy innych spółek w przedsiębiorstwie
Spółki niezależne	Do 25%	
Spółki partnerskie	Od 25 do 50 %	
Spółki związane	Powyżej 50%	

Źródło: Komisja Europejska, *Nowa definicja MSP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia*, por.: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pl.pdf)

*pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin oraz pracowników sezonowych traktowana jest jako części ulamkowe jednostki.*

<sup>150</sup> Szczegółowy wykaz instrumentów wsparcia w ramach określonych działań realizowanych z środków UE i budżetu państwa, dla których operatorem jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości dzieli firmy na trzy grupy: mikro i małe, średnie oraz duże. Możliwość ubiegania się o dofinansowanie określonych przedsięwzięć gospodarczych jest wprost uzależniona od wielkości przedsiębiorstwa i jego struktury własnościowej, a niektóre programy kierowane są tylko do określonych ich typów, por.: <http://www.parp.gov.pl/index/index/1402>

Dopiero te dwa wymiary – wielkość i powiązania organizacyjno-własnościowe, bazujące na nomenklaturze Komisji Europejskiej pozwalają w pełni zrozumieć, wyjaśnić logikę podziału środków pomocowych. Są one także bez wątpienia użytecznym układem odniesienia dla wszelkich analiz dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw w obrębie gospodarek krajowych, czy regionalnych. Przedstawione rozwiązania poza wymiarem pomocowym stanowią także podstawę do działań europejskiego urzędu statystycznego (Eurostatu).

Przyglądając się zaproponowanym przez UE cechom i ich wartościom stanowiącym podstawę wyróżnienia trzech typów przedsiębiorstw nie sposób nie odnieść wrażenia pewnej arbitralności, sztywności i nieprzystawalności definicji do realiów gospodarki XXI wieku. Niemniej jednak należy mieć tutaj na uwadze, że tak jak w przypadku każdej innej klasyfikacji przedsiębiorstw i w tym przypadku u jej podstaw leżał konkretny cel, w tym kontekście praktyczny, którym była chęć opracowania efektywnych programów wsparcia dla przedsięwzięć gospodarczych określonej skali. Przyjęty podział musiał być możliwie łatwy do przełożenia na codzienne relacje pomiędzy przedsiębiorcami a instytucjami wyznaczonymi do przydzielania pomocy unijnej dlatego odnosi się do pozornie prostych, jednoznacznych<sup>151</sup> i ilościowych cech. Choć powszechnie używany i upowszechniany, między innymi dzięki działaniom urzędów statystycznych<sup>152</sup>, nie ma on jednak charakteru uniwersalnego i za jak najbardziej zasadne uznać należy działania opierające się na innych definicjach danych typów przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na ich wielkość. Za szczególnie godne uwagi uznać należy te rozwiązania, które odwołują się do cech o charakterze jakościowym – takich jak na przykład struktura organizacyjna, czy wpływ przedsiębiorstwa na otoczenie.

Wnikliwy badacz ma niejako obowiązek odniesienia się do określonych przez Ustawę o swobodzie działalności gospodarczej i rozrządzenia KE warunków przynależności przedsiębiorstwa do danej klasy wielkości. Pomijając aspekt statystyczny (Eurostat, GUS) i pomocowy zaprezentowane rozwiązania uznać należy za

---

<sup>151</sup> Problemy pozorności cech na bazie, których określa się skalę przedsiębiorstwa oraz trudności ich pomiaru, znalazły odzwierciedlenie w trakcie badań realizowanych na potrzeby rozprawy i zostały omówione w analizie wyników badań.

<sup>152</sup> Znaczenie obowiązujących w urzędach statystycznych, w tym w GUS, definicji MSP wynika z praktycznej niemożności uzyskania tak szerokich jak w przypadku tego źródła danych, dla inaczej zdefiniowanych, ze względu na wielkość, grup przedsiębiorstw. Ma to także doniosłe znaczenie dla tej pracy. Odwołując się do danych GUS faktycznie podaję informacje o MSP a nie MSPP, o wszystkich MSP a nie tych wyróżnionych przez pięć cech charakteryzujących przedsiębiorstwa, których właściciele wzięli udział w badaniu.

co najmniej niewystarczające, czy po prostu przestarzałe, zwłaszcza w kontekście zapisów o wielkości zatrudnienia. Nie odnosząc się nawet do zrealizowanych badań można zauważyć problem z określeniem faktycznej liczby pracowników wykonujących czynności na rzecz danego przedsiębiorstwa. Komplikacje są konsekwencją rozwoju trzech istotnych w obrębie współczesnej gospodarki zjawisk: outsourcingu, powiązanej z nim, ale nie tożsamej, pracy osób wykonywanej na rzecz firmy pośrednictwa pracy i funkcjonowania tzw. podwykonawców – zwłaszcza, kiedy ich cała działalność sprowadza się do współpracy z jednym klientem. Przyczyn takiej organizacji pracy także w ramach małych i średnich przedsiębiorstw jest kilka a najważniejsze z nich związane są z: wyższą skutecznością i wydajnością pracowników firm zewnętrznych w realizowaniu określonych czynności, co często powiązane jest z niższymi kosztami takich usług w porównaniu z zatrudnieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników w ramach struktury organizacyjnej firmy (idzie tutaj zarówno o wykonywanie najprostszych czynności takich jak sprzątanie, czy tych wymagających specjalistycznej wiedzy jak choćby obsługa informatyczna – zapewnienie usług wysoko wykwalifikowanych specjalistów poprzez wyodrębnienie odpowiednich etatów, zwłaszcza w sektorze MSP, mogłoby być mało efektywne ze względu na niepełne wykorzystanie ich potencjału przy jednoczesnych wysokich kosztach zatrudnienia), chęć skupienia się na najważniejszych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, czy zwyczajny brak odpowiedniej ilości pracy dla kolejnego pracownika. Określone powyżej sposoby *przekazywania* pracy na zewnątrz firmy nie wiążą się często z jej faktycznym wykonywaniem przez daną osobę, czy nawet firmę dla więcej niż jednego zleceniodawcy. Rodzi się w ten sposób pytanie o to, do czyjego bilansu pracowników zaliczyć taką osobę, która choć nie otrzymuje wynagrodzenia i często nie podlega bezpośrednio komukolwiek w ramach przedsiębiorstwa, na którego rzecz świadczy codziennie określone czynności pracowe, to jednak nie wykonuje, nawet w długim okresie czasu czynności na rzecz innych firm. Będąc formalnie zatrudnioną w firmie outsourcingowej, pośrednictwa pracy, czy u podwykonawcy osoba taka bardziej przypomina pracownika firmy na rzecz, której świadczy określone czynności niż tej, która wypłaca jej pensje. Często zresztą firmy korzystające z takich form zapewniania sobie odpowiedniej ilości, odpowiednio wykwalifikowanych pracowników nie byłyby w razie ich braku skutecznie kontynuować swojej działalności. Pomijam w tym miejscu firmy, które całą swoją działalność zorganizowały wokół pozyskiwania kontraktów dla innych przedsiębiorstw, mam raczej na uwadze prostsze sytuacje, w których konkretna

firma okresowo lub w sposób ciągły niejako monopolizuje określoną ilość pracowników innych przedsiębiorstw<sup>153</sup>. Nie idzie tutaj także o przedsiębiorstwa powiązane, czy zależne własnościowo, z takimi przypadkami prawna definicja MSP, zwłaszcza sugerowana przez KE, radzi sobie skutecznie. Problem ten nie jest zresztą, jak się wydaje aż tak istotny w kontekście outsourcingu, czy pośrednictwa pracy jak właśnie w wypadku podwykonawców powiązanych z jednym bądź niewielką grupą klientów. W ich przypadku problem dotyczy swoiście pojętej niezależności – nie własnościowej, ale właśnie w obrębie podstawowej działalności. Firmy te nie podejmując wysiłku dywersyfikacji nie tyle portfela zamówień, co port folio klientów stają się niemalże nietypowymi działami, częściami firm, dla których realizują określone prace – nietypowość wyraża się tutaj niemal tylko poprzez własność i co z tym związane szerszą niż w wypadku menedżera swobodę sposobów realizacji określonych zadań.

W perspektywie rozprawy przekłada się to na ważny problem klasyfikacji przedsiębiorstw. W najprostszym przypadku odnosi się to do sytuacji, w której konkretna firma sektora MSP realizuje kontrakty zarówno samodzielnie jak i z *pomocą, przy współpracy* innego przedsiębiorstwa z tego obszaru, które jednak działa tylko w oparciu o zlecenia tej właśnie firmy – problem klasyfikacji dotyczy wówczas obu przypadków. W jeszcze szerszej perspektywie odnosi się to w ogóle do współpracy pomiędzy niepowiązanymi własnościowo firmami, które realizują dany kontrakt nie wspólnie, ale właśnie w imieniu, na odpowiedzialność tylko jednej z nich (czasowe *użyczenie* sobie pracowników jest stosunkowo silnie rozpowszechniona praktyką zwłaszcza wśród podwykonawców). Uwzględnienie tych zagadnień jest niezbędne nie tylko w aspekcie klasyfikacji firm, ale przede wszystkim w odniesieniu do analizy ich

---

<sup>153</sup> Analizowanego problemu, zlecenia określonych prac na zewnątrz firmy, w omawianym kontekście outsourcingu, firm pośrednictwa pracy, czy podwykonawstwa (zwłaszcza w jego wymiarze ścisłego powiązania z jednym zleceniodawcą) nie można porównać do prostej sytuacji, w której producent samochodów kupuje maszyny niezbędne do ich produkcji w firmie zewnętrznej a nie wytwarza ich samodzielnie. Wspomniane sytuacje różnią się od prostej transakcji pomiędzy klientami instytucjonalnymi między innymi tym, że odnoszą się faktycznie nie tyle, a przynajmniej nie tylko, do pozyskiwania wytworów pracy, co nabywania jej samej. Rola firmy zewnętrznej wyraża się w tym kontekście przede wszystkim w dostarczeniu usługi w postaci organizacji i obsługi pracy a nie tylko w zapewnieniu, choć jest to oczywiście istotne, odpowiednich jej efektów. Przedstawiając rzecz jeszcze inaczej możemy odnieść się do sytuacji handlowca, który przez kilka lat jest odpowiedzialny za obsługę jednego konkretnego przedsiębiorstwa. Określonych czynności pracowych nie wykonuje on jednak na rzecz klienta, ale właśnie dla swojej firmy macierzystej, której dobra, czy usługi oferuje firmom zewnętrznym. Ten przykład uwiadamia też fundamentalną różnicę pomiędzy osobami zatrudnianymi przez trzy analizowane typy przedsiębiorstw – pracownicy tych firm, odpowiedzialni, na przykład, za pozyskanie klientów, wykonują pracę dla tych właśnie przedsiębiorstw, ale już pracownicy oddelegowani do realizacji określonych działań na rzecz tych klientów faktycznie angażują się w ich bieżącą działalność bez reszty – w tym sensie, że nie wykonują czynności pracowych na rzecz innych podmiotów.

działań w perspektywie ryzyka i zaufania. Opisane działania wyrażają się, bowiem w powierzeniu istotnych, często wręcz kluczowych, obszarów działalności przedsiębiorstwa pracownikom, którzy są zatrudnieni przez inne firmy. Związane jest to z ryzykiem, którego podjęcie wiąże się z określonymi szansami (na przykład poprzez uzyskanie korzyści skali dzięki skorzystaniu z usług firm zewnętrznych) i zagrożeniami (w naturalny niemal sposób rodzi się pytanie o lojalność takiego typu pracowników, którą winni są oni firmie na rzecz, której realizują obecnie czynności pracowe, czy może jednak przedsiębiorstwu, które ta pracę im zleciło) a także z potrzebą zaufania zarówno wobec firmy, której zleca się organizację pracowników jak i ich samych.

W odniesieniu do drugiego czynnika różnicującego – obrotu lub całkowitego bilansu rocznego, nie można mieć zastrzeżeń, jeżeli uwzględni się specyfikę danego kraju (jeżeli w ocenie skali przedsiębiorstwa weźmie się pod uwagę na przykład taki czynnik jakościowy jak szeroko rozumiana zdolność oddziaływania na otoczenie, to 100 tys. Euro przekazane na rzecz organizacji lokalnych w Paryżu będzie miało inne znaczenie niż ta sama kwota przekazana takim organizacjom w Dreźnie, Poznaniu, czy niewielkiej gminie wiejskiej w Polsce, podobnie jak różnie zostanie odebrane w tych miejscowościach utworzenie dziesięciu nowych miejsc pracy). Wskaźnik ten ma też jeszcze tą wadę, że w praktyce realizacyjnej jest to temat niezmiernie trudny, nastroczający zarówno badanych jak i ankietom sporych trudności (odpowiedź na pytanie dotyczące obrotów, bilansu jest wyrazem dobrej woli respondenta i nie zależy, jak w przypadku sprawozdań na rzecz GUS, czy US, od konieczności wywiązania się z określonych obowiązków ustawowych).

## **2.2 MSPP a mikro i duże przedsiębiorstwa**

Przedmiotem rozprawy nie są przedsiębiorstwa w ogóle, ale tylko te zaliczane do kategorii MSPP, czyli wyróżnione ze względu na wielkość i rodzaj własności. Za takim wyborem przemawia kilka argumentów a związane są one z kontekstem rozważań nad MSPP, jaki stanowią ryzyko i zaufanie. Tym zatem, co winno różnić MSPP od mikro, dużych i pozostałych firm sektora MSP powinny być określone ryzyka, zaufanie bądź zjawiska w istotny sposób wpływające na nie. W tak zdefiniowanej przestrzeni najważniejsze różnice pomiędzy mikroprzedsiębiorstwami i MSPP dotyczą charakteru bieżącej działalności. Różnica perspektyw to pierwszy kontekst pozwalający wyodrębnić analizowane typy przedsiębiorstw – sporą część firm mikroskali stanowią stosunkowo młode organizmy gospodarcze (w skali kraju jest to

kilkaset tysięcy rocznie), których celem w początkowej fazie jest przede wszystkim samo przetrwanie, temu wyzwaniu podporządkowuje się plany<sup>154</sup>. Podstawowe ryzyko wyraża się tutaj nie tyle na jakiejś skali sukcesu-porażki, co faktycznie w dalszym funkcjonowaniu bądź likwidacji firmy – taka perspektywa oddziałuje na bieżącą działalność także w wymiarze szacowania, podejmowania ryzyka, czy udzielania, odmowy zaufania (odwołując się do gier hazardowych można stwierdzić, że działania w tego typu firmach przypominają sytuację gracza, który w każdej kolejnej partii, turze stawia wszystko, co posiada). MSPP towarzyszy w tym kontekście dłuższa perspektywa czasowa zarówno w wymiarze doświadczenia jak i możliwych do określenia planów, co zmienia rodzaj ryzyka – dłuższy horyzont czasowy pociąga za sobą konsekwencje w postaci zmian narzędzi służących ocenie ryzyka; zdobyte doświadczenie pozwala natomiast skuteczniej, bo bardziej realnie, formułować oczekiwania względem partnerów biznesowych (realizując kontrakt po raz pierwszy lub po raz kolejny faktycznie odwołujemy się do innego zaufania). Po drugie mikroprzedsiębiorstwa mogą być silniej niż MSPP zależne od lidera/założyciela<sup>155</sup> – mają przed sobą, bądź nigdy nie przepracują właśnie ze względu na wielkość, kryzys przywództwa<sup>156</sup>. Po trzecie firmy mikro skali nie mają takiej siły oddziaływania na otoczenie jak MSPP. Po czwarte wreszcie mikro firmy właśnie ze względu na wielkość nigdy nie staną przed koniecznością organizacji złożonej wewnętrznej struktury organizacyjnej. W wymiarze ryzyka przekłada się to na inne ryzyka wynikające bezpośrednio z relacji pomiędzy pracownikami i pracownikami a właścicielem/ami, w wymiarze zaufania natomiast wiąże się z ograniczonym, czy wręcz brakiem (poza właścicielem/ami) zaufania pionowego wewnątrz przedsiębiorstwa. Dla właściciela mniejsza firma to także możliwość skuteczniejszej kontroli przedsiębiorstwa zwłaszcza w wymiarze kontroli bezpośredniej – taka ewentualność, czy po prostu praktyka, ogranicza potrzebę zaufania.

---

<sup>154</sup> W Polsce źródeł impulsu przedsiębiorczości należy szukać nie tylko w dążeniach jednostek do samorealizacji, poprawy własnego położenia zawodowego, czy finansowego, ale także w specyficznie polskich rozwiązaniach prawnych, które kreują budowanie relacji pomiędzy zakładem pracy a pracodawcą nie na drodze umowy o pracę, ale właśnie poprzez wynajęcie jednoosobowej firmy.

<sup>155</sup> „Menedżer w odróżnieniu od kapitalisty nie może sobie pozwolić na sprawowanie władzy w sposób bezpośrednio i świadomie sprzeczny z życzeniami i interesami swoich podwładnych” – słowa R. Dahrendorfa, por.: Gilejko L., *Spółeczeństwo a gospodarka. Socjologia ekonomiczna*, Wydanie III (rozszerzone i uaktualnione), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005, s. 136.

<sup>156</sup> Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 180

Duże przedsiębiorstwa<sup>157</sup> odróżniają się od MSP w obrębie tych samych cech co mikroprzedsiębiorstwa z tą jednak różnicą, że w ich przypadku analizowane właściwości przyjmują inny poziom. Także firmy zatrudniające powyżej 249 pracowników, jak wszystkie działające na wolnym, wysoko konkurencyjnym rynku, narażone są na upadek, jednak ich położenie, poziom zasobów (materialnych i niematerialnych) oraz skala oddziaływania na otoczenie sprawia, że możliwe jest opracowywanie długofalowych planów a upadając, czy po prostu w sytuacji znaczących problemów, nie tyle znikają z rynku (choć i takie sytuacje mają miejsce – polskie stocznie), co podlegają przekształceniom własnościowym – są przejmowane, dzielone a nawet mogą liczyć na pomoc państwa, tak jak miało to miejsce w wielu krajach w czasie kryzysu, który rozpoczął się w 2008 roku (amerykański, czy raczej globalny GM<sup>158</sup>, szkocki RBS<sup>159</sup>, ale także polskie kopalnie<sup>160</sup>, czy Zakłady Chemiczne POLICE<sup>161</sup>). Perspektywa czasowa jest zatem w przypadku największych przedsiębiorstw dłuższa, a alternatywa nie wyraża się w opozycyjnej parze upadek-przetrwanie, ale w bardziej złożonym układzie upadek-reorganizacja-trwanie, co umożliwiającą właśnie zasoby zgromadzone przez tego typu firmy (ich często długie trwanie na rynku powoduje także, że dysponują one zyskami wypracowanymi w minionych latach, z których mogą pokryć ewentualne straty, presja na mikro firmy w kontekście ewentualnej reorganizacji ma zdecydowanie inny charakter i powiązana jest raczej z zasobnością portfela właściciela a nie tylko samej firmy). Ryzyko w tej perspektywie nie jest ryzykiem czystym (sytuacja, w której możliwe są tylko dwa skrajne rozwiązania), ale przyjmuje postać bardziej złożoną zarówno w zakresie ilości możliwych rozwiązań jak i możliwych do podjęcia czynności. Druga cecha, zależność od właściciela, także ulega przekształceniu, i przyjmuje postać, w której przedsiębiorstwo uniezależnia się od posiadaczy w co najmniej kilku aspektach. Po pierwsze właścicielom trudniej sprawować kontrolę nad tej skali firmami, zwłaszcza w wymiarze kontroli bezpośredniej, co znajduje odzwierciedlenie w złożonych strukturach

---

<sup>157</sup> Nie podejmuję zupełnie w ramach rozprawy, mając na uwadze jej przedmiot, problemu ewentualnej konieczności zastosowania podziału w obszarze dużych przedsiębiorstw – różnica między Toyotą a Zakładami Hipolita Cegielskiego w Poznaniu jest ogromna natomiast nie wpływa to bezpośrednio na rozważania o ryzyku i zaufaniu w sektorze MSPP. Mając zatem świadomość tego, że takie zróżnicowanie w obszarze podstawowych cech tego typu firm istnieje pomijam je traktując jako jedną kategorię wszystkie duże przedsiębiorstwa.

<sup>158</sup> [http://forsal.pl/artykuly/397136,gm\\_zamierza\\_wlozyc\\_11\\_miliardow\\_euro\\_w\\_opla.html](http://forsal.pl/artykuly/397136,gm_zamierza_wlozyc_11_miliardow_euro_w_opla.html)

<sup>159</sup> [http://forsal.pl/artykuly/367317,31\\_mld\\_funtow\\_pomocy\\_dla\\_royal\\_bank\\_of\\_scotland.html](http://forsal.pl/artykuly/367317,31_mld_funtow_pomocy_dla_royal_bank_of_scotland.html)

<sup>160</sup> [http://ec.europa.eu/community\\_law/state\\_aids/transport-2007/n575-07.pdf](http://ec.europa.eu/community_law/state_aids/transport-2007/n575-07.pdf)

<sup>161</sup> <http://www.strefabiznesu.gp24.pl/artykul/zaklady-chemiczne-police-pomocy-finansowej-wciaz-nie-ma-33902.html>,

organizacyjnych i faktycznej delegacji uprawnień na rzecz niewłaścicieli (zazwyczaj profesjonalna kadra zarządzająca, którą jednak współcześnie wynagradza się często pakietami akcji, co czyni z niej, czy powinno czynić w zamierzeniu osób przekazujących część wynagrodzenia w takiej właśnie postaci, współwłaściciela – z konsekwencjami w postaci większego osobistego zaangażowania)<sup>162</sup>. Po drugie w przypadku dużych przedsiębiorstw, zdecydowanie częściej niż w mniejszych firmach, mamy do czynienia z rozproszoną własnością. Zmienia to sposób sprawowania kontroli nad przedsiębiorstwem – w przypadku spółek akcyjnych pojawia się konieczność zwoływania walnych zgromadzeń akcjonariuszy, te zaś nie obradują w sposób ciągły a jedynie czasowo, co ogranicza możliwości sprawowania bieżącej kontroli właścicielskiej (tą realizują, odpowiednio umocowani w strukturach organizacyjnych, wybrani współwłaściciele lub ich przedstawiciele). Trzecia z omawianych cech, czyli zdolność oddziaływania na otoczenie wyraża się dziś przede wszystkim w przypadku dużych firm poprzez oddziaływanie na lokalny rynek pracy i środowisko naturalne. W obu tych kontekstach ich siła określania warunków życia społeczności lokalnych jest zdecydowanie wyższa niż w przypadku mniejszych firm. Poziom czwartej cechy, złożoność wewnętrznej struktury organizacyjnej, jest konsekwencją choćby samej skali działalności największego typu przedsiębiorstw – 250 i więcej osób może działać skutecznie tylko pod warunkiem właściwego podziału kompetencji, władzy, ale także szacunku i prestiżu. w tym wymiarze ujawnia się także znaczenie powiązań między firmami (większe przedsiębiorstwa powołują do życia mniejsze organizmy gospodarcze w postaci spółek zależnych lub same należą bądź współwłaścicielami innych firm). Ta krótka charakterystyka oddaje wybrane płaszczyzny pozwalające stwierdzić zasadniczą odrębność sektora MSP od mikro i dużych przedsiębiorstw. Warto podkreślić, że opiera się ona na cechach jakościowych a nie ilościowych i jest wyrazem stopniowości ważnych dla funkcjonowania firm procesów związanych z osobą właściciela, oddziaływaniem na otoczenie, czasową perspektywą działania i wynikającą stąd możliwością planowania przyszłych działań, czy wreszcie z poziomem wewnętrznego zróżnicowania.

---

<sup>162</sup> Problem roli menedżerów we współczesnych przedsiębiorstwach jest wielowymiarowy i nie ogranicza się tylko do ich wynagradzania pakietami akcji. Takie działania powodują jednak, że położenie menedżera w obrębie przedsiębiorstwa ma co najmniej podwójny charakter – z jednej strony kumulują oni w swoich rękach władzę przynależną w ramach struktury organizacyjnej zajmowanym przez nich pozycjom, z drugiej jednak ich sytuacja jest określana także poprzez posiadanie akcji przedsiębiorstwa, por.: Gilejko L., *Spółczeństwo a gospodarka. Socjologia ekonomiczna*, Wydanie III (rozszerzone i uaktualnione), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005, s. 131 – 141

Możliwy przebieg procesów różnicowania wewnątrz przedsiębiorstwa, powiązany z jego skalą i wyrażający fazy rozwoju organizacji prezentuje tabela 9 obrazująca zmiany kluczowych czynników zarządzania scharakteryzowane przez L. E. Greinera. Określając potencjalne źródła wzrostu wskazuje on na sześć zmiennych o charakterze jakościowym, które charakteryzują organizacje (w tym gospodarcze) w kolejnych fazach wzrostu. Każdy z etapów definiują charakterystyczne dla niego szanse rozwoju, każdy wymaga także przewyciężenia zagrożeń, które mogą przerodzić się w kryzys. Zdaniem L. E. Greinera fazy rozwoju trwają od 3 do 15 lat i wymagają zmian systemowych, strukturalnych i w ramach przywództwa a dokonują się one zarówno na drodze ewolucji jak i rewolucji – określenie sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo jest koniecznym warunkiem dostarczenia odpowiednich informacji i materiałów niezbędnych do optymalnego wykorzystania bieżących szans i ograniczenia zagrożeń<sup>163</sup>. W kontekście MSPP oznacza to zaś możliwość określenia problemów, sytuacji charakterystycznych dla tego typu organizacji właśnie ze względu na ich wielkość i wiek.

Tabela 9. Zmiany kluczowych czynników zarządzania w modelu rozwoju organizacji L.E. Greinera

Kryterium	Wzrost przez kreatywność	Wzrost przez kierowanie	Wzrost przez decentralizację	Wzrost przez koordynację	Wzrost przez współpracę
Cel zarządzania	Produkcja i sprzedaż	Rentowność	Ekspansja rynkowa	Konsolidacja organizacji	Rozwiązywanie problemów/ Innowacje
Struktura organizacyjna	Nieformalna	Scentralizowana/ funkcjonalna	Zdecentralizowana	Dywizjonalna	Zespołowa/ macierzowa
Styl kierowania top-menedżmentu	Autokratyczny	Dyrektywny	Delegujący	Nadzorujący Konsultacyjny	Partycypacyjny
Motywacja menedżerów	Własność/ majątek	Wyniki	Nagrody indywidualne	Udziały w zyskach	Nagrody zespołowe
System kontroli	Rezultaty rynkowe	Standardy i koszty	Raporty i zyski	Plany i inwestycje	Nastawienie na wspólne cele
Możliwy kryzys	Kryzys przywództwa	Kryzys autonomii	Kryzys kontroli	Kryzys biurokracji	?

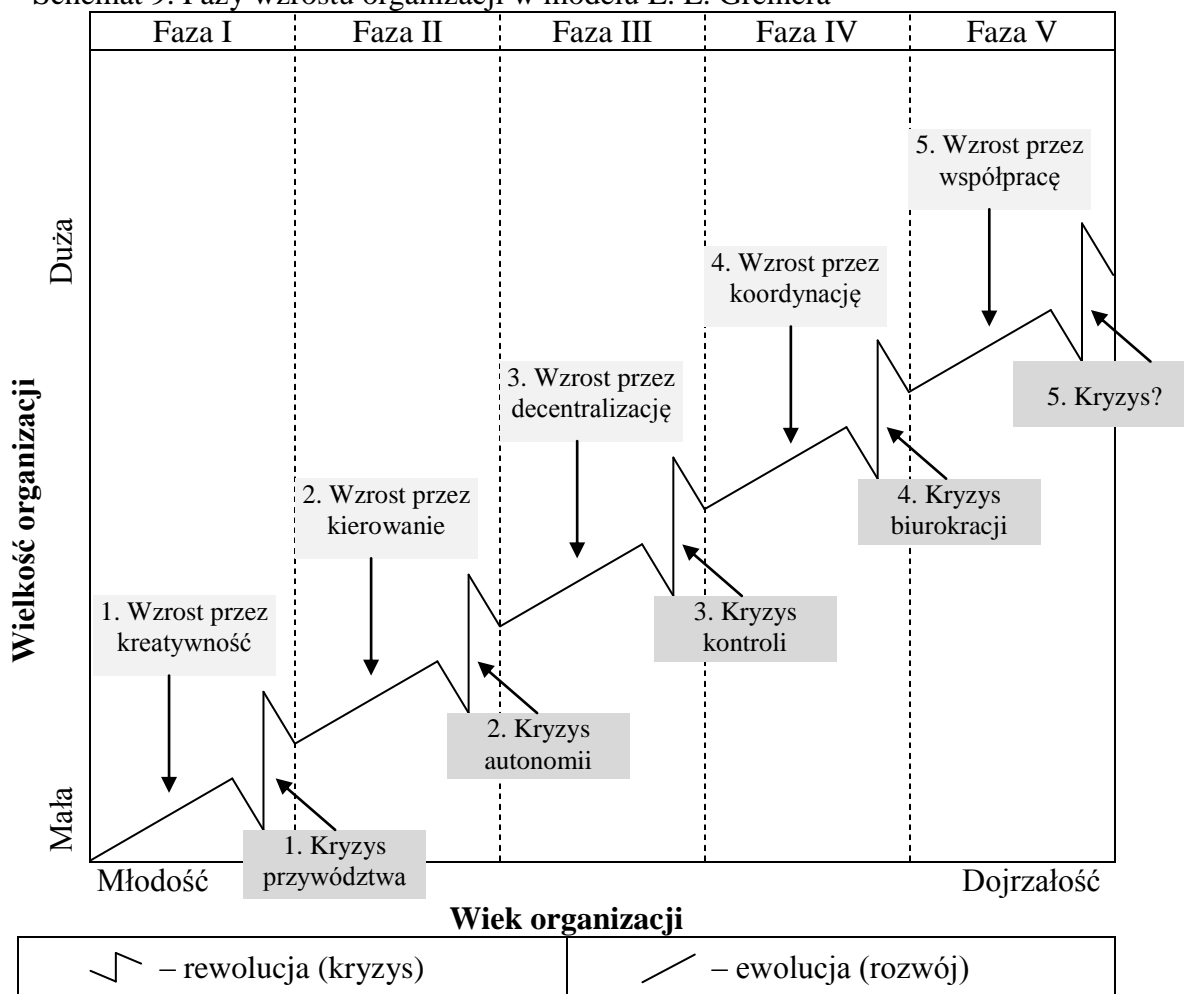
Źródło: Orlik-Marciniak E., *Zmiany w koncepcji L. E. Greinera a polskie organizacje*, w: Lisiecki M. (red.), *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003, s. 85

Każda organizacja ma w sobie zarówno potencjał destabilizujący jak i uruchamiający, wyzwalający potrzebę zmian i wreszcie je same. W kontekście rozważań nad ryzykiem i zaufaniem w sektorze MSPP kluczowe znaczenie mają zaproponowane przez L.E. Greinera rozwiązania w zakresie powiązania skali i wieku

<sup>163</sup> Orlik-Marciniak E., *Zmiany w koncepcji L. E. Greinera a polskie organizacje*, w: Lisiecki M. (red.), *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003, s. 84

organizacji z konkretnymi szansami (przesłanki wzrostu) i zagrożeniami (przyczyny kryzysów) wskazującymi także, czy pozwalającymi określić, fazę rozwoju np. przedsiębiorstwa – umieszczenie konkretnej firmy w ramach skali L. E. Greinera pozwalałoby sprecyzować przyszłe problemy, wyzwania w obliczu, których znaleźć może się firma i podjąć w związku z tym konkretne działania (schemat poniżej). Przedstawione podejście pozwala założyć, że MSPP będące przedmiotem zainteresowania rozprawy mają za sobą lub są w trakcie pierwszej fazy rozwoju (także w perspektywie wieku) związanej z kryzysem przywództwa (małe przedsiębiorstwa) i nie mają jeszcze za sobą etapu po kryzysie biurokracji (średnie firmy). Ich przewaga konkurencyjna wynikałaby zatem z wykorzystania szans wzrostu wpisanych w kierowanie, decentralizację i koordynację a kryzysy dotyczyłyby autonomii i kontroli – te źródła wzrostów i kryzysów stanowiłyby treść działań, wysiłków, bieżącego funkcjonowania firm analizowanego sektora.

Schemat 9. Fazy wzrostu organizacji w modelu L. E. Greinera



Źródło: Orlik-Marciniak E., *Zmiany w koncepcji L. E. Greinera a polskie organizacje*, w: Lisiecki M. (red.), *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003, s. 85

### 2.3 MSPP we współczesnej gospodarce polskiej – charakterystyka ilościowa

Poza poziomem badań, refleksji o charakterze analitycznym, wyjaśniającym, czy prognostycznym MSPP, szerzej MSP, to zbiór firm, który określają szczególne poziomy cech ilościowych. Ich zbieraniem i opracowywaniem zajmuje się GUS<sup>164</sup> i inne instytucje, publiczne oraz prywatne, monitorujące stan i rozwój sektora MSP w Polsce takie jak PARP, PAIZ, IBnGR, PKPP LEWIATAN, BCC, czy jednostki, zespoły badawcze szkół wyższych. W tej perspektywie, niezależnie od starań wymienionych, a także wielu innych, instytucji możemy mówić o pewnej niekonsekwencji w perspektywie definiowania MSP a jednocześnie o wciąż rozwijającym się, dzięki podejmowanym przez nie wysiłkom, poziomie świadomości najważniejszych właściwości sektora, jego mocnych, ale i słabych stron, czy barier rozwoju. W kontekście tych działań warto postawić pytanie o ich użyteczność, faktycznie zaś podjąć wysiłek zmierzający do określenia jednorodności analizowanego obszaru gospodarki – jeśli okazałby się on zbyt zróżnicowany, firmy małe znacznie różniłyby się od średnich, należałoby każdy raport dotyczący MSP poprzedzać swoistym wprowadzeniem dowodzącym podobieństw obu typów firm przynajmniej w obrębie podejmowanej problematyki, w przeciwnym razie opracowania tego typu winny zawierać osobne części, wnioski, prognozy dla obu typów przedsiębiorstw.

Zanim podejmę próbę określenia podobieństw i różnic pomiędzy częściami składowymi analizowanego sektora warto przyjrzeć się jego znaczeniu w obrębie całego systemu gospodarczego. By tego dokonać posłużę się podstawowym wskaźnikiem pomiaru gospodarki, jakim jest PKB. MSP wytworzyły w 2007 roku 17,3% PKB. Biorąc pod uwagę trzyczęściowy podział gospodarki ze względu na wielkość przedsiębiorstw możemy stwierdzić, że udział MSP jest mniejszy niż pozostałych sektorów niemniej jednak znaczący i już tylko ten fakt przemawia nie tylko za wyodrębnieniem takiej właśnie kategorii przedsiębiorstw, ale także za poddaniem ich

---

<sup>164</sup> Publikacje GUS dostarczają między innymi informacji o charakterze *spisowym*, które bazują na danych pozyskiwanych dzięki obowiązkowi rejestracyjnemu i sprawozdawczemu nałożonemu na polskie przedsiębiorstwa i organy administracji publicznej. Drugim wymiarem działalności Urzędu jest organizacja badań tematycznych o charakterze reprezentatywnym, które dotyczą wybranych aspektów funkcjonowania sektora MSP. Efektem wysiłku poznawczego badaczy GUS są raporty dostarczające wiedzy o zjawiskach na poziomie makro, mezo, sprawdzonych także do określonych ram terytorialnych. Stanowią one bez wątpienia doskonałą podstawę dla scharakteryzowania tła zjawisk, takich jak na przykład wyniki finansowe poszczególnych grup przedsiębiorstw. Na stronie GUS znajdujemy opis obowiązków firm i administracji publicznej w zakresie sprawozdawczości, por.: <http://form.stat.gov.pl/formularze/przewodnik/psinfo.htm>.

funkcjonowania gruntownej analizie – sposób powstawania, bariery towarzyszące kreowaniu niemal jednej piątej polskiego PKB nie mogą pozostać nieznanymi.

Tabela 10. Struktura PKB Polski w 2007 roku

<b>PKB</b>	<b>100 %</b>
w tym przedsiębiorstwa:	70,7 %
liczba zatrudnionych 0 – 9 osób	30,1 %
liczba zatrudnionych 10 – 49 osób	7,3 %
liczba zatrudnionych 50 – 249 osób	10,0 %
liczba zatrudnionych powyżej 249 osób	23,3 %
<b>Udział sektora MSP w tworzeniu PKB</b>	<b>17,3 %</b>

Źródło, opracowanie własne na podstawie: Żołnierski A., *Znaczenie sektora MŚP w Polsce*, w: Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009, s.26

Kolejnym wskaźnikiem obrazującym znaczenie MSP w gospodarce naszego kraju może być liczba firm tego typu. To co je charakteryzuje w aspekcie ilościowym to specyficzne tło historyczne wynikające z charakteru zmian gospodarczych w Polsce po 1989 roku, na które składały się nie tylko warunki rynkowe, ale także, a w kilkuletnim okresie zapewne przede wszystkim, czynniki ustrojowe. W początkowym okresie transformacji gospodarczej wyróżnia się trzy zasadnicze fazy wzrostu liczby mikro i małych oraz średnich przedsiębiorstw (Schemat poniżej).

Schemat 9. Fazy ekspansji sektora MSP w Polsce



Źródło: Żołnierski A., *Znaczenie sektora MŚP w Polsce*, w: Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009, s.23

Przedstawione dane oddają charakterystyczną dla pierwszych lat III RP dynamikę wzrostu liczby przedsiębiorstw w ramach analizowanego sektora – eksplozja przedsiębiorczości została zastąpiona w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych mechanizmem rynkowym, obecnie to on a nie czynniki będące konsekwencją zmian ustrojowych, decyduje o tym ile firm zostaje założonych, czy rozwiązanych. Dziś

przedsiębiorstwa nowo zakładane w dużej mierze zastępują już tylko firmy znikające z rynku a nie uzupełniają luki powstałe w ramach gospodarki centralnie planowanej – jest to zupełnie naturalny proces w ramach systemu wolnorynkowego a powtórzenie się sytuacji z pierwszej połowy lat dziewięćdziesiątych<sup>165</sup>, kiedy liczba nowo zakładanych firm znacznie przewyższała liczbę tych likwidowanych należy uznać za trudną, czy wręcz niemożliwą do powtórzenia bez bodźca w postaci wyjątkowych okoliczności (wojna, rewolucja, globalny kryzys o skali oddziaływania podobnej do tego, co działo się w gospodarce światowej w 1929 roku i kolejnych latach). Wejście w fazę stabilizacji było związane w wykształceniem się charakterystycznej dla naszego kraju struktury gospodarki określonej ze względu na ilość przedsiębiorstw danej skali.

Tabela 11. Liczba przedsiębiorstw nowo powstałych i zlikwidowanych w latach 2003-2007, wg klas wielkości (liczba pracowników)

Lata	Ogółem	0-9	10-49	50-249	Powyżej 249
<b>2003</b>					
Założone	274837	265946	7569	1071	251
Zlikwidowane	153409	148202	3888	978	341
Różnica	<b>+121428</b>	<b>+117744</b>	<b>+3681</b>	<b>+93</b>	<b>-90</b>
<b>2004</b>					
Założone	228538	223863	4144	484	47
Zlikwidowane	209845	204979	3723	911	232
Różnica	<b>+18693</b>	<b>+18884</b>	<b>+421</b>	<b>-427</b>	<b>-185</b>
<b>2005</b>					
Założone	289406	282517	6144	651	94
Zlikwidowane	233067	228171	4059	665	172
Różnica	<b>+56339</b>	<b>+54346</b>	<b>+2085</b>	<b>-14</b>	<b>-78</b>
<b>2006</b>					
Założone	316681	311732	4409	448	92
Zlikwidowane	287642	283271	3742	451	178
Różnica	<b>+29039</b>	<b>+28461</b>	<b>+667</b>	<b>-3</b>	<b>-86</b>
<b>2007</b>					
Założone	314091	309248	4317	442	84
Zlikwidowane	257060	253100	3348	490	122
Różnica	<b>+57031</b>	<b>+56148</b>	<b>+969</b>	<b>-48</b>	<b>-38</b>

Źródło – opracowanie własne na podstawie: Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009, s.265

<sup>165</sup> W roku 1986 w Polsce funkcjonowało około 0,5 mln firm pozarolniczej gospodarki nieuspołecznionej, w 1989 roku 0,83 mln, ale w 1992 już prawie 1,7 mln, por.: Sobczak J.B., *polski small business – próba rekonstrukcji*, w: Skąpska G. (red.), *Buddenbrookowie, czy piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, UNIVERSITAS, Kraków 2002, s. 39 i 42. Dla porównania w 2007 roku przybyło w naszym kraju tylko 57031 przedsiębiorstw, por.: Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009, s. 265

Powyższa tabela obrazuje przede wszystkim żywotność polskiej gospodarki w wymiarze likwidowania starych i zakładania nowych firm. Ukazuje także stały wzrost liczby przedsiębiorstw w ogóle jak i różnice pomiędzy ciągłym wzrostem ilości małych firm i niejednoznaczną tendencją w obszarze średnich przedsiębiorstw. W latach 2003 – 2007 w sektorze MSP powstało o 7424 firm więcej niż zostało ich zlikwidowanych, jednak na wzrost ten składa się dodatni bilans w obszarze małych przedsiębiorstw (+7823) i ujemny w przypadku firm średnich (– 399). Ujawnia się w ten sposób istotna różnica w funkcjonowaniu części składowych analizowanego obszaru gospodarki. Martwi zwłaszcza ujemny bilans w przypadku średnich przedsiębiorstw, co może być związane z niedostatecznym potencjałem małych firm w zakresie kreowania przedsiębiorstw większej skali.

Ogólna liczba przedsiębiorstw w Polsce w 2009 roku to nieco ponad 3,7 miliona na co składało się ponad 3,5 miliona mikroprzedsiębiorstw, 159 tys. małych i prawie 30 tys. średnich oraz blisko 5 tys. największych firm. Sektor MSP obejmował zatem w 2009 roku blisko 190 tys. przedsiębiorstw, co stanowiło 5,1% ogółu firm (Tabela 12). Dane GUS z lat 2003 – 2009 wskazują na względnie stałą liczbę przedsiębiorstw w ogóle – wzrost całkowitej liczby przedsiębiorstw o mniej niż 100 tys. i niewielkie zmiany w sektorze MSP – 10,4 % wzrost liczby małych firm i 1,25% spadek liczby firm średnich.

Tabela 12. Liczba przedsiębiorstw w Polsce wg klas wielkości, lata 2003 – 2009

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Mikroprzedsiębiorstwa 0 - 9 pracowników</b>	3463245	3485970	3528198	3548677	3599259	3568137	3548354
<b>Małe przedsiębiorstwa 10 – 49 pracowników</b>	144618	149159	154643	156408	159426	154833	159705
<b>Średnie przedsiębiorstwa 50 – 249 pracowników</b>	30106	30029	30174	30219	30266	29323	29730
<b>Duże przedsiębiorstwa powyżej 249 pracowników</b>	6023	5157	5506	5437	5471	4800	4884
<b>Razem</b>	3643992	3670315	3718521	3740741	3794422	3757093	3742673

Źródło – opracowanie własne na podstawie: Łapiński J., *Liczba zarejestrowanych i aktywnych MŚP*, w: Żolnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009, s. 28; raport GUS: *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2009 r.*, [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_822\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_822_PLK_HTML.htm)

Sektor MSP to szerszy zbiór, którego częścią są stanowiące przedmiot rozprawy firmy sektora MSPP. Na 159 tys. firm małych zarejestrowanych w Polsce w 2009 roku 120 tys. było własnością prywatną (Tabela poniżej), co stanowi 75,52% ogółu tego typu przedsiębiorstw. W przypadku firm średnich 18736 z nich należało do sektora

prywatnego i było to 63,08% ogółu przedsiębiorstw tej skali. W perspektywie własnościowej oznacza to, że małe przedsiębiorstwa, częściej niż średnie stanowią własność prywatną (te ostatnie w wymiarze charakteru własności są bardziej podobne do dużych niż małych firm – 63,02% spośród największych przedsiębiorstw stanowiło własność prywatną). Małe przedsiębiorstwa w kontekście własności różnią się także znacznie od mikroprzedsiębiorstw, które aż w 98,51% przypadków są własnością prywatną. Oznacza to, że w skali kraju w wymiarze własnościowym, uwzględniając wielkość przedsiębiorstw, możemy wyróżnić trzy obszary – mikro, małe, średnie i duże firmy. Niezależnie od wielkości dominującą formą własności jest dziś jednak własność prywatna, udział własności publicznej przedsiębiorstw rośnie wraz ze skalą firm. Rozbieżność pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami i podobieństwo tych drugich w wymiarze własnościowym do największych firm choć ukazuje złożony charakter sektora MSP to nie jest bynajmniej wystarczającym powodem do negowania zasadności jego wyodrębniania.

Tabela 13. Liczba przedsiębiorstw prywatnych w Polsce wg klas wielkości, lata 2008 – 2009

	<b>Mikroprzedsiębiorstwa 0 - 9 pracowników</b>	<b>Małe przedsiębiorstwa 10 – 49 pracowników</b>	<b>Średnie przedsiębiorstwa 50 – 249 pracowników</b>	<b>Duże przedsiębiorstwa powyżej 249 pracowników</b>	<b>Razem</b>
<b>2008</b>	3495633	115597	18387	2948	3632565
<b>2009</b>	3479763	120608	18736	3078	3622185

Źródło – opracowanie własne na podstawie: raport GUS, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2009 r.*, [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_822\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_822_PLK_HTML.htm)

Dane zebrane w zaprezentowanych powyżej w tabelach (tabele 12 i 13) ukazują to, jak niewielu mikroprzedsiębiorstwom udaje się przejść do poziomu małej firmy i jak niewiele spośród tych ostatnich rozwija się do poziomu średniego przedsiębiorstwa. Jednym z głównych celów rozprawy jest identyfikacja ryzyk i charakteru zaufania, które blokują bądź ułatwiają transformacje w obszarze wielkości firmy. Znając charakterystykę polskiej gospodarki w wymiarze liczby przedsiębiorstw danej wielkości powstaje pytanie o to, czy i jak nasz kraj różni się w tym względzie od innych członków UE (Tabela 14), jak i czy w ogóle można mówić w tym kontekście o specyficznych cechach polskiej gospodarki, polskiej przedsiębiorczości. Identyfikacja różnic powinna umożliwić uwypuklenie fundamentalnych problemów dotyczących struktury wielkości firm w Polsce.

Tabela 14. Przedsiębiorstwa wg wielkości, wybrane charakterystyki – porównanie Polska/UE

	<b>Liczba pracowników</b>	<b>0 – 9</b>	<b>10 – 49</b>	<b>50 – 249</b>	<b>Powyżej 249</b>	<b>Razem</b>
1.	<b>Liczba przedsiębiorstw (tys.)</b>					
	– Polska	1350	41,3	13,6	2,7	1407,5
	– UE-27	18040	1350	210	40	19650
	– Polska w UE-27 (%)	7,5	3,1	6,5	6,8	7,2
2.	<b>Udział klas przedsiębiorstw w zatrudnieniu w sektorze przedsiębiorstw (%)</b>					
	– Polska	95,9	2,9	1,0	0,2	100,0
	– UE-27	91,8	6,9	1,1	0,2	100,0
	– Polska/UE-27 (%)	104,5	42,0	90,9	100,0	
3.	<b>Liczba zatrudnionych (mln)</b>					
	– Polska	2,97	0,91	1,42	2,29	7,58
	– UE-27	37,5	26,1	21,3	41,7	126,7
	– Polska w UE-27 (%)	7,9	3,5	6,7	5,5	6,0
4.	<b>Udział klas przedsiębiorstw w zatrudnieniu w sektorze przedsiębiorstw (%)</b>					
	– Polska	39,2	12,0	18,7	30,2	100,0
	– UE-27	29,6	20,6	16,8	32,9	100,0
	– Polska/UE-27 (%)	132,4	58,2	111,3	91,8	
5.	<b>Wielkość przeciętnego przedsiębiorstwa (liczba pracujących)</b>					
	– Polska	2,2	22,0	104,4	848,1	5,4
	– UE-27	2,1	19,3	101,4	1042,5	6,4
	– Polska/UE-27 (%)	104,8	114,0	103,0	81,4	84,4

Liczby odnoszą się do przedsiębiorstw zarejestrowanych i aktywnych, przemysły i usług niefinansowych.

Źródło – na podstawie: Balcerowicz E., *Mikroprzedsiębiorstwa w Polsce na tle Unii Europejskiej*, w: Żolnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009, s.66

Analiza przedstawionych w tabeli 14 danych dostarcza kilku cennych informacji o charakterze polskiej gospodarki w odniesieniu do sytuacji całej UE – w kontekście klas wielkości przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę, że dane odnoszą się do firm aktywnych działających w przemyśle i usługach niefinansowych warto zauważyć, że udział polskich przedsiębiorstw w ogólnej liczbie przedsiębiorstw danej wielkości działających na terenie UE jest względnie stały i waha się w zależności od typu od 6,5 do 7,5% (z wyjątkiem małych firm). Najistotniejsza różnica, przekładająca się także na wielkość zatrudnienia zarówno w skali gospodarki, odniesioną do innych typów przedsiębiorstw jak i wyrażoną w liczbach, dotyczy małych przedsiębiorstw, które stanowią tylko 3,1% ogólnej liczby tej skali firm w całej UE. W aspekcie zatrudnienia warto zauważyć, że małe polskie przedsiębiorstwa zatrudniają nawet więcej osób niż ich europejscy odpowiednicy – różnica to prawie trzech zatrudnionych na przedsiębiorstwo. Powstaje pytanie o przyczyny niedoreprezentowania małych firm, w ogólnej ich liczbie, w Polsce na tle UE. Jednym ze sposobów rozwiązania tego

zagadnienia może być, podjęta w rozprawie, próba określenia warunków utrudniających przejście z poziomu mikro do poziomu małego przedsiębiorstwa.

Dotychczasowe rozważania nie przyniosły jednoznacznej odpowiedzi, co do twardych, ilościowych podstaw łączenia małych i średnich przedsiębiorstw w jeden sektor. Kolejne cechy tego typu także wyrażają odrębność sytuacji części składowych MSP. Różny, i to w perspektywie kolejnych lat, jest poziom wynagrodzeń pracowników w przedsiębiorstwach podzielonych ze względu na wielkość (Tabela 15 poniżej). Ogólna tendencja wyraża wzrost płac pracowników wraz ze wzrostem skali firm – najlepiej wynagradza się osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 249 pracowników, najniższe pobory otrzymują osoby pracujące dla najmniejszych firm. W ramach sektora MSP mamy do czynienia z istotną różnicą płac, co niesie ze sobą doniosłe konsekwencje dla funkcjonowania analizowanych typów przedsiębiorstw. Nie trudno przyjąć, że średnie firmy są w stanie skuteczniej zabiegać o najbardziej pożądanых pracowników niż małe przedsiębiorstwa (oferując im po prostu lepsze płace), choć same nie wytrzymują w tej perspektywie w konkurencji z największymi firmami. Uznając sektor MSP za odrębny należy postawić sobie pytanie o jego wewnętrzną spójność w kontekście różnic płacowych. Byłoby oczywiście nadużyciem stwierdzenie homogeniczności sektorów mikro i dużych przedsiębiorstw w wymiarze oferowanych wynagrodzeń, niemniej jednak te obszary nie są tak wyraziście wewnątrznie zróżnicowane jak sektor MSP. Konkurowanie o pracownika w ramach omawianego sektora nie dość, że określone jest przez przewagę finansową ofert firm średnich to dodatkowo pociągać musi za sobą konsekwencje w postaci zapewnienia sobie usług lepiej wykwalifikowanych jak i bardziej doświadczonych pracowników, którzy zapewne niejednokrotnie swoje zdolności pracowe podwyższali w obrębie małych firm. Na tej podstawie można przyjąć, że wewnątrz sektora MSP problemem jest już choćby ograniczanie konkurencyjności małych przedsiębiorstw przez firmy średnie właśnie poprzez zawłaszczanie lepszych, bo bardziej doświadczonych, pracowników. Jeżeli faktycznie mielibyśmy do czynienia z takim zjawiskiem, to biorąc pod uwagę, że dotyczyłoby ono samych fundamentów funkcjonowania firm obu typów należałoby zakwestionować możliwość traktowania ich wspólnie.

Tabela 15. Przeciętne miesięczne wynagrodzenia na 1 zatrudnionego w zł w latach 2003-2007, wg klas wielkości (liczba pracowników)

Lata	Ogółem	0-9	10-49	50-249	Powyżej 249
2003	2 142	1 390	1 584	2 156	2 658
2004	2 336	1 449	1 741	2 372	2 856
2005	2 402	1 483	1 777	2 441	2 949
2006	2 525	1 509	1 831	2 579	3 105
2007	2 732	1 555	1 934	2 839	3 361

Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009, s.267

Tym, co dodatkowo komplikuje sposób odbioru charakteru relacji pomiędzy firmami sektora MSP a pracownikami jest ich wydajność na tle pozostałych typów przedsiębiorstw (Tabela 16 poniżej). W tej perspektywie właśnie małe i średnie firmy wyraźnie odstają od pozostałych. Zastanawia zwłaszcza wydajność pracowników średnich przedsiębiorstw, którzy choć opłacani zdecydowanie lepiej niż ich koledzy z małych firm, są mniej wydajni. Jeżeli przyjąć, że średnie przedsiębiorstwa w istotnej części powstają na skutek rozwoju małych, że działają w podobnych branżach i na podobnych rynkach, to ta różnica wydajności w ramach sektora MSP staje się znaczącym problemem badawczym o doniosłych konsekwencjach praktycznych (w tym wypadku można potraktować oba typy firm razem).

Tabela 16 Wydajność pracy w sektorze przedsiębiorstw wg klasy przedsiębiorstw w 2006 roku

Ogółem	0 – 9 pracowników	10 – 49 pracowników	50 – 249 pracowników	Powyżej 249 pracowników
100,0 %	108,6 %	90,7 %	72,8 %	108,3 %

Źródło – na podstawie: Balcerowicz E., *Mikroprzedsiębiorstwa w Polsce na tle Unii Europejskiej*, w: Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009, s.63

Wątpliwości, co do przesłanek wspólnego traktowania małych i średnich firm nie rozstrzyga jednoznacznie także analiza sytuacji finansowej sektora MSP. Choć poza wskaźnikiem rentowności pozostałe wartości cech małych i średnich przedsiębiorstw mieszczą się między wartościami charakteryzującymi mikro i duże firmy to jednak trudno dopatrywać się tutaj właściwości jednoznacznie odróżniających MSP od pozostałych sektorów. Poza wskaźnikiem przychodów ogólnych da się natomiast zauważyć pewną odrębność mikroprzedsiębiorstw od pozostałych typów firm. Zwraca uwagę zwłaszcza wysoki poziom wskaźników przychodów ogółem na jednego pracującego i 1 zł wynagrodzeń w przypadku małych firm, co pozwala w tej

perspektywie wyraźnie odróżnić ten typ od przedsiębiorstw zatrudniających mniej niż 10 osób.

Tabela 17. Sytuacja finansowa przedsiębiorstw wg klas wielkości (liczba zatrudnionych) w 2007 roku

2007 rok	0 – 9 pracowników	10 – 49 pracowników	50 – 249 pracowników	Powyżej 249 pracowników	Ogółem
Przeciętne przychody ogółem na jedno przedsiębiorstwo (w mln zł)	0,4	8,5	42,2	364,1	1,6
Przeciętne przychody ogółem na jednego pracującego (w tys. zł)	186,8	379,3	403,0	429,9	322,0
Przeciętne przychody ogółem na 1 zł wynagrodzeń	26,9	14,0	12,4	11,3	13,8
Wskaźnik rentowności obrotu brutto sektora przedsiębiorstw	14,9	8,1	6,5	6,8	-

Źródło, opracowanie własne – na podstawie: Lapiński J., *Sytuacja finansowa MŚP*, w: Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009, s. 41 i 43

Ostatni obszar porównań przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość odnosi się do zagadnień inwestowania i innowacyjności. Tabela 18 ukazuje proces wzrostu nakładów inwestycyjnych w latach 2003-2007. W analizowanym okresie nakłady inwestycyjne mikroprzedsiębiorstw wzrosły o 81,61%, małych firm o 48,19%, średnich o 113,78% a dużych o 86,71%. Zwraca uwagę ogromny wzrost analizowanych nakładów, niezależnie od sektora, w krótkim przedziale czasu, co świadczy o dużej dynamice nie tylko sektora przedsiębiorstw, ale w ogóle całej polskiej gospodarki. Tak szeroko zakrojone inwestycje były jednym z elementów dynamicznego wzrostu polskiej gospodarki w drugiej połowie pierwszej dekady XXI wieku i stanowiły jeden z czynników warunkujących polski sukces w latach kryzysu gospodarczego, który rozpoczął się w 2008 roku<sup>166</sup>. W perspektywie omawianych danych ujawnia się jednak przede wszystkim skrajnie różna sytuacja małych (outsider) i średnich (lider) przedsiębiorstw. Taka różnica dynamiki wzrostu tych nakładów przekłada się zapewne na zdolność konkurowania średnich przedsiębiorstw z małymi i jednocześnie dowodzi swoistego zapóźnienia inwestycyjnego tych ostatnich względem pozostałych typów przedsiębiorstw.

<sup>166</sup> Raport GUS: *Polski rynek ubezpieczeniowy 2004 – 2008*, s. 23,31,34. Dane zebrane w tej publikacji doskonale obrazują wpływ nakładów inwestycyjnych na dynamikę polskiego PKB. Raport dostępny na stronie [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

Tabela 18. Nakłady inwestycyjne ogółem w latach 2003-2007 w mln zł

Lata	Ogółem	0-9	10-49	50-249	Powyżej 249
2003	77 397,0	10 088,0	10 680,0	16 259,0	40 370,0
2004	90 392,0	11 364,0	11 689,0	21 944,0	45 395,0
2005	99 972,0	11 842,0	10 613,0	21 703,0	55 815,0
2006	114 340,0	14 179,0	12 845,0	28 041,0	59 275,0
2007	144 279,6	18 320,8	15 826,6	34 759,2	75 373,0

Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009, s. 270

Obraz różnic w nakładach inwestycyjnych przedsiębiorstw podzielonych ze względu na wielkość uzupełnia tabela 19. Dane w niej zebrane, choć nie tak alarmujące jak w przypadku dynamiki nakładów inwestycyjnych małych przedsiębiorstw, wyraźnie dowodzą, że jedną podstawowych płaszczyzn różnicowania firm ze względu na wielkość jest właśnie ich zaangażowanie inwestycyjne. Im większa firma tym większe nakłady na inwestycje i to nie tylko w perspektywie skali wydatków, ale także w odniesieniu do innych miar takich jak nakłady na jednego pracującego, czy w stosunku do przychodów ogółem.

Tabela 19. Inwestycje przedsiębiorstw w 2007 roku – charakterystyka

2007 rok	0 – 9 pracowników	10 – 49 pracowników	50 – 249 pracowników	Powyżej 249 pracowników	Ogółem
Przeciętne nakłady inwestycyjne na jedno przedsiębiorstwo (w mln zł)	0,01	0,35	2,25	23,22	0,08
Przeciętne nakłady inwestycyjne na jednego pracującego (w tys. zł)	5,1	15,7	21,5	27,4	16,1
Przeciętne nakłady inwestycyjne w stosunku do przychodów ogółem (%)	2,7 %	4,1 %	5,3 %	6,4 %	5,0 %

Źródło, opracowanie własne – na podstawie: Łapiński J., *Inwestycje i środki trwałe*, w: Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009, s. 54

Wielkość firmy wpływa dodatnio nie tylko poziom inwestycji, ale także na innowacyjność przedsiębiorstw – im większa firma tym częstsze deklaracje dotyczące zastosowania innowacji produktowych i/lub procesowych. Dane zaprezentowane w tabeli 20 (przedstawiona tendencja ma względnie stały charakter<sup>167</sup>) świadczyć mogą albo o niskim poziomie wdrażania innowacji przez MSP (zwłaszcza małe przedsiębiorstwa) w odniesieniu do firm dużych albo o tym, że są one świadome przejmowania rozwiązań już gdzieś zastosowanych w tym sensie nie innowacyjnych.

<sup>167</sup> O stałym charakterze przedstawionej tendencji świadczą dane zebrane i opublikowane przez GUS w cyklicznym raporcie: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004 – 2006*, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_NTS\\_dzialanosc\\_innowacyjna\\_2004-2006.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_NTS_dzialanosc_innowacyjna_2004-2006.pdf)

Tabela 20. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje produktowe lub procesowe<sup>168</sup> w % ogółu przedsiębiorstw w latach 2006-2008 według klas wielkości

	Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących		
	10 – 49	50 – 249	Powyżej 249
Ogółem przemysł	14,6	32,7	60,7
Ogółem sektor usług	12,5	25,0	47,7

Źródło: Notka informacyjna o wynikach badań GUS: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006 - 2008, [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_3574\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3574_PLK_HTML.htm)

W perspektywie cech ilościowych zwraca uwagę istotne wewnętrzne zróżnicowanie sektora MSP. Odrębności dotyczą tak ważnych cech jak dynamika zakładania i likwidowania firm, skala wynagrodzeń, wydajność (zwłaszcza, kiedy uwzględnimy różnice w poziomie wynagrodzeń), rentowność, poziom inwestycji i innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw. W kontekście tej *niespójności* znaczenia nabierają czynniki jakościowe pozwalające określić odrębność firm analizowanego sektora od mikro i dużych firm.

#### 2.4 MSPP – próba definicji

Odwołanie się do zmiennych o charakterze jakościowym i uściślenie sposobu obliczania poziomu cech ilościowych pozwoli jednoznacznie określić różnice pomiędzy przedsiębiorstwami sektora MSPP a innymi typami firm wyróżnionych ze względu na wielkość. Przyjęcie konkretnej definicji MSPP wymaga sprecyzowania, stosowanego przez GUS i będącego konsekwencją zaleceń KE, kryterium wielkości zatrudnienia<sup>169</sup>. Mając na uwadze współczesną charakterystykę działań przedsiębiorstw w zakresie organizacji pracy zasadne wydaje się zaproponowanie rozwiązania poszerzającego definicję zatrudnienia – faktycznie idzie nie tyle o zatrudnienie, co o wykonywanie czynności pracowych na rzecz przedsiębiorstwa. Każda osoba wykonująca tego typu czynności, niezależnie od charakteru relacji prawnej łączącej ją z firmą, czy sposobu

<sup>168</sup> W przyjętej przez GUS metodologii badania *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006 – 2008*, działalność innowacyjna: to całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamiarze prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań same z siebie mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowościami, lecz są konieczne do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową (B+R), która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji, natomiast przedsiębiorstwo innowacyjne w zakresie innowacji produktowych i procesowych to: przedsiębiorstwo, które w badanym okresie wprowadziło przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową: nowy lub istotnie ulepszony produkt bądź nowy lub istotnie ulepszony proces, będące nowością przynajmniej dla badanego przedsiębiorstwa - [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_3574\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3574_PLK_HTML.htm)

<sup>169</sup> Drugie kryterium ilościowe, czyli roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie wyzwała dyskusji w obszarze definicji MSPP w tym sensie, że są to cechy (niezależnie od tego, którą uwzględnimy w ramach procedury określania wielkości firmy), które bez względu na konkretne wartości wyrażone w Euro, czy złotych, nie podlegają dyskusji, co do tego jak należy je rozumieć.

przekazywania zapłaty za nie winna być traktowana, w perspektywie analizy wielkości przedsiębiorstwa, jako *pracownik*<sup>170</sup>. Takie określenie stosunków łączących osobę wykonującą pracę z firmą, na rzecz której praca jest wykonywana, pozwala przede wszystkim spojrzeć szerzej na charakter relacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi *udostępniającymi*<sup>171</sup> sobie pracowników, niezależnie od tego, czy jest to ich główny czy tylko czasowy sposób zarobkowania. Przyjmując graniczne wielkości zatrudnienia dla poszczególnych kategorii przedsiębiorstw zmieniam jednak sposób określania jego wielkości.

W kontekście jakościowym cechy charakterystyczne sektora MSPP to poza prywatnym charakterem własności także specyficzny rodzaj organizacji przedsiębiorstwa wynikający ze szczególnej pozycji właściciela/i w jego strukturze i jej nieskomplikowany charakter, co przekłada się między innymi na *krótki* proces decyzyjny. To co wyróżnia firmy z analizowanego obszaru to również pewien konserwatyzm inwestycyjny będący konsekwencją ograniczonych ambicji rozwojowych<sup>172</sup> a pośrednio wyrażający także nękające nieustannie sektor MSPP problemy z pozyskaniem kapitału<sup>173</sup>. Kolejną cechą omawianej grupy przedsiębiorstw jest ich szeroko rozumiana elastyczność będąca wprost konsekwencją ograniczonej skali działalności – wyraża się to nie tylko poprzez zwiększanie i zmniejszanie liczby pracowników stosownie do bieżących potrzeb, ale także w zmianach w zakresie oferty, sposobów dotarcia do klienta i samej sprzedaży<sup>174</sup>. Jest też bez wątpienia cechą małych i średnich przedsiębiorstw pewna niszowość i to zarówno w skali działania ograniczającej się często przestrzennie do niewielkiego obszaru jak i w wymiarze oferowanych produktów, czy usług. Wreszcie, choć wiele wydaje się w tej kwestii

---

<sup>170</sup> Kategoria pracownika wydaje się tutaj szczególnie niefortunna. Zazwyczaj taka osoba wykonuje czynności na rzecz firmy, za które następnie otrzymuje ekwiwalent w postaci wynagrodzenia. Współcześnie, mając na uwadze znaczącą przemianę w zakresie relacji firma – osoba wykonująca pracę, obliczając liczbę pracowników powinno się uwzględniać wszystkie osoby wykonujące czynności pracowe na rzecz przedsiębiorstwa a nie tylko, te które związane są z nim konkretną relacją określoną prawnie i/lub wyrażającą się w przekazywaniu wynagrodzenia.

<sup>171</sup> Zmienia to także zasadniczo podejście do analizy ryzyka i zaufania – pracownik związany z firmą odpowiednią umową, który otrzymuje za to, właśnie od przedsiębiorstwa, dla którego wykonuje pracę, stosowne wynagrodzenie to inne rodzaje ryzyka i zaufania niż te, które wiążą się z *pracownikiem* słabiej związanym z firmą.

<sup>172</sup> Kołodkiewicz I., Lutostański Ł., *Mali mistrzowie w działaniu. Dobre praktyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 179 – 180

<sup>173</sup> Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 232 – 235

<sup>174</sup> Gadomski W., *Skutki światowego kryzysu finansowego dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009, s. 100 – 104

zmieniać, MSPP to obszar, o którym stosunkowo mało wiemy, to firmy, których sukcesu często nie potrafimy wyjaśnić<sup>175</sup>.

W skład analizowanego w rozprawie sektora MSPP wchodziły zatem będą wszystkie te firmy, które stanowią własność prywatną, będą przedsiębiorstwami, których wielkość jest określona w wymiarze ilościowym przez liczbę osób pracujących na rzecz danej firmy – niezależnie od prawnych form regulacji relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a tymi osobami i sposobu przekazywania im wynagrodzenia (bezpośrednio lub pośrednio). Należy mieć na uwadze odrębność przedsiębiorstw z obszaru MSPP, która wynika między innymi z charakteru ich struktury organizacyjnej, szczególnego stosunku do i możliwości inwestowania, elastyczności, niszowości i braku długiej tradycji refleksji nad zarządzaniem tego typu przedsiębiorstwami.

---

<sup>175</sup> Trafnie problem *tajemnicy sukcesu MSPP* ujmuje P. F. Drucker ukazując trudny proces przenoszenia zainteresowania nauki, polityki na ten sektor gospodarki. „*Tym co umożliwiłoby pojawienie się w Ameryce gospodarki przedsiębiorczej, są nowe zastosowania zarządzania... w małych przedsiębiorstwach; dotychczas uważano, że zarządzanie to coś odpowiedniego tylko dla wielkich*”, dalej czytamy: „... *ważnym czynnikiem była wiara, że wiemy, jak kierować dużymi przedsiębiorstwami, a tak naprawdę nie wiemy, jak zarządzać małymi*”, por.: Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 24 – 26

#### IV. Własność – wolność/obowiązek – odpowiedzialność

Własność<sup>176</sup> zniknęła niemalże z podręczników socjologii choć klasycy tłumaczyli przy jej pomocy samą istotę fenomenu nowoczesnego społeczeństwa. Hipoteza ta sformułowana przez S. Kozyra-Kowalskiego i zilustrowana na przykładzie podręczników socjologii J. Turowskiego i A. Giddensa<sup>177</sup> potwierdza się także, jeżeli weźmie się pod uwagę inne publikacje o podobnym charakterze np. P. Sztompki, czy J. H. Turnera, a nawet podręcznik socjologii ekonomicznej L. Gilejki<sup>178</sup>. Tymczasem temat własności nie został ani wyczerpany, ani tym bardziej nie stracił na znaczeniu a omówione obserwacje mogą prowadzić do co najmniej dwu różnych, mogących oczywiście oddziaływać równocześnie, wyjaśnień sytuacji. Po pierwsze byłoby nadużyciem stwierdzenie, że współczesna socjologia nie interesuje się problematyką własności w ogóle, co więcej, stosując wyróżniony przez S. Kozyra – Kowalskiego podział stosunków ekonomiczno-społecznych obejmujący: stosunki własnościowe; stosunki uwarunkowane własnościowo; stosunki doniosłe własnościowo<sup>179</sup>, możemy stwierdzić, że dwa ostatnie typy stosunków stanowią istotną część nie tylko pierwszej i drugiej, ale także trzeciej socjologii – zainteresowania tej ostatniej obejmują przecież między innymi takie zjawiska jak konsumpcja, praca, organizacje społeczne, władza, ekologia czy zdrowie<sup>180</sup>. Możemy tu mówić zatem tylko o zmianie akcentów, czy sposobów odkrywania dla socjologii pojęcia własności. Należy podkreślić, że istotne w analizie omawianego zjawiska podejście formalnoprawne<sup>181</sup>, jak się wydaje

---

<sup>176</sup> Za S. Kozyrem-Kowalskim określam własność jako: *taki zespół stosunków ekonomiczno-społecznych, w których pojawia się – trwale, okresowo lub tylko sporadycznie – gratisowe, darowe, bezwzględnie lub względnie niezależne od własnej pracy ludzkiej w ogóle, uzyskiwanie dóbr materialnych i duchowych*, Kozyr-Kowalski S., *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie i państwo*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2000, s.

<sup>177</sup> Op. cit., s. 98 – 101; por.: Giddens A., *Socjologia*, PWN, Warszawa 2005; Turowski J., *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1993; Turowski J., *Socjologia. wielkie struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1994

<sup>178</sup> Patrz: Gilejko L., *Społeczeństwo a gospodarka. Socjologia ekonomiczna*, Wydanie III (rozszerzone i uaktualnione), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005; Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002; Turner J. H., *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Zysk i S – ka, Poznań 1998

<sup>179</sup> Kozyr-Kowalski S., *Socjologia...*, s. 104 – 105

<sup>180</sup> Doskonałym przykładem wykorzystania koncepcji własności w tzw. trzeciej socjologii są niektóre teksty przedstawione w pracy Sztompka P., Bogunia-Borowska M. (red.), *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008. Już same nazwy rozdziałów (wyodrębniono problematykę: *domu, kapitału społecznego, konsumpcji, pracy, kariery, zdrowia*) wskazują na wciąż doniosłą rolę koncepcji własności w objaśnianiu współczesności.

<sup>181</sup> Pluciński P., *Tytuł prawny, posiadanie, korzystanie – kontrowersje wokół socjologicznej teorii własności*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny” 2007, zeszyt 3

nadużywane przez badaczy społecznych, nie pozostawia zbyt wiele miejsca na refleksję nad samą własnością, za wyraz czego uznać można skupienie się wysiłku poznawczego na konsekwencjach przyjętych rozwiązań prawnych i praktykach z nimi związanych. Drugie wyjaśnienie braku suwerennych części podręczników socjologii poświęconych własności związane jest z rozwojem świadomości, zarówno socjologicznej (naukowej) jak i społecznej, związanej z samą własnością. Z zjawiska centralnego w socjologii i społeczeństwie staje się, a być może stała się już, ona elementem rutyny, powietrzem, które choć niezbędne jest przecież niezauważalne w praktyce dnia codziennego a ujawnia swoje znaczenie wówczas kiedy przestaje działać, zawodzi<sup>182</sup>. Własność jest bez wątpienia powiązana także z będącymi dziś w *odwrocie* pojęciami sprawstwa, kontroli, które tracą blask w zestawieniu chociażby z ryzykiem, czy zaufaniem, w które wpisana jest niepewność, możliwość raczej niż konieczność, rozmycie władzy bardziej niż jej egzekwowanie poprzez łatwo dające się zidentyfikować ośrodki, wreszcie nieokreśloność, nieprzewidywalność, brak odpowiedzialności, czy jej rozmycie miast jakiejś skończonej wizji, rekonstrukcji tego co się wydarzyło lub co dopiero nastąpi. Romantyczny wizjoner odkrywający świat pieszo, czy na łodzi, pozytywistyczny człowiek czynu modernizujący go nie tylko dla siebie, ale także dla całego społeczeństwa ustępują w okresie późnej nowoczesności jednostce jakby odwróconej od, niezdolnej do przeistoczenia działania w czyn wraz z podjęciem za niego odpowiedzialności. Jeżeli zaufanie wiąże się z nieobecnością w czasie i z niewiedzą to własność jest antytezą zaufania, bo wymaga wiedzy, zdefiniowania z jednej strony oraz odpowiedzialności za sposób jej użycia z drugiej. To przekonanie o tym, że nie możemy, nie jesteśmy w stanie przewidzieć konsekwencji swoich działań, a przynajmniej nie wszystkich utrudnia powszechne egzekwowanie praw i obowiązków płynących z własności ponieważ nadto dziś ją ograniczono przepisami, prawami,

---

<sup>182</sup> Takie podejście do kwestii własności oznacza z jednej strony pewien poziom samozadowolenia dyscypliny z osiągniętego stanu refleksji (co jest/byłoby błędne), z drugiej zaś faktycznie bezproblemowe funkcjonowanie własności w przestrzeni społecznej w wymiarze praktyk życia codziennego. Druga perspektywa może wydawać się szczególnie wątpliwa, jeżeli weźmie się pod uwagę nieodległy przecież w czasie, początek przemian ustrojowych, w tym gospodarczych, które niemalże wymusiły indywidualne ustosunkowanie się do tak *przyziemnych* spraw jak prywatyzacja, zwrot znacjonalizowanego mienia, czy Narodowe Fundusze Inwestycyjne. Niemniej jednak argumenty, które zdają się uwiarygodniać drugie podejście związane są nie tylko ze zmianami transformacyjnymi, ale także z późniejszymi reformami w obrębie prawa własności takimi jak np. uwolnienie czynszów, czy uwłaszczenie spółdzielców, które jednak tylko na krótko wdarły się do publicznej dyskusji. Własność stała się zatem albo częścią rutyny albo uznana została przez obywateli za taki element życia we współczesnej Polsce, na który mają oni, w swoim mniemaniu, żaden lub co najwyżej ograniczony wpływ – takie podejście oznaczałoby fiasko procesu transformacji lub jego faktyczne trwanie w wymiarze społecznym z jednej strony i potrzebę, skądinąd uwidaczniającą się nie tylko w obszarze własności, edukacji prawnej społeczeństwa polskiego.

których nie sposób zrozumieć i użyć samodzielnie bez wiedzy prawników, ekspertów (nawet rolnicy chcą dziś w pełni korzystać z praw wynikających z tak namacalnej przecież własności ziemi – odwołują się do doradców z regionalnych Ośrodków Doradztwa Rolniczego lub po prostu płacą wyspecjalizowanym firmom za to by prawa przypisane tej własności dla nich wyegzekwowały).

Należy zauważyć, że idea własności jest wciąż stosowana w socjologii, tak jak dawniej, do konstruowania takich pojęć jak kapitał (łącznie z jego różnorodnymi formami), zasoby, czy wyjaśniania charakteru struktury społecznej. Wciąż funkcjonują w przestrzeni życia publicznego idee liberalizmu, egalitaryzmu, państwa opiekuńczego, czy modnego w czasach kryzysu nacjonalizmu ekonomicznego, które zasadzają się przecież właśnie na idei własności. Nawet tak krótki przegląd różnorodnych nurtów rozwoju omawianej dyscypliny pozwala stwierdzić, że nie wyrzekła się ona kategorii własności jako narzędzia opisu, badania, czy wyjaśniania późnej nowoczesności, czy postnowoczesności.

Wspomniane wywłaszczenie socjologii z pojęcia własności nie potwierdza się także, czy może raczej ma szansę nie stać się faktem, jeżeli uwzględnimy *oczekiwania* innych nauk społecznych, na przykład ekonomii, względem możliwości wyjaśnienia skuteczności określonych rozwiązań prawnych i związanych z nimi praktyk (prawo w działaniu), poprzez uwzględnienie czynników o charakterze instytucjonalnym. W praktyce przekłada się to na prostą zasadę zależności rozwoju gospodarczego nie tylko od konkretnych rozwiązań prawnych, ale także, czy wręcz przede wszystkim od możliwości ich realizacji do czego niezbędne stają się skuteczne instytucje społeczne<sup>183</sup>. Tak zdefiniowana zależność pociąga za sobą konieczność uwzględnienia historycznego dorobku myśli socjologicznej i jej pożytecznego wykorzystania w przyszłych badaniach – także przez samych socjologów.

Własność jest też przede wszystkim w kontekście niniejszej rozprawy cechą dystynktywną. Nie analizuję tutaj problemów małych i średnich przedsiębiorstwa, ale konkretnie małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych, co zawęża obszar badawczy,

---

<sup>183</sup> L. Balcerowicz wskazuje na kilka istotnych zależności: skuteczna ochrona praw własności zwiększa inwestycje; skuteczna ochrona inwestorów, ich kapitału, wpływa na szybszy przepływ kapitału do dziedzin gospodarki o wyższej produktywności; struktura własności w firmie zależy od stopnia (skuteczności) ochrony udziałowców mniejszościowych; koszt kredytu zależy od poziomu ochrony prawnej banków, ich możliwości egzekwowania należności z tytułu udzielonych kredytów; ograniczanie prawa własności jest kosztowne, ale konieczne na określonym z jednej strony ułatwiającym, z drugiej odpowiednio ograniczającym, poziomie. Zależności te uruchamiają określone zjawiska społeczne a jednocześnie są przez nie określane – por.: Balcerowicz L., *Prawo a ekonomia*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny” 2006, zeszyt 2

ale przede wszystkim kieruje wysiłek w stronę tych przedsiębiorstw, które wciąż jeszcze zorganizowane są w sposób tradycyjny, gdzie uzasadnieniem władzy, nadrzędności jest właśnie sama własność. To własność, jej charakter – to czy jest skupiona w jednym ręku, czy przeciwnie rozproszona, decyduje zarówno o formie organizacji przedsiębiorstwa, sposobach kierowania, zarządzania nim, celach, jakie się przed nim stawia, wreszcie o jego konkurencyjności i faktycznym istnieniu. Władza wynikająca z własności pozwala otwierać, rozwijać, bądź tylko utrzymywać przedsiębiorstwo na powierzchni, to własność jest podstawą suwerenności przedsiębiorców sektora MSPP i jako taka wymaga odrębnego potraktowania<sup>184</sup>.

## 1. Własność – dwie perspektywy i ich konsekwencje

Własność to jeden z warunków wolności<sup>185</sup>. Postulat ten dziś jak się wydaje oczywisty, podnoszony przez Arystotelesa a omawiany i współcześnie, także przez Kościół Katolicki przez wieki sceptyczny w ocenie wpływu własności prywatnej na życie jednostek jak i zbiorowości<sup>186</sup>, jest jednym z fundamentalnych założeń przyjętych w tej rozprawie. To bowiem szczególny rodzaj własności, własność prywatna, zapisany zresztą w samej nazwie badanego sektora gospodarki (Małe i Średnie Przedsiębiorstwa Prywatne), pociąga za sobą istotne konsekwencje dla rozważań nad fenomenami ryzyka i zaufania. Dla omawianej problematyki kluczowe zjawiska związane z własnością to jej ograniczanie; ustanawianie i egzekwowanie; przenoszenie, użyczenie; odpowiedzialność z niej wynikająca i powiązana z obowiązkami jej przypisanymi.

Sposób rozumienia własności rzutuje na możliwość wykorzystania tego pojęcia w wyjaśnianiu rzeczywistości, także gospodarczej. Chcąc jak najpełniej przedstawić jej

---

<sup>184</sup> Znaczenie własności, rozumianej szeroko i w odniesieniu do jednostek, aktorów podejmujących działania w obrębie przedsiębiorstw (właściciele jak i pracownicy, ale także osoby z otoczenia firmy) w perspektywie rozważań nad MSPP świadczy wysiłek badawczy podjęty przez zespół prowadzony przez prof. dr hab. Jacka Tittenbruna w ramach projektu *Stosunki własności siły roboczej w sektorze MSP w Wyższej Szkole Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa w Poznaniu*. Charakter wpływu, zależności przedsiębiorstwa sektora MSPP od sposobu używania, wykorzystywania własności przedstawiłem w: Skrobowski R., *Stosunki własności siły roboczej w firmie budowlanej* w: Tittenbrun J. (red.) *Małe jest piękne? Stosunki własności siły roboczej w sektorze MSP*, Wydawnictwo My Book, Szczecin 2009

<sup>185</sup> Warto zauważyć, że brak własności jest wskazywany jako czynnik utrudniający, czy wręcz uniemożliwiający, emancypację. Nie mamy tutaj zresztą do czynienia z prostym przełożeniem własności na zdolność nabywania określonych dóbr, ale, jak twierdzą niektórzy badacze, z bardziej złożonymi mechanizmami wykluczenia. Ubóstwo oznacza w tym przypadku nie tylko niskie dochody, ale szerzej *niedostatek podstawowych możliwości*, por.: Sen A., *Rozwój i wolność*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002, s. 105 – 129

<sup>186</sup> Morawski W., *Socjologia ekonomiczna. Problemy. Teoria. Empiria*, PWN, Warszawa 2001, s. 233 – 236; Partycki S., *Zarys teorii socjologii gospodarki*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2003, s. 175 – 200

znaczenie w sektorze MSPP warto uwzględnić dwie perspektywy najbardziej charakterystyczne dla współczesnych nauk społecznych, perspektywę formalnoprawną i perspektywę socjologiczno-ekonomiczną<sup>187</sup> – obie, co charakterystyczne, określają wolność w dysponowaniu przedmiotem własności i jednocześnie ją ograniczają dzięki sankcjom prawnym i społecznym. Dopiero skorzystanie z obu tych podejść pozwala w pełni zobrazować znaczenie własności w analizowanym w kontekście ryzyka i zaufania sektorze gospodarki.

W perspektywie formalnoprawnej podstawową cechą własności jest kreowanie władzy (realizuje się ona zarówno w wymiarze wolności od jak i wolności do), która jest konsekwencją nie tylko samej natury własności, ale także praw stojących na jej straży<sup>188</sup>. Dominacyjne pojmowanie własności ma dla niniejszej pracy niebagatelne znaczenie z dwóch powodów. Po pierwsze wskazuje na niezbywalny charakter własności jakim jest potencjalna władza, jaką ona generuje – z własności rodzi się władza. Podstawowe znaczenie mają tutaj rozważania na temat genezy władzy. Władza potencjalna, jak i faktycznie sprawowana, może bazować na rzeczywistych zasobach (np. własności) jednej ze stron, ale może także być następstwem wyobrażonego przez stronę rządzoną potencjału zasobów strony rządzącej<sup>189</sup>. W sektorze MSPP, poza spółkami akcyjnymi, których papiery dłużne są notowane na giełdzie, władza jest, może być, sprawowana w oparciu o dwa opisane wcześniej źródła (zasoby realne i wyobrażone). Niemniej jednak warto zauważyć istotny potencjał transparentności w relacjach władzy między pracodawcą a pracownikiem w MSPP. Jest to konsekwencja między innymi skali przedsięwzięć w tym sektorze, która pociąga za sobą uzasadnione przyjęcie założenia, że jest to obszar, w którym strony w relacji władzy dysponują wiedzą niezbędną do tego by zakładać jej obiektywne umocowanie w realnych zasobach. Reasumując można przyjąć, że każda kultura ogranicza w charakterystyczny

---

<sup>187</sup> Pluciński P., *Tytuł prawny...*

<sup>188</sup> Zbiór praw względem rzeczy w ramach *pełnej liberalnej koncepcji własności* zdefiniowany przez A. M. Honoré obejmuje: *prawo posiadania rzeczy; prawo używania rzeczy; prawo zarządzania przedmiotem – zasady używania przedmiotu przez innych; prawo do wynagrodzenia za zezwolenie innym używania rzeczy; prawo czerpania pożytków z rzeczy; prawo do ochrony przed wywłaszczeniem; prawo do przeniesienia praw do rzeczy przez sprzedaż, darowiznę, zapis i in.; brak warunków nałożonych na posiadanie któregośkolwiek z tych praw; obowiązek od powstrzymania się od użycia rzeczy w sposób szkodzący innym; odpowiedzialność gwarantowana przedmiotem własności i zdolność egzekucyjna w odniesieniu do tego przedmiotu; oczekiwanie, że prawa niewłaścicielskie do rzeczy innych osób, jeśli wygasną, „wrócą” do właściciela – wyliczenie to nie musi być wyczerpujące w odniesieniu do każdego systemu prawnego, zob.: Kaczmarczyk M., *Wstęp do socjologicznej teorii własności*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2006, s. 60 – 61, przypis 3.*

<sup>189</sup> Por.: Ziółkowski M., *Sprawowanie władzy a przekonania ludzkie*, „Studia Socjologiczne” 1994, 2 (133)

dla siebie sposób prawo własności z zachowaniem nadrzędnej zasady większej ilości praw, bądź pierwszeństwa ich realizacji, w stosunku do właściciela kosztem pozostałych osób, co, jeśli zostaje wyegzekwowane stwarza podstawę do podjęcia działań właśnie w oparciu o, na gruncie własności – ułatwia ona, czy wręcz umożliwia działania dzięki ograniczeniu władzy jednych nad przedmiotem własności po to by gwarantować ją innym<sup>190</sup>.

Skuteczne prawo własności to takie prawo, które utworzone w oparciu o społeczne normy i wartości, daje podstawy możliwie nieskrępowanego gospodarowania z pożytkiem dla właściciela jak i społeczeństwa<sup>191</sup>. Podejście formalnoprawne jest o tyle istotne, że pozwala socjologowi traktować prawo własności jako takie, które reguluje relacje pomiędzy jednostkami, czy instytucjami<sup>192</sup> poprzez odniesienie się do swojego przedmiotu (rzeczy, idei i ich dowolnych form podlegających regulacjom prawnym). Skutkiem prawa własności jest zatem wywołanie określonych, często bardzo precyzyjne, zachowań aktorów społecznych względem siebie. Takie ujęcie sytuuje się już bardzo blisko socjologiczno-ekonomicznego ujęcia prawa własności. Jednym z najważniejszych konsekwencji tego podejścia jest wskazanie społeczeństwa jako suwerena w zakresie określania jej granic, ograniczeń<sup>193</sup>. Społeczeństwo jest kreatorem

---

<sup>190</sup> Węgrzyn G., *Kulturowy wymiar własności*, w Partycki S., (red.), *Kultura a rynek*, Tom2, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008

<sup>191</sup> Charakteryzując późny kapitalizm, faktycznie zaś określając przyczyny kryzysu jego uprawomocnienia, J. Habermas odnosi się do kryzysu motywacji wyróżniając niejako w jego obrębie problem indywidualizmu posiadania. Społeczeństwo obywatelskie uprawomocniło własność prywatną i różnice występujące w jej obrębie zasadą zależności pomiędzy powodzeniem indywidualnym (wzrostem zasobności konkretnych jednostek) a powodzeniem zbiorowym (wzrost zasobności całego społeczeństwa) wskazując, że to drugie nie może mieć miejsca bez pierwszego. Uprawomocnieniem takiej relacji było między innymi budowanie wspomnianej różnicy w poziomie własności poprzez zaspokajanie istotnych, w ocenie indywidualnej (konsumenta), potrzeb członków społeczeństwa. Współcześnie jednak jak wskazuje J. Habermas taka argumentacja nie wytrzymuje próby czasu ponieważ trudniej dziś w sytuacji, kiedy społeczeństwa są zdecydowanie bogatsze niż w momencie uprawomocnienia tych zasad, zaspokajając *faktyczne* potrzeby a nie potrzeby, pragnienia kreowane przez samych wytwórców i sprzedawców dóbr i usług, po wtóre wzrosła ogromnie skala konsumpcji zbiorowej zaspokajanej przez władze centralne, czy lokalne – edukacja, służba zdrowia, infrastruktura. Rodzi to oczywistą konsekwencję w postaci pytania o społeczne uzasadnienia uprzywilejowania w obrębie systemu własności. Osobnym problemem jest tutaj również niespełnienie w obrębie współczesnych społeczeństw warunków umożliwiających *wszystkim* członkom społeczeństwa realizacji idei sukcesu, co dodatkowo osłabia możliwość uprawomocnienia wspomnianych już różnic posiadania – por.: Habermas J., *Teoria i praktyka. Wybór pism*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1983, s. 467 - 470.

<sup>192</sup> Morawski W., *Socjologia ekonomiczna. Problemy. Teoria. Empiria*, PWN, Warszawa 2001, s. 236 – 238

<sup>193</sup> L. Von Mises uzasadniając konieczność ograniczania własności prywatnej pisze: „*Wymagając od jednostki, by we wszystkich swych działaniach uwzględniała społeczeństwo, by zaniechała działań, które choć dla niej korzystne, byłyby szkodliwe dla organizacji społecznej, społeczeństwo nie wymaga od niej tym samym, by poświęcała się w interesie innych. Ponieważ ofiara, jakiej żąda, jest tylko tymczasowa: wyrzeczenie się natychmiastowego i względnie małego zysku w zamian za o wiele większą ostateczną korzyść. Nieprzerwane istnienie społeczeństwa jako związku osób współdziałających ze sobą i dzielących wspólny sposób życia jest przecież w interesie każdej jednostki. (...) Jest ogromna różnica*

własności, jej źródłem, dysponuje mocą określania jej charakteru nie tylko na drodze prawnej, ale także w oparciu o obyczaj, religię, normy, interesy, czy przymus<sup>194</sup>. Takie nie formalnoprawne ujęcie własności, w szczególności jej źródeł, sposobu potwierdzania i ochrony ma doniosłe znaczenie dla rozważań nad sektorem MСПP ponieważ wprost ukazuje jego zależność, jak i całego systemu gospodarczego, od społecznych wyobrażeń i praktyk związanych z własnością – prawo nie może być skuteczne jeżeli jest jedynym gwarantem własności prywatnej, więcej, własność nie może być efektywnie wykorzystywana, jeżeli ograniczymy się tylko do wykorzystania jej potencjału wynikającego z lity prawa<sup>195</sup>.

### 1.1 Prawne formy organizacji przedsiębiorstw w Polsce

Omówienie wpływu własności na charakter sektora MСПP i działań w nim realizowanych warto rozpocząć od charakterystyki struktury organizacyjno-prawnej przedsiębiorstw, z jaką mamy w tym przypadku do czynienia. Struktura ta odzwierciedla bazujące na rozwiązaniach prawnych, ramy odpowiedzialności właścicieli firm a jednocześnie wyraża sposób ograniczenia jego własności w sytuacji użycia jej w relacjach o charakterze biznesowym – w prawo własności wpisana jest wolność właściciela rzeczy jak i wolność jednostek rzeczy tej nie posiadających. Gospodarowanie jako proces o społecznym charakterze bazuje na potwierdzonym prawie własności właściciela rzeczy i faktycznym ograniczeniu tego prawa w sytuacji użycia go w relacjach z partnerami; *robiąc z kimś interes czasowo ograniczam swoje władztwo nad przedmiotem własności o zakres w jakim użyczam, czy wykorzystuję ów przedmiot do realizacji postanowień umowy – bez względu na to, czy umowa ta jest potwierdzona na piśmie, czy usankcjonowana np. podaniem sobie ręki. Ograniczenie to*

---

*między człowiekiem, który ryzykuje swoje życie i swą własność dla dobrej sprawy, a człowiekiem, który poświęca je, nie przynosząc żadnej korzyści społeczeństwu”, por.: Mises von L., Liberalizm w tradycji klasycznej, Wydawnictwo ARCANA, Kraków 2001, s. 54 – 55*

<sup>194</sup> Kozyr-Kowalski S., *Socjologia...*, s. 107 – 108

<sup>195</sup> W badaniach realizowanych przez brytyjskie Centre for Retail Research znajdujemy informacje na temat m. in. kradzieży w sieciach handlowych. Autorzy wskazują na istotne różnice w skali zjawiska – od 0,89% rocznych przychodów sieci handlowych na Tajwanie do 3,2% w Indiach (straty indyjskich sieci są zatem ponad 250% wyższe niż tajwańskich, co może się przekładać na niższe ceny dla klientów bądź wyższe zyski właścicieli sieci; w Europie najwyższe straty notują czeskie sieci handlowe – 1,47% przychodów, a najniższe austriackie – 0,99%). W skali globu najmniejsze straty spośród badanych krajów odnotowują sieci handlowe z Tajwanu, Hong Kongu, Chin, Japonii i Singapuru, dalej plasuje się Europa z wyższymi wskaźnikami kradzieży w Europie Wschodniej i mniejszymi w Europie Zachodniej, wyższe wskaźniki niż kraje europejskie notują obie Ameryki, najwyższe zaś ponownie kraje azjatyckie Indie, Turcja, Malezja, Tajlandia. W oparciu o przedstawione dane może postawić hipotezę, że to różnice w społecznej percepcji własności, a nie w zapisach prawnych – te wszędzie piętnują kradzież, będą tym, co może decydować o skali zjawiska w danym kraju, czy regionie, por.: [http://www.retailresearch.org/global\\_theft\\_barometer/index.php](http://www.retailresearch.org/global_theft_barometer/index.php).

jest podstawą wszelkich relacji gospodarczych, ich fundamentem, co wyraża się w przyjęciu założenia o tym, że sprzedający dysponuje rzeczami niezbędnymi do realizacji przedmiotu zamówienia, że użyje ich do jego realizacji a kupujący przekaze mu za nie wcześniej ustalony ekwiwalent; obie strony w czasie realizacji postanowień umowy ograniczają alternatywne sposoby wykorzystania praw z tytułu własności<sup>196</sup>.

Od momentu przystąpienia Polski do UE na terenie naszego kraju można organizować podmioty gospodarcze w oparciu o dwanaście krajowych i cztery unijne rozwiązania prawne. Ze względu na przedmiot pracy<sup>197</sup> istotne są wyróżnione przez polski Kodeks Spółek Handlowych opisane w artykule 4, § 1, punkt 1 spółki osobowe: spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa, spółka komandytowo-akcyjna a oraz scharakteryzowane w artykule 4, § 1, punkt 2 spółki kapitałowe: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i spółka akcyjna<sup>198</sup>. Uzupełnieniem rozwiązań

---

<sup>196</sup> W tym ujęciu można uznać, że prawo własności, nawet gdyby miało charakter absolutny to traciło by go w momencie jego użycia, np. w biznesie – rezygnuję, przynajmniej czasowo, z absolutnego władztwa nad przedmiotem własności by zrealizować określony cel.

<sup>197</sup> Inne, nie będące przedmiotem rozważań, prawne formy organizacji podmiotów gospodarczych na terenie Polski to: przedsiębiorstwa państwowe, stowarzyszenia, spółdzielnie, fundacje oraz spółdzielnia europejska. Ze względu na temat pracy oraz przedmiot i zakres funkcjonowania nie podejmuję tutaj również kwestii Przedsiębiorstw zbiorowego inwestowania w zbywalne papiery wartościowe, patrz: Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 31985L0611, Dyrektywa Rady z dnia 20 grudnia 1985 roku – <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:06:01:31985L0611:PL:PDF>. Nie istnieją obecnie zapisy prawne pozwalające dokonać analizy takich form organizacji prawnej przedsiębiorstw jak stowarzyszenie europejskie, europejska spółka wzajemna i europejska spółka prywatna – trwają dopiero prace legislacyjne mające określić specyfikę funkcjonowania tego typu podmiotów gospodarczych. Uzasadnienie przyjętego podziału spółek w kontekście badań znajduje się w części pracy obejmującej charakterystykę próby.

Podstawą wykluczenia tego typu podmiotów z obszaru analizy są wynikające z różnicy własności różnice odpowiedzialności. Mamy tu, bowiem do czynienia z inaczej określonym, nie tylko na poziomie organizacyjnym, ale także prawnym, zakresem odpowiedzialności osób kierujących podmiotem gospodarczym – np. menadżer w państwowym MSP nie ponosi odpowiedzialności tożsamej z odpowiedzialnością właściciela MSPP. Odpowiedzialność za publiczne MSP ponoszą organy założycielskie reprezentujące interes publiczny, odpowiedzialność za MSPP ponoszą właściciel/e reprezentujący interes własny. Ta różnica ujawniła się, po części wciąż jeszcze się ujawnia, w momencie prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych na drodze prywatyzacji pracowniczej lub w procesie tzw. uwłaszczenia nomenklatury – to uwłaszczenie ma tutaj zresztą co najmniej podwójny charakter: po pierwsze oznacza wykorzystanie uprzywilejowanej pozycji przy przejmowaniu majątku przedsiębiorstw (w przypadku osób zarządzających nimi w fazie przedsiębiorstwa państwowego), po drugie, co równie istotne, zawłaszczanie stanowisk menedżerskich w sprywatyzowanych spółkach (wiąże się to także ze zjawiskiem kapitalizmu politycznego). Za błędy popełniane przez zarząd, czy pracowników publicznego przedsiębiorstwa w ostatecznym rozrachunku płacimy wszyscy, za błędy niegdysiejszego dyrektora, kierownika, czy załogi, którzy na bazie państwowej firmy zbudowali własne przedsiębiorstwo płacą oni sami, względnie inni współwłaściciele (podobnie ma się rzecz z sukcesem). Problem przekształceń własnościowych polskich przedsiębiorstw państwowych w pierwszej fazie prywatyzacji był, i wciąż jeszcze jest, szeroko komentowany zwłaszcza ze względu na często wskazywany, moralnie niejednoznaczny, charakter owego nomenklaturowego uwłaszczenia a także jego wpływ na strukturę klasowo-wartową społeczeństwa polskiego – por.: Morawski W., *Zmiana instytucjonalna. Społeczeństwo. Gospodarka. Polityka*, PWN, Warszawa 1998, s. 133 – 153, Wiatr J. J., *Socjologia wielkiej przemiany*, Krajowa Agencja Promocyjna, Warszawa 1999, s. 86 – 92 i 103 – 113

<sup>198</sup> Dz.U. 2000 nr 94 poz. 1037, Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych – <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20000941037>

organizacyjno-prawnych bazujących na KSH są spółki cywilne oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, dla których fundamentem funkcjonowania są Kodeks Cywilny<sup>199</sup> i Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej<sup>200</sup>. Od momentu przystąpienia naszego kraju do Unii Europejskiej krajowe przedsiębiorstwa mogą być zorganizowane także w formie: spółki europejskiej i europejskiego zgrupowania interesów gospodarczych<sup>201</sup>.

### 1.1.1 Odpowiedzialność majątkowa

Jedną z najistotniejszych konsekwencji obowiązujących rozwiązań prawnych w zakresie własności są różnice odpowiedzialności majątkowej właścicieli przedsiębiorstw. I tak osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą<sup>202</sup>, właściciele i współwłaściciele spółek cywilnych<sup>203</sup>, spółek jawnych<sup>204</sup> i europejskiego zgrupowania interesów gospodarczych<sup>205</sup>, poszczególni (jednak każdy z osobna, nie wspólnie, chyba, że umowa spółki stanowi inaczej, co w praktyce oznacza odpowiedzialność majątkową jednego, kilku lub wszystkich wspólników równą odpowiedzialności majątkowej wspólnika w spółce jawnej) partnerzy w spółkach partnerskich<sup>206</sup> oraz komplementariusze w spółkach komandytowych (komadyariusze odpowiadają majątkowo tylko do wysokości sumy komandytowej)<sup>207</sup> i komandytowo-akcyjnych (akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki)<sup>208</sup> odpowiadają całym swoim majątkiem za ewentualne zobowiązania firm, które w całości, bądź w określonej części, należą do nich<sup>209</sup>. W tej perspektywie inaczej prezentują się spółki z

---

<sup>199</sup> Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93 Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny – <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19640160093>

<sup>200</sup> Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807 Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej – <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20041731807>

<sup>201</sup> Dz.U. 2005 nr 62 poz. 551 Ustawa z dnia marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej – <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20050620551>

<sup>202</sup> Por.: KC Księga trzecia Tytuł I

<sup>203</sup> Por.: KC Księga trzecia Tytuł II oraz art. 862, 863, 864, 867 i 870

<sup>204</sup> Por.: KSH art. 31 i 32

<sup>205</sup> Por.: Ustawa z dnia marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej artykuł 3 punkt 1 – przyjmuję, że zakres odpowiedzialności majątkowej właścicieli takiej spółki będzie tożsamy z odpowiedzialnością właścicieli spółki jawnej zorganizowanej na prawie polskim.

<sup>206</sup> Por.: KSH art. 95

<sup>207</sup> Por.: KSH art. 102, 111, 112, 113 i 114

<sup>208</sup> Por.: KSH art. 125 i 135

<sup>209</sup> Artykuły 778 Kodeksu postępowania cywilnego precyzuje kwestie egzekucji ze wspólnego majątku wspólników spółki cywilnej, natomiast artykuł 778<sup>1</sup> KPC precyzuje zasady egzekucji z całości osobistego majątku właścicieli/a firmy właściwego dla danego typu spółki osobowej, por.: Dz.U. 1964 nr 43 poz. 296 Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego – <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19640430296>

ograniczoną odpowiedzialnością<sup>210</sup>, spółki akcyjne<sup>211</sup> i spółki europejskie<sup>212</sup>. W tym wypadku odpowiedzialność majątkowa właściciela/i jest konsekwencją wniesienia określonego wkładu lub zakupu akcji i wiąże się z utratą tak ulokowanego majątku, może jednak wynikać także z jego/ich zaangażowania w prace zarządu spółki, którego członek/członkowie solidarnie odpowiadają za zobowiązania w przypadku niesolidnego wypełniania przez nich zapisów KSH. Spółki te odpowiadają za swoje zobowiązania jednak przede wszystkim całym swoim majątkiem, którego jako osoby prawne są jedynym właścicielem i dysponentem, a którym w bieżącej działalności dysponuje wyłoniony przez właściciela/i zarząd.

Takie rozwiązania formalnoprawne odnoszące się do będących przedmiotem rozprawy MSPP pozwalają partnerom biznesowym określić kto, w jakim stopniu, całkowicie, czy tylko częścią majątku, odpowiada za działalność przedsiębiorstwa (podejmując współpracę liczymy, że będzie ona owocna, niemniej forma prawna organizacji przedsiębiorstwa pozwala, w istotnej mierze, określić ewentualne drogi postępowania w przypadku braku możliwości zakończenia współpracy zgodnie z zapisami umowy, czy odpowiednimi przepisami regulującymi konkretny rodzaj relacji). W perspektywie rozważań podjętych w rozprawie najistotniejszą konsekwencją obowiązujących rozwiązań prawnych w zakresie organizacji przedsiębiorstw jest zatem wskazanie osób odpowiedzialnych za zobowiązania przedsiębiorstwa i zakresu ich odpowiedzialności majątkowej, czyli określenie ram ryzyka działalności gospodarczej w szczególnej sytuacji, kiedy współpraca nie przebiega zgodnie z, zaakceptowanymi wcześniej przez strony relacji biznesowej, warunkami.

W praktyce skuteczne prawo własności określające zakres odpowiedzialności majątkowej zarówno samych przedsiębiorstw jak i ich właścicieli powinno umożliwiać egzekucję ewentualnych zobowiązań z majątku właściciela/właścicieli, czy firmy w możliwie jak najkrótszym czasie – prawo w działaniu. W tym aspekcie prawo własności w naszym kraju można określić jednak jako wysoce nieskuteczne między innymi dlatego, że pozwala osobom fizycznym jak i prawnym a także państwu istotnie ograniczać możliwości wynikające z aktu własności potwierdzonego odpowiednim dokumentem. Na sytuację tą składają się między innymi takie doniosłe własnościowo

---

<sup>210</sup> Por.: KSH art. 151 § 3 i §4 oraz art. 291 – 300

<sup>211</sup> Por.: KSH art. 301 § 4 i §5 oraz art. 479 – 490

<sup>212</sup> Por.: Ustawa z dnia marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej artykuł 3 punkt 2 – przyjmuje, że zakres odpowiedzialności majątkowej właścicieli takiej spółki będzie tożsamy z odpowiedzialnością właścicieli spółki akcyjnej zorganizowanej na prawie polskim.

zjawiska jak: zbyt długie orzekanie o egzekucji z tytułu nieuregulowanych płatności<sup>213</sup>, czy brak skutecznych rozwiązań regulujących odpowiedzialność urzędników (nie tylko skarbowych, czy celnych, ale także urzędników samorządowych wydających np. decyzję o warunkach zabudowy) za opieszale bądź zwyczajnie złe decyzje<sup>214</sup>.

### 1.1.2 Odpowiedzialność karna

Poza odpowiedzialnością majątkową wyróżnić można także odpowiedzialność karną<sup>215</sup>, która wynika z tytułu prowadzenia spraw określonego przedsiębiorstwa – zarządzania nim bądź wykonywania na jego rzecz innych czynności<sup>216</sup>. Kary przewidziane KK przyjmują postać pozbawienia wolności lub grzywny<sup>217</sup>. Niezmiernie

---

<sup>213</sup> Zgodnie z raportem Banku Światowego *Doing Business 2010 Poland* czas egzekucji z kontraktów wynosi w Polsce 830 dni i nie uległ zmianie w ostatnich 3 latach (dla porównania w Czechach jest to 611 dni, na Słowacji 565 dni, ale na Węgrzech 395 dni a w Singapurze tylko 150 dni), por.: [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2009/10/05/000334955\\_20091005032405/Rendered/PDF/505760WP0DB020100POL0Box342002B01PUBLIC1.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2009/10/05/000334955_20091005032405/Rendered/PDF/505760WP0DB020100POL0Box342002B01PUBLIC1.pdf). Pozytywnie można ocenić natomiast koszty takiego postępowania w naszym kraju – 8 miejsce na świecie, por.: <http://www.doingbusiness.org/ExploreTopics/EnforcingContracts/?direction=Asc&sort=4>, otwartym pozostaje pytanie, czy przedsiębiorcy zainteresowani tego typu egzekucją nie byłoby gotowi ponieść większych kosztów, jeżeli związane byłoby to z przyspieszeniem egzekucji.

<sup>214</sup> Sztandarowy jest tutaj oczywiście przykład Optimusa – wywiad z byłym właścicielem tej firmy Romanem Kluską, choć nacechowany emocjami, przybliżył *możliwości* urzędników, szerzej administracji publicznej w zakresie sposobów ograniczania prawa własności i konsekwencje takich działań zarówno dla firmy, jej właścicieli jak i urzędników podejmujących nietrafne decyzje, por.: [http://www.bankier.pl/firma/article.html?article\\_id=1158123](http://www.bankier.pl/firma/article.html?article_id=1158123)). Nie zaowocował on jednak zmianami prawnymi regulującymi odpowiedzialność cywilną urzędników wydających decyzje uchylane następnie przez sądy administracyjne. Bariera polityczna jest w tym wypadku z jednej strony oczywista – nikt nie chce wziąć na siebie odpowiedzialności za nałożenie na urzędników obowiązku ubezpieczenia się, z drugiej strony jednak podobna skądinąd sytuacja w sektorze rolniczym została rozwiązana z powodzeniem – państwo postanowiło partycypować w kosztach ubezpieczenia upraw by tym samym zabezpieczyć się przed roszczeniami rolników zubożałych na skutek klęsk żywiołowych. Do głosu poza czynnikami politycznymi dochodzić może także zwykły rachunek zysków i strat – jeżeli ewentualna partycypacja w kosztach ubezpieczenia urzędników przewyższa kwotę wypłat na rzecz osób wnoszących pozwy przeciw źle działającym urzędom to decyzja o zachowaniu status quo staje się bardziej zrozumiała (ujawnia się tutaj także ciekawa różnica kulturowa – kraj, którego mieszkańcy nie są skorzy do występowania na drogę sądową przeciw instytucjom publicznym ponosi mniejsze koszty z tego tytułu niż kraj, w którym mieszkańcy są bardziej świadomi swoich praw lub rynek usług prawniczych działa w bardziej agresywny sposób – dopiero w roku 2009 otrzymałem pierwszą ulotkę promującą usługi prawne w zakresie spraw odszkodowawczych względem decyzji urzędników – konkretnie decyzji Narodowego Funduszu Zdrowia).

<sup>215</sup> Odpowiedzialność karną nakłada na osoby zaangażowane w działalność przedsiębiorstw zarówno Kodeks karny jaki Kodeks spółek handlowych, łącznie taki typ odpowiedzialności określony jest w aż 61 ustawach, które definiują łącznie 321 rodzajów przestępstw gospodarczych – <http://mojafirma.infor.pl/dzialalnosc-gospodarcza/65995/Odpowiedzialnosc-karna-za-niegospodarnosc.2.Odpowiedzialnosc-karna-za-niegospodarnosc.html> za Gazeta prawna z dnia 08.01.2008

<sup>216</sup> Artykuł 308 Kodeksu karnego stanowi: Za przestępstwa określone w tym rozdziale (Rozdział XXXVI KK – przypis: autor) odpowiada jak dłużnik lub wierzyciel, kto, na podstawie przepisu prawnego, decyzji właściwego organu, umowy lub faktycznego wykonywania, zajmuje się sprawami majątkowymi innej osoby prawnej, fizycznej, grupy osób lub podmiotu nie mającego osobowości prawnej. Por.: <http://isip.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19970880553>

<sup>217</sup> Por.: Kodeks karny, art. 309

istotna jest tutaj określona w art. 307 KK możliwość złagodzenia kary lub odstąpienia od niej w przypadku znacznej lub całkowitej naprawy szkody przez osobę, która się jej dopuściła<sup>218</sup>.

Rozdział XXXVI KK „Przestępstwa przeciw obrotowi gospodarczemu” w artykułach 296 do 306 faktycznie odzwierciedla zbiór reguł społecznych wyrażających się w twardych sformułowaniach – *nie kradnij, nie oszukuj, nie świadcz fałszywie, szerszej, choć mniej precyzyjnie, postępuj uczciwie*. W takim ujęciu mamy do czynienia z usankcjonowaniem prawnym obowiązujących norm społecznych. Osoby nie przestrzegające tych zasad są poddane nie tylko sankcji prawnej, ale także społecznej<sup>219</sup>. Kodeks karny określa takie rodzaje postępowania przeciw obrotowi gospodarczemu, które możemy określić mianem najcięższych, bo wymagających właśnie sankcji karnej. Zalicza się do nich między innymi: nadużywanie lub niedopełnianie obowiązków powierzonych przez właściwe organy przedsiębiorstw (art. 296 KK); czerpanie korzyści majątkowych bądź osobistych (albo złożenie ich obietnicy) z tytułu wykonywanych czynności w firmie (art. 296a i 296b KK w odniesieniu do działalności sportowej); złożenie niezgodnych z prawdą, bądź niepełnych oświadczeń, informacji służących pozyskaniu wsparcia finansowego, instrumentu płatniczego lub zamówienia (art. 297 KK); celowe działanie zmierzające do wyrządzenia szkody celem uzyskania świadczenia z tytułu umowy ubezpieczeniowej (art. 298 KK); przyjęcie, przekazanie lub wywiezienie zagranicę mienia ruchomego lub nieruchomości pochodzących z czynu zabronionego albo podjęcie innych czynności utrudniających wykrycie przestępstwa (art. 299 KK); celowe udaremnienie lub uszczuplenie możliwości zaspokojenia wierzyciela przez ograniczenie majątku spółki lub przeniesienie jej praw własności na inną jednostkę gospodarczą (art. 300 i 301 KK); nierówne traktowanie wierzycieli, ale także czerpanie korzyści (kiedy jest się wierzycielem) kosztem innych wierzycieli (art. 302 KK); nierzetelne prowadzenie dokumentacji związanej z działalnością firmy bądź nie prowadzenie jej w ogóle (art. 303 KK); wykorzystanie szczególnego położenia partnera biznesowego do uzyskania niewspółmiernych świadczeń względem świadczeń

---

<sup>218</sup> Por.: Kodeks karny, art. 307. Złagodzenie bądź odstąpienie od wymierzenia kary przez sąd możliwe jest tylko w odniesieniu do przestępstw z artykułów 296 oraz 299 – 305, co oznacza, że osoby, które zarządzając przedsiębiorstwem bądź wykonując działalność na jego rzecz dopuściły się przestępstwa z art. 306 KK nie mogą zostać zwolnione z orzeczenia kary (przepisy te odnoszą się do: ochrony znaków identyfikacyjnych, dat produkcji i dat przydatności do spożycia). Art. 297 i 298 KK określają warunki nie podlegania karze z tytułu przestępstw w nich określonych.

<sup>219</sup> Jeszcze raz odwołam się tutaj do wywiadu z Romanem Kluską, dla którego jedną z najistotniejszych konsekwencji wszczętych przeciwko niemu postępowań sądowych było ewentualne określenie go mianem przestępcy – [http://www.bankier.pl/firma/article.html?article\\_id=1158123](http://www.bankier.pl/firma/article.html?article_id=1158123)

świadczonych przez siebie – o niewspółmierności świadczeń orzeka sąd (art. 304 KK); utrudnianie lub uniemożliwianie uczestnictwa w przetargu publicznym (art. 305 KK). Wymienione artykuły a także zapisy innych ustaw określających odpowiedzialność karną wynikającą z zaangażowania w działalność gospodarczą stanowią bez wątpienia coś na kształt podstawowej ramy instytucjonalnej ograniczania ryzyka. W węższym rozumieniu możemy tutaj mówić o przeniesieniu ryzyka, odpowiedzialności za nie, nie całościowym, ale częściowym, z partnera relacji gospodarczej na społeczeństwo za pośrednictwem systemu prawnego, w szczególności prawa w działaniu.

W praktyce mamy tutaj jednak do czynienia co najmniej z podwójnym charakterem konsekwencji przedstawionych powyżej rozwiązań prawnych. Po pierwsze precyzyjnie określają one odpowiedzialność przedsiębiorstwa, osób nim zarządzających względem klientów, dostawców, państwa i innych podmiotów gospodarczych, co stanowi ramę dla szeroko rozumianej współpracy o charakterze gospodarczym – nieuczciwi partnerzy biznesowi są narażeni zarówno na straty materialne wynikające z kary grzywny, czy egzekucji z tytułu odpowiedzialności majątkowej (w przypadku właścicieli/współwłaścicieli) a także na odpowiedzialność karną. Tak zabezpieczeni przedsiębiorcy łatwiej podejmą ryzyko<sup>220</sup>. Opisane rodzaje odpowiedzialności stwarzają, czy może raczej mają potencjał kreowania, bazowego poczucia bezpieczeństwa, które stanowi fundament działalności gospodarczej. Nie trudno zauważyć, że ten fundament to nic innego niż określone sankcje dotyczące własności<sup>221</sup> – negatywne: ograniczające swobodę korzystania z własności osobom łamiącym prawo, oraz pozytywne: chroniące własność, wolność korzystania z niej, w przypadku pokrzywdzonych przedsiębiorstw i właścicieli. Po drugie przedstawione akty prawne określają także prawa i obowiązki pracowników względem przedsiębiorstwa odwołując się do obu typów odpowiedzialności. Prawo regulujące funkcjonowanie podmiotów gospodarczych określa zatem nie tylko relacje z otoczeniem zewnętrznym, ale także pewien zakres zobowiązań wewnątrz firm.

---

<sup>220</sup> Więcej na ten temat we fragmencie niniejszego rozdziału poświęconym analizie hipotez H. de Soto przedstawionych w: Soto de H., *Tajemnica kapitału. Dlaczego kapitalizm triumfuje na zachodzie a zawodzi gdzie indziej*, Fijorr Publishing, Chicago Warszawa 2002

<sup>221</sup> Własność należy w tym wypadku rozumieć zarówno w sensie formalnoprawnym jak i ekonomiczno-socjologicznym. W praktyce oznacza to ograniczenie/ochronę prawa własności względem rzeczy a także takich przedmiotów własności jak np. ergodynamis. Kara pozbawienia wolności, biorąc pod uwagę kondycję polskiego rynku pracy to przecież także niemalże pewne ograniczenie, czy po prostu uniemożliwienie, korzystania z własnej siły roboczej, zdolności pracowej. Por.: Kozyr-Kowalski S., *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie i państwo*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2000, s. 120 – 122

Rola systemu prawnego, czy prawa własności w kontekście rozważań nad ryzykiem jest złożona. Z jednej strony prawo ogranicza ryzyko, stwarza ramy instytucjonalne dla działalności gospodarczej, które lokując pewne działania w obszarze przestępstw, wykroczeń eliminują określony rodzaj kalkulacji w procesie decyzyjnym – partner może nawet działać oportunistycznie, ale nie (przynajmniej nie powinien) niezgodnie z prawem. Z drugiej jednak strony prawo własnościowe potwierdza swobodę dysponowania przedmiotem własności w sposób określony przez właściciela – dopuszcza tym samym działania, w które wpisane jest ryzyko. Jeszcze istotniejsze wydają się być przepisy KK, zwłaszcza artykuł 296, który piętnując nadużycia i niedopełnienie obowiązków jednocześnie dopuszcza ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej – mówiąc wprost spowodowanie strat, czy innych negatywnych konsekwencji dla firmy nie musi oznaczać, że złamane zostało prawo, może to świadczyć po prostu o niepowodzeniu biznesowym będącym konsekwencją podjęcia ryzyka.

## **1.2 Ekonomiczno-socjologiczny wymiar własności w praktyce MSPP**

### **1.2.1 Tajemnice H. de Soto – własność a kapitał**

H. de Soto w *Tajemnicy kapitału...* stara się określić czynniki wyjaśniające różnice w sposobach i efektach funkcjonowania kapitalizmu w różnych częściach globu<sup>222</sup>. Stawia on hipotezę, że owe różnice są konsekwencją jakości rozwiązań prawnych pozwalających zamienić zasoby w kapitał. Ów „proces reprezentacji” pozwala zasobom wieść podwójny żywot. Po pierwsze wynikający z ich cech – ziemia jest uprawiana na całym świecie, podobnie jak domy wszędzie służą ludziom za schronienie, po drugie – są one, ale już nie wszędzie, podstawą do uzyskania pożyczki hipotecznej, stwarzają szansę poboru podatków, czy należności za podstawowe media jak woda, prąd, gaz, telefon, Internet. Ta niezdolność przekształcenia zasobów w kapitał

---

<sup>222</sup> Otwartą pozostawiam kwestię wykorzenienia instytucji lokalnych (za taką można uznać zachodnioeuropejskie prawo własności) i ich odtwarzania na nieograniczonych obszarach czasu i przestrzeni (Giddens A., *Konsekwencje nowoczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 15 – 21), którą obserwacje de Soto podważają. Istnieją warunki lokalne ograniczające odtwarzanie rozwiązań instytucjonalnych przenoszonych z innych obszarów. Dla opisanego napięcia pomiędzy lokalnymi rozwiązaniami w zakresie ochrony własności a próbami jej organizacji w oparciu o zachodnie standardy lepiej użyć terminu globalizacja, por.: Bauman Z., *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2000, s. 84 – 85

jest zdaniem de Soto podstawą różnic gospodarczych dzielących obecnie świat<sup>223</sup>. Dla ich zniwelowania podejmowano i podejmuje się rozliczne próby przeniesienia europejskich, czy może raczej zachodnich, rozwiązań w zakresie praw własności na obszary, które borykały się z problemem reprezentacji majątku przez odpowiednie tytuły własności. Fiasko tych prób, przytłaczająco jednoznaczne<sup>224</sup>, każe postawić pytanie o bariery uniemożliwiające odtworzenie wspomnianych rozwiązań poza Zachodem. De Soto wskazuje tutaj kilka podstawowych trudności określając je mianem tajemnic. Pierwsza z nich to *tajemnica brakującej informacji* wyrażająca się w braku wiedzy i świadomości skali wartości zasobów zebranych przez mieszkańców krajów z nieskutecznym prawem własności – zespół de Soto określił w 1997 roku wartość tego martwego kapitału na 6,74 biliona USD w przypadku terenów miejskich i 2,60 biliona USD w przypadku terenów wiejskich, co w skali globu przekłada się na brak pełnego wykorzystania szans stwarzanych przez zasoby warte 9,34 biliona USD<sup>225</sup>. Nietrudno wyobrazić sobie ekonomiczne i gospodarcze skutki wprowadzenia takiej ilości kapitału w biednych rejonach świata do lokalnych systemów gospodarczych. Kapitał ten jest martwy, przynajmniej częściowo, ponieważ nie może być wykorzystany w optymalny, możliwy tylko w ramach efektywnego systemu prawa własności, sposób. *Tajemnica kapitału*, druga w kolejności, odnosi się wprost do procesu przekształcania zasobów w kapitał dzięki systemowi legalnej własności<sup>226</sup>. Być może najdonioślejszą konsekwencją

---

<sup>223</sup> Soto de H., *Tajemnica kapitału...*, s. 26 – 27. Autor stwierdza także, że ograniczenia wynikające z nieskuteczności prawa własności nie dotyczą wszystkich mieszkańców obszarów borykających się z takimi problemami, ale przede wszystkim ludzi ubogich. Ich szanse wzbogacenia się są ograniczone właśnie przez wspomniane mankamenty prawne podczas gdy odpowiednio zamożne osoby z owych dobrodziejstw reprezentacji mogą skutecznie korzystać, por: Soto de H., *Tajemnica kapitału...*, s. 89 – 91

<sup>224</sup> Dowodem nieskuteczności podejmowanych prób odgórnej, czy zewnętrznej organizacji prawa własności bez poszanowania stanu faktycznego obowiązującego na danym obszarze, który potwierdzałby roszczenia do własności dotychczasowych użytkowników rzeczy jest czas i ilość formalności związanych z zalegalizowaniem własności. Rejestracja firmy w Limie (Peru) przy poświęceniu temu zadaniu 6 godzin dziennie trwa 289 dni, uzyskanie w tym mieście legalnego zezwolenia na budowę domu trwa 6 lat i 11 miesięcy, wiąże się z 207 formalnościami administracyjnymi realizowanymi w 52 urzędach. Przykład Peru nie odosobniony, por.: Soto de H., *Tajemnica kapitału...*, s. 38 – 51

<sup>225</sup> Soto de H., *Tajemnica kapitału...*, s. 57

<sup>226</sup> *Dobrze zintegrowany system legalnej własności pełni zasadniczo dwie funkcje: po pierwsze, reprezentując osoby w sposób łatwo uchwytny dla naszych zmysłów, zmniejsza znacznie koszty, jakie trzeba ponieść, by poznać ekonomiczne właściwości zasobu; po drugie, ułatwia osiągnięcie porozumienia co do tego, jak użyć zasobów, by wzmóc dalszą produkcję i zwiększyć podział pracy. (...) Kapitału można dotknąć tylko wówczas, gdy system własności jest w stanie odnotować na papierze jego ekonomiczne właściwości i przypisać je konkretnej lokalizacji oraz właścicielowi. Wówczas własność przestaje być tylko kawałkiem papieru, a staje się mechanizmem pośredniczącym, który wychwytuje i przechowuje większość danych potrzebnych do funkcjonowania gospodarki rynkowej. Własność prywatna ożywia system, czyniąc ludzi odpowiedzialnymi i doprowadzając do zamienności zasobów, rejestrując transakcje i zapewniając wszystkie warunki niezbędne do tego, by dobrze działał system monetarny i bankowy oraz właściwie funkcjonowały inwestycje. Połączenie kapitału i współczesnego pieniądza dokonuje się poprzez własność.* Soto de H., *Tajemnica kapitału...*, s.86

funkcjonowania takiego systemu jest skupienie, zorganizowanie i udostępnianie informacji o tytułach własności, czyli po prostu informacji o tym: kto jest właścicielem, co stanowi przedmiot własności i jakie są jej ograniczenia. Dalej de Soto wskazuje na *tajemnicę świadomości politycznej*, której znaczenie wynika z konieczności skanalizowania oczekiwań obywateli działających w sektorze pozalegalnym<sup>227</sup> wobec regulacji prawnych odnoszących się do własności. Pozostawiony sam sobie sektor ten

---

<sup>227</sup> Koncepcja pozalegalności nie daje się wprost przenieść na polski grunt przez najbliższy jej odpowiednik, jakim jest z pewnością *szara strefa*. Charakter własności pozalegalnej i takich działań gospodarczych zakłada, bowiem faktyczne niedomaganie systemów politycznych i prawnych przede wszystkim w wymiarze ich znaczącej ekskluzywności – nie można uznać wspomnianych systemów za sprawnie działające, jeżeli dostęp do nich jest ograniczony ze względu na koszty, brak zaangażowania, czy złą wolę urzędników, wreszcie zwykły brak transparentności (niebagatelną rolę odgrywa tutaj również analfabetyzm i niskiej jakości system edukacji, także prawnej). Można postawić tezę, że polska *szara strefa* funkcjonuje wbrew prawu, które nie jest tak ekskluzywne jak w przypadku większości krajów Ameryki Łacińskiej, Afryki i Azji, co oznaczałoby, że jej działanie mniej zależy od niemożności funkcjonowania zgodnie z ogólnymi przepisami bardziej zaś od zwykłej kalkulacji. W obu przypadkach mamy jednak bez wątpienia do czynienia z jednej strony z ograniczeniem własności poprzez nieefektywne prawo, z drugiej zaś z bezsprzecznym jego łamaniem; w obu sytuacjach nie rozwiązuje problemu samo ustanowienie odpowiednich regulacji. Rzecz staje się jeszcze bardziej doniosła, jeżeli w kontekście rozważań de Soto, traktujących o wykluczonych przez prawo drobnych właścicielach działających w obszarze *pozalegalności* i opisanej powyżej polskiej *szarej strefy* (nie pozalegalnej, ale z pewnością nielegalnej), umieścimy obserwacje U. Becka dotyczące *panowania ponadprawnego*, którego istotą jest zdolność wybierania, czy po prostu zmiany obszaru jurysdykcji, dla podejmowanych przez międzynarodowe korporacje, działań (por.: Beck U., *Władza i przeciwwładza w epoce globalnej. Nowa ekonomia polityki światowej*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005, s. 112 – 118). W tym potrójnym układzie rysują się istotne zależności. Drobny przedsiębiorca, np. z Egiptu, właściciel szwalni wykonujący zlecenia jako podwykonawca dla zakładów dostarczających towar międzynarodowemu koncernowi odzieżowemu, jest ograniczony w swoich działaniach poprzez fakt wykluczenia z obszaru legalności, wykluczenia, któremu nie zawinił. Jego możliwości rozwoju wyznaczają granice legalności. Właściciel butiku w Polsce decyduje się nie ujawniać pełnych zarobków swoich pracowników przekazując im część wynagrodzenia w postaci gotówki wolnej od różnorodnych obciążeń na rzecz państwa. Podejmuje grę, której stawką może być po prostu wyższy zysk, ale może nią być także przetrwanie sklepu. Wreszcie międzynarodowy koncern odzieżowy likwiduje swoje ostatnie szwalnie w Europie Zachodniej by nie narażać się ekologom (choć wyprodukowanie koszulki wciąż zanieczyszcza środowisko), czy po prostu uniknąć wysokich podatków. W tym momencie wkracza w obszar uwolnienia własności rozumianego jako możliwość negocjowania warunków inwestowania w danym kraju – ulgi podatkowe, wsparcie kredytowe, szkolenia dla pracowników itp. Każde z trzech przedsiębiorstw dysponuje określoną własnością, każde działa między innymi dla zysku, każde jest w innej sytuacji prawnej, czy może raczej społecznej będącej następstwem określonych rozwiązań prawnych, bo przecież wszystkie są *wolne* od całkowitego wypełniania zapisów odpowiednich kodeksów. Mamy zatem do czynienia sytuacją, w której od przymusowego wykluczenia, przez wykluczenie z przymusu i/lub wyboru dochodzimy do sytuacji, w której wykluczenie jest konsekwencją samego tylko wyboru (popularne dziś akcje produkowania dóbr z zachowaniem uczciwej wysokości płac, czy godnych warunków pracy lub po prostu opracowywanie drogich – mało konkurencyjnych, technologii produkcji dowodzą, że koncerny w swoim wyborze strategii działania, jeżeli nawet nie są wolne całkowicie to z pewnością mniej ograniczone niż właściciel butiku, czy szwalni – por.: Naomi Klein <http://fairtrade.org.pl/>, <http://www.fairworkplace.org/aboutus/organization/>). Przedstawione rodzaje usytuowań względem obowiązującego systemu prawnego dowodzą też bez wątpienia, że niezależnie od jego jakości, a także, co zaskakujące, usytuowań w przestrzeni geograficznej, politycznej, gospodarczej wreszcie, jakaś część podmiotów gospodarczych, czy raczej ich aktywności gospodarczej, znajduje się poza, *obok*, czy ponad prawem. Korzyści, dodatkowe albo tylko takie, które umożliwiają przetrwanie firmy, rodziny, pracowników (ostatecznie przecież właściciel szwalni w Egipcie mógłby odmówić działania pozalegalnego), wymuszają bądź sprzyjają funkcjonowaniu bez bezwzględowego wypełniania litery prawa.

rozkwita, przejmuje nawet niektóre funkcje państwa<sup>228</sup>, niemniej jednak możliwości rozwoju są silnie ograniczone poprzez koszty ryzyk eliminowanych przez prawo własności. W tym kontekście ujawnia się, że tak jak samo tylko prawo nie jest w stanie wydobyć z własności wszystkich jej cech korzystnych dla funkcjonowania gospodarki, tak współcześnie społeczeństwo bez prawa staje się bezradne wobec wyzwań globalnej ekonomii. Czwarta tajemnica to *brakujące lekcje z historii Stanów Zjednoczonych*, a faktycznie Zachodu. Lekcje te zwracają nam uwagę na kilka tak oczywistych warunków formowania efektywnego prawa własności, że wydają się być one aż nierzeczywiste. Po pierwsze prawo własności w zachodnim świecie nie tylko nie zawsze, ale faktycznie jeszcze stosunkowo niedawno (mniej więcej do II Wojny Światowej<sup>229</sup>), nie było tak dalece dostosowane do wymogów gospodarki i oczekiwań społecznych jak ma to miejsce obecnie. Po drugie, i tutaj trzeba odwołać się do krajów o krótszej niż europejska tradycji prawa własności takich jak np. Stany Zjednoczone, zachodni prawodawcy byli w stanie wycofać się z prób narzucenia rozwiązań centralnych i zaakceptować usankcjonowane społecznie i wówczas obowiązujące rozwiązania lokalne by dopiero później scalić je w uniwersalny system<sup>230</sup>. Nauka wynikająca z tych lekcji choć łatwa do przyswojenia jest wciąż trudna do wprowadzenia w życie, ponieważ krajom niezachodnim trudno o cierpliwość w omawianej kwestii, rządy zaś często nie są na tyle silne by podjąć próbę decentralizacji tak ważnego obszaru funkcjonowania każdego organizmu państwowego, jakim jest własność. Ostatnia tajemnica, *tajemnica klęski prawa*, wprost odnosi się do samego sposobu konstruowania prawa nie wyłączając aktów wykonawczych. Źródło koniecznych do przeprowadzenia procesów regulacyjnych nie może znajdować się na zewnątrz systemów, których owe regulacje mają dotyczyć. Jak pisze de Soto: ... *55% ludności tego kraju (Haiti – przypis autor) jest niepiśmienna. Tym niemniej w toku intensywnych badań na haitańskich obszarach miejskich nie znaleźliśmy choćby jednej pozalegalnej działki ziemi, chaty, czy budynku, których właściciel nie miałby przynajmniej jednego dokumentu na obronę swych praw – nawet tych „dzikich”*<sup>231</sup>. Można zatem stwierdzić, że społeczeństwa są gotowe, a nawet oczekują systemów organizacji własności, posiadają także pozalegalne doświadczenia, które winny ułatwić przejście do obszaru legalnego. W oparciu o te

---

<sup>228</sup> Soto de H., *Tajemnica kapitału...*, s. 110 – 117

<sup>229</sup> Soto de H., *Tajemnica kapitału...*, s. 117

<sup>230</sup> *Prawo może przetrwać jedynie pod tym warunkiem, że będzie w stanie dotrzymywać kroku umowom społecznym, zawierany przez ludzi z krwi i kości*, por.: Soto de H., *Tajemnica kapitału...*, s. 133

<sup>231</sup> Soto de H., *Tajemnica kapitału...*, s. 208 – 209

założenia i przedstawione obserwacje za zasadne można uznać próby określania jakości prawa własności, szczególnie w pierwszym okresie objęcia nowych obszarów, jego społeczną akceptacją. Wniosek ten jeszcze raz uwidacznia wzajemną zależność prawa i społeczeństwa w zakresie skutecznej organizacji systemów własności<sup>232</sup>.

Opisane przez de Soto tajemnice to warunki funkcjonowania sprawnego systemu własności bazującego na rozwiązaniach prawnych, które pozwalają zamienić zasoby w kapitał. Ten system stał się, w jakiejś mierze, czymś tak dalece oczywistym, że tworzy dziś kontekst pozwalający określić konkretne rozwiązania formalnoprawne jako podstawę darowego charakteru własności. Skuteczne egzekwowanie praw z tytułu własności, szerzej efektywne gospodarczo prawo własności w działaniu pozwala, bowiem mówić o własności w krajach Zachodu jako darze historii ludzkiej i szczególnych okoliczności ekonomiczno-społecznych.

Efektywne, bo chronione i egzekwowane, prawo własności umożliwia organizowanie reguł życia gospodarczego w niemal dowolny sposób, jego brak takie wysiłki nie tyle udaremnia, co uniemożliwia. Jedną z cech tak funkcjonującego prawa własności, i być może właśnie to jest barierą ograniczającą możliwość przeniesienia rozwiązań z krajów o długiej tradycji tego prawa na inne obszary, jest konieczność skutecznego zastosowania zasady trójpodziału władzy. Władza ustawodawcza jest tutaj niezbędna by stanowić prawo, mądre prawo będzie konsekwencją, czy może raczej rozwinięciem obowiązujących norm społecznych, w tym sensie własność ma charakter społeczny, bo wbrew społeczeństwu nie może być ustanowiona<sup>233</sup> – jedną z przyczyn porażek krajów, o których wspomina de Soto jest niewątpliwie organizowanie, ustanawianie prawa własności w oparciu o odmienne kulturowo reguły (przenoszenie rozwiązań europejskich). Władza wykonawcza poprzez swoje organy własność zabezpiecza i egzekwuje jej ograniczenia, gwarantuje także możliwość korzystania ze swobód własności przypisanych. Władza sądownicza wreszcie – własność potwierdza odpowiednimi certyfikatami, orzeka kary za jej naruszanie bądź nie zgodne z literą prawa wykorzystanie, co zaś najważniejsze swoją niezawisłością gwarantuje jej nienaruszalność. W takim ujęciu własność, wprost – skutecznie wspierające system

---

<sup>232</sup> Alternatywą dla nieskutecznych systemów prawa własności są regulacje pozalegalne obejmujące zarówno starania obecnych właścicieli do wyegzekwowania usankcjonowanych społecznie (i tylko w ten sposób) właściwości własności jak i zabiegi osób będących w stanie odwołać się do obowiązujących rozwiązań formalnych zmierzające do ograniczenia bądź przejęcia własności nie posiadającej zabezpieczenia w postaci honorowanego przez sądy dokumentu. Takie napięcie niszczy podstawy zaufania niezbędnego do przyjęcia rozwiązania w postaci powszechnie obowiązującego prawa własności, co byłoby korzystne dla obu stron.

<sup>233</sup> Por.: Soto de H., *Tajemnica kapitału...*, s. 188 – 196

gospodarczy prawo własności, jest konsekwencją funkcjonowania rozwiniętych instytucji społecznych, które, co szalenie istotne, muszą legitymizować się społeczną akceptacją (nie ufam rządzącym, nie rozumiem łagodności sądów względem przestępców, ale nie podważam tego, że rząd i ciała ustawodawcze, i tylko one, są potrzebne do organizowania powierzonych im spraw kraju, sądy i tylko one mogą w niezawisły sposób orzekać winę i karę). Akceptacja instytucji, nie osób zajmujących określone pozycje w ich strukturach, jest podstawą skutecznego systemu prawa własności. Mamy tu zatem do czynienia raczej z zaufaniem pionowym do instytucji, szerzej systemu, a nie, czy może nie tylko, do osób instytucje i system reprezentujących.

De Soto ma niewątpliwie rację wskazując, że własność i system wytworzony do jej potwierdzenia, nadzorowania, ochrony stał się na Zachodzie przezroczysty. Z obszaru refleksyjności przesunął się on do sfery rutyny – nie mieści się w codziennym rozważaniu warunków egzystencji ponieważ jest skuteczny, niemalże niezawodny. Więcej, autor *Tajemnicy kapitału...* słusznie zakłada, że oczywistość systemu własności nie pozwala nam przekazać tajemnicy jego skuteczności społeczeństwu nie korzystającym z jego dobrodziejstw. Nie można się jednak zgodzić z de Soto, kiedy określa on szanse byłych europejskich krajów socjalistycznych na wprowadzenie skutecznego prawa własności na równi z krajami Ameryki Łacińskiej, Afryki, czy sporej części Azji. Rzeczywistość obaliła tę tezę i mimo licznych zastrzeżeń, sformułowanych także w tej pracy, można stwierdzić, że np. polskie rozwiązania prawne w zakresie własności, pozwalają z powodzeniem budować relacje biznesowe czyniąc je bezpieczniejszymi. W kontekście formalnoprawnym praca jaką mają do wykonania nieeuropejscy reformatorzy jest zdecydowanie większa niż w Polsce, ponieważ w okresie gospodarki centralnie planowanej własność prywatna (nawet, jeżeli miało to miejsce w ograniczonym zakresie) była respektowana, zorganizowana, uporządkowana i zarejestrowana<sup>234</sup> a także chroniona zapisami odpowiednich

---

<sup>234</sup> Ostatecznie po 1989 roku nie trzeba było w naszym kraju budować systemu katastralnego od nowa, sporna pozostawała tylko kwestia własności znacjonalizowanej przez państwo. Jednak i w tym przypadku własność była określona (w zapisach odpowiednich rejestrów znajdowały się jej opisy), co sprowadzało, wciąż sprowadza, kwestię zwrotu majątku do sporu dwu a nie wielostronnego, gdyż rejestry wskazywały właściciela i stronę przywłaszczającą mienie w sposób bezprawny. Przez długi czas niewątpliwym potwierdzeniem, przynajmniej częściowym, tezy de Soto był brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego dla sporej części kraju, co sprawiało, że istotna część kapitału, jakim dysponowali Polacy, (zarówno obywatele jak i państwo) była nieożywiona. Warto podkreślić, że miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego jest ustanawiany decyzją odpowiedniego organu samorządu terytorialnego – gminy, co usprawnia, czy po prostu umożliwia, uwzględnienie interesów społeczności lokalnych, w tym aspekcie mamy zatem do czynienia z istotnym ograniczeniem własności,

kodeksów i ustaw. W wymiarze ekonomiczno-społecznym możemy przyjąć, że Polska, podobnie jak kraje Zachodu, korzysta z gratisowego dziedzictwa starożytności i ojców państw nowoczesnych, którzy, świadomie bądź nie, przenieśli społeczne normy dotyczące własności na karty kodeksów. W takich warunkach obecna polityka gospodarcza w naszym kraju jest niemalże wolna od wyzwań formalnoprawnej i ekonomiczno-społecznej organizacji podstaw funkcjonowania systemu gospodarczego w obszarze własności.

## 2. Darowy charakter własności w praktyce MSPP

### 2.1 Darowy charakter własności a prerogatywy władz – ograniczanie i uwalnianie własności

Oddziaływanie władz (ustawodawczej, wykonawczej i sędowniczej) na gospodarkę wyraża się także poprzez określanie zakresu władztwa nad przedmiotem własności<sup>235</sup>. Kluczowe znaczenie ma tutaj funkcjonowanie sprawnego systemu potwierdzania i ochrony własności, którego najważniejszym zadaniem jest umożliwienie odpowiedzi na pytanie – *Czyja to własność?* Władza publiczna dysponuje jednak rozlicznymi prerogatywami w zakresie ograniczania i uwalniania własności, co biorąc pod uwagę skutecznie funkcjonujący, także w Polsce, system potwierdzania własności, staje się kluczowym zagadnieniem dla gospodarki jako całości. Rozwiązanie problemów zdefiniowanych przez de Soto, uwolnienie kapitału z nieożywionych zasobów, wymaga organizacji praw *doniosłych* własnościowo<sup>236</sup>. Z szeregu tego typu

---

którego beneficjentem jest dana społeczność, por.: Dz.U. 2003 nr 80 poz. 717, Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym <http://isip.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20030800717>

<sup>235</sup> Zakres ograniczania własności prywatnej, w różnych formach, które przyjmuje jest przedmiotem nieustannej dyskusji. L. Von Mises ujmuje to w ten sposób: *Podstawą każdej cywilizacji, w tym również naszej, jest prywatna własność środków produkcji. Ktośkolwiek więc chce poddać krytyce współczesną cywilizację, rozpoczyna od własności prywatnej. Jest ona obwiniana o wszystko, cokolwiek nie podoba się krytykowi, w szczególności zaś o te nieszczęścia, które swe źródło mają w fakcie skrępowania i ograniczenia własności prywatnej w różnych względach do tego stopnia, że nie może urzeczywistnić wszystkich swych społecznych możliwości*, por.: Mises von L., *Liberalizm w tradycji klasycznej*, Wydawnictwo ARCANA, Kraków 2001, s. 92. Także ten cytat, choć dość jednoznaczny w wymowie, nie pozostawia wątpliwości, że własność winna być wykorzystywana, ale także określana przede wszystkim dla dobra wspólnego. I to powinno stanowić ostateczną miarę zarówno dla wolności jak i obowiązków, ograniczeń z nią związanych.

<sup>236</sup> Oddzielenie praw/a własności od praw *doniosłych* własnościowo jest zabiegiem porządkującym, który ma na celu wyodrębnienie dwóch rodzajów aktów prawnych o dwu odmiennych konsekwencjach dla procesu gospodarowania. Prawa własności ujmuję celowo jako zbiór reguł, których efektem jest system potwierdzania własności – tego kto nią może rozporządzać (Pytanie: *Czyja to własność?*). Przez prawa *doniosłe* własnościowo rozumiem zbiór przepisów odpowiadających na pytanie – *Jak właściciel może rozporządzać przedmiotem własności?* Odpowiedź na to pytanie umożliwia, bowiem określenie szans i

przepisów wystarczy zilustrować przykładami kilku by dostrzec ich znaczenie dla procesu gospodarowania.

Jak już wcześniej zaznaczyłem jednym z warunków skuteczności prawa w ogóle, w tym prawa własności, jest jego formułowanie w oparciu o obowiązujące społecznie normy i wartości. Rzeczywistość, w tym gospodarcza, nie pozostawia dziś jednak złudzeń. Rozłożone w czasie społeczne procesy poznania, zrozumienia zjawisk oddziałujących na różne sfery życia nie pozwalają podejmować reakcji prawnej w założonej kolejności – prawo, jak się wydaje, nie tylko wyprzedza normy, wartości społeczne, ale wręcz musi to robić, ponieważ takie obszary jak na przykład badania genetyczne nie dają się regulować przy pomocy dotychczasowych rozwiązań legislacyjnych a oczekiwanie na reakcję określonych zbiorowości przedłużałoby tylko napięcia społeczne z nimi związane<sup>237</sup>. Konsekwencją jest inicjatywa ustawodawcza, która stwarza bądź ogranicza możliwości biznesowe (należy pamiętać, że firmy chcące realizować określone badania genetyczne zabronione w jednym kraju mogą przenieść się do innego). W tym ujęciu prawo umożliwia prowadzenie badań naukowych w sposób nieskrępowany, nakłada na nie ograniczenia bądź czyni je nielegalnymi. Przedsiębiorca chcąc podjąć wysiłek poznawczy musi wiedzieć, jaki jest stosunek ustawodawcy do podejmowanych przez niego działań (brak znajomości prawa nie zwalnia z konsekwencji związanych z jego nieprzestrzeganiem). Konkretnie przepisy sprawiają, że drzemiących w naturze możliwości nie da się już poznawać w sposób nieskrępowany a przewagę konkurencyjną państwa, regionu, firmy można dziś zyskać nie tylko dzięki pomysłowości, pracowitości, łutowi szczęścia, ale także dzięki odpowiednim rozwiązaniom prawnym. Jest to doskonały przykład skutecznego narzucenia przez państwa, czy odpowiednie jednostki terytorialne, rozwiązań monopolistycznych opartych na zasadzie występowania w imieniu dobra ogólnego.

---

ograniczeń zapisanych w akcie własności i odnoszących się wprost do procesu gospodarowania. Prawo własności nie ma dziś charakteru absolutnego jak miało to miejsce np. w starożytnym Rzymie (por.: Kaczmarczyk M., *Wstęp do socjologicznej teorii własności*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2006, s. 29 – 47), ale jest ograniczane poprzez dominację własności publicznej, czy, i to w coraz większym ja się wydaje stopniu, przez własność państwową (por.: Kozyr-Kowalski S., *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie i państwo*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2000, s. 178 – 183, 199 – 200. Poza tymi  *powszechnymi i twardymi* formami ograniczania własności istnieją rozwiązania prawne odnoszące się wprost do sposobu jej używania poza kontekstem przewłaszczenia, czy nawet zawłaszczenia, na rzecz dobra ogólnego i to stanowi treść tego, co zostało tutaj określone jako prawa  *doniosłe* własnościowo.

<sup>237</sup> W tym kontekście prawo jest poddawane społecznej krytyce i nowelizowane a nie bazuje na ugruntowanej społecznie ocenie danej sytuacji, co może oznaczać, że Zachód sam nie rozumie lekcji, której udziela – narzucanie sposobów rozumienia, określania własności, co próbuje się robić poza Zachodem nie przynosi pożądanych efektów, dlaczego miałyby je zatem przynieść w genetyce, badaniach kosmosu czy innych zaawansowanych technologicznie obszarach?

Ustawodawca zastrzega sobie prawo zarówno do określania tego, co dopuszczalne jak i niedopuszczalne a także warunków, na jakich to co nie jest niezgodne z prawem może być realizowane. Mamy zatem do czynienia z określaniem zasad, ukierunkowywaniem poznania (wolno/nie wolno; na jakich warunkach)<sup>238</sup>.

Najdonioślejsze ograniczenia własności w obrębie natury związane są z samą ochroną środowiska. Rozliczne sygnały alarmowe skłoniły rządy i organizacje do ustalenia tego, co U. Beck nazywa wartościami granicznymi<sup>239</sup>. Przekłada się to na wyznaczenie ram funkcjonowania całej gospodarki, ram, które określają co dopuszczalne – jaki poziom czynników niebezpiecznych w produktach jest bezpieczny, i tego co niedopuszczalne – bo już szkodliwe. Sposób oddziaływania wartości granicznych jest podobny do opisanego powyżej wpływu przepisów o charakterze koncesyjnym, przy czym znowu wpływ regulacji prawnych najdobitniej wyraża się poprzez blokowanie, bądź uwalnianie, określonych szans biznesowych. Doskonałą ilustracją tego zagadnienia jest tocząca się obecnie dyskusja nad kierunkami rozwoju polskiego systemu energetycznego<sup>240</sup>, faktycznie samej produkcji energii elektrycznej, dyskusja, która toczy się w cieniu globalnych decyzji o ograniczeniu emisji gazów cieplarnianych w tym dwutlenku węgla (zastosowanie wartości granicznych – krajowe limity emisji gazów uniemożliwiają nieskrępowany rozwój energetyki opartej na paliwach kopalnych). Opóźnianie budowy siłowni jądrowych w Polsce to swoiste transferowanie pieniędzy, szans do kopalni węgla kamiennego i brunatnego, ale także do rozwiązań bazujących na wykorzystaniu źródeł odnawialnych. Konsekwencją tej przedłużającej się dyskusji, było, jest, oddziaływanie na gospodarkę poprzez system cen energii elektrycznej, który jest zdominowany przez publiczne spółki bazujące na paliwach kopalnych. W podobnym tonie przebiegają i podobnie oddziałują na

---

<sup>238</sup> To ukierunkowywanie przybiera bardzo konkretne konsekwencje w postaci takich narzędzi jak na przykład kierunki zamawiane. Trudno dziś określić wszystkie skutki realizowania takiej strategii edukacyjnej, ale nie trudno sobie wyobrazić swoiste *przesunięcie* absolwentów szkół średnich do kierunków zamawianych, zwiększoną konkurencję w procesie rekrutacji na te kierunki a także, dziś jeszcze nieokreślone, efekty dla pozostałych kierunków studiów. Stawia to oczywiście w uprzywilejowanej sytuacji te uczelnie, które są w stanie takie kierunki utworzyć, bądź już je posiadają, a także, co istotniejsze w kontekście rozprawy, zwiększa szanse na zatrudnienie pożądanym pracowników, tych firm, które oczekują określonych rodzajów wykształcenia. Korzyści przedsiębiorcy mogą być tutaj dwojakie: po pierwsze ma szansę otrzymać dobrze wykształconego pracownika, po drugie, skoro absolwentów z danym typem kompetencji będzie więcej będą oni tańsi.

<sup>239</sup> Beck U., *Spółeczeństwo ryzyka. W drodze do innej rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002, s. 83 – 90

<sup>240</sup> Płaszczyzny tej dyskusji doskonale odzwierciedla komunikat z badań CBOS: *Opinie o budowie elektrowni jądrowych w Polsce a zagrożenia światowym kryzysem energetycznym*, por.: [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K\\_108\\_06.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K_108_06.PDF), a także: *O problemach energetyki*, por.: [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2008/K\\_123\\_08.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2008/K_123_08.PDF)

gospodarkę dyskusje/decyzje o GMO (organizmy genetycznie modyfikowane), o ochronie dóbr przyrody, poziomie hałasu, zapachu i wielu innych. Sytuacja nieokreślenia warunków granicznych, choćby wspomnianego zapachu, niejednoznaczność, czy nieścisłość zapisów, wreszcie ich złe wprowadzenie (niedostosowanie do potrzeb, ale także możliwości biznesu w zakresie wdrażania określonych rozwiązań), wszystko to czyni okazję do dodatkowej korzyści dla firm i ich właścicieli. Warto podkreślić raz jeszcze, że ta dodatkowa korzyść czerpana jest z tytułu niedozwolonego użycia określonych zasobów (ziemia, woda, powietrze) stanowiących dobro ogólne. W tym kontekście nie tylko prawo, jego strażnicy, ale także poziom świadomości zagrożeń ekologicznych, szerzej środowiskowych, pozwala dziś już samym społecznościom lokalnym, czy nawet jednostkom, pełnić funkcje kontrole wobec biznesu<sup>241</sup>.

Inny obszar, w którym szczególnie uwidaczniają się regulacje o charakterze doniosłym własnościowo to budowa obiektów użyteczności publicznej, do których zaliczyć można między innymi drogi, lotniska, hale widowiskowe, czy stadiony. Z perspektywy własności mamy tutaj do czynienia z szeregiem istotnych zabiegów. Po pierwsze plany budowy tego typu obiektów lokują je w określonej przestrzeni, co natychmiast oddziałuje choćby w tak bezpośredniej postaci jak zmiana cen gruntów i to nie tylko tych potrzebnych pod inwestycje, ale także tych zlokalizowanych wokół nich. Działki zyskują na wartości nie tylko dlatego, że *muszą*<sup>242</sup> zostać kupione/sprzedane, ale także dlatego, że zmieniają się ich właściwości – pojawiają się szanse biznesowe związane z możliwością świadczenia różnego rodzaju usług od sprzedaży paliwa przy nowowytbudowanych, czy modernizowanych drogach po sprzedaż fast foodów w przystadionowych budkach. Takie, pozytywne oddziaływanie nie budzi jak się wydaje takich kontrowersji jak sytuacja odwrotna, kiedy na skutek działań odpowiednich

---

<sup>241</sup> Korzyści z tytułu przekraczania wartości granicznych czerpią nie tylko właściciele przedsiębiorstw, ale także zatrudnione w nich osoby, którzy znajdują się tym samym w podwójnej roli. Jako pracownicy powinni dbać o interes przedsiębiorstwa, w którym pracują, interes wyrażający się konkretnymi decyzjami i działaniami zarządu i załogi, z drugiej jednak strony, sami tracą jako mieszkańcy terenów narażonych na oddziaływanie negatywnych skutków polityki własnego pracodawcy. Konflikt taki ujawnił się z całą mocą w przypadku zakładów mięsnych byłego senatora Henryka Stokłosa. Niszczył on środowisko nie tylko na należących do niego terenach, ale zagrażał swoimi działaniami także obszarom nie stanowiącym jego własności.

<sup>242</sup> W przypadku obiektów publicznych faktycznie mamy do czynienia z nieuchronnością kupna/sprzedaży, jeżeli odpowiednią decyzję wyda wojewoda i nie uchylą jej żadne sądy. Inaczej rzecz się ma w przypadku inwestycji o charakterze komercyjnym – gdzie prawo bezwyjątkowo, choć czasami jak się wydaje ze szkodą dla danych społeczności lokalnych, chroni własność (pomnikiem własności, prawa własności jest bez wątpienia bryła Kupca Poznańskiego *zaburzona* niemożnością wykorzystania niewielkiej działki).

instytucji publicznych własność traci na wartości – rozbudowa lotniska, czy choćby tylko zwiększenie jego obciążenia istotnie ogranicza nie tylko jakość życia mieszkańców w jego najbliższej okolicy, ale znajduje swoje odzwierciedlenie w cenach nieruchomości. Oba przykłady uwidaczniają doskonale problem wartości własności, swobody dysponowania nią, konieczność ograniczania jej nie tylko dla dobra wspólnego, ale także dla dobra samych właścicieli, którzy akceptując taki stan rzeczy faktycznie *kupują, nabywają*, ale także zyskują zwyczajne przekonanie o bezpieczeństwie tego co do nich należy.

## 2.2 Darowy charakter własności – innowacja i imitacja w praktyce MSPP

Właściciele MSPP i same przedsiębiorstwa z tego sektora korzystają z opisanych powyżej, a także wielu innych, darowych form własności. Ich niektóre działania, choć nie spełniają warunku darowości własności, faktycznie mają taki charakter bazują bowiem na wysiłku innych firm, przedsiębiorców, który stworzyli okoliczności ułatwiające realizację określonych przedsięwzięć gospodarczych. Zjawisko to wykorzystuje J. Schumpeter konstruując swoją teorię powtarzających się fluktuacji gospodarczych. Jego wysiłek zmierzający do ich wyjaśnienia bazuje na pojęciu innowacji. Czyni on jednak kilka założeń, których z powodzeniem można użyć do opisu darowego charakteru własności w gospodarce, w tym w sektorze MSPP. Kluczem do zrozumienia idei cykli gospodarczych w teorii J. Schumpetera jest właściwe potraktowanie zdolności adaptacyjnych różnego rodzaju przedsiębiorstw w zakresie przyjmowania, czy raczej przejmowania, kopiowania, imitowania nowych rozwiązań organizacyjnych, technologicznych, inaczej – każdej zmiany, którą uznaje się za zyskową. Zmiany te można z powodzeniem podzielić ze względu na ich kosztowność, która spada wraz z upowszechnianiem się innowacji. Firmy będące inicjatorami usprawnienia ponoszą największe koszty przygotowania i wprowadzenia danego rozwiązania, firmy *korzystające* z rozwiązań innowatorów ponoszą mniejsze koszty, ale też i perspektywa zysku jest już w ich wypadku bardziej ograniczona, im więcej naśladowców tym mniejsze koszty, kurczą się także potencjalne zyski z nich płynące<sup>243</sup>. Autor *Teorii rozwoju gospodarczego* posłużył się powyższą obserwacją do wyjaśnienia cykliczności gospodarki, ale dla rozważań nad własnością najbardziej doniosłą konsekwencją przyjęcia perspektywy J. Schumpetera jest wskazanie na

---

<sup>243</sup> Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 362 – 366

malejące koszty upowszechnianej innowacji, co potwierdza darowy wymiar korzystania z niej (także przez MSPP). Biorąc pod uwagę kosztowność rozwiązań innowacyjnych lub ich upowszechnienia (te dwie sytuacje niemalże gwarantują wysokie zyski) można przyjąć, że MSPP będą, o ile same nie są innowatorami, zdecydowanie częściej korzystać z rozwiązań już wdrożonych przez większe organizacje gospodarcze niż same podejmować się ich kreacji<sup>244</sup> (Ciekawym zjawiskiem, własnościowo niejednoznacznym a oddającym sposób rozpowszechniania się innowacji jest w tym ujęciu benchmarking<sup>245</sup>, którego istota wyraża się właśnie w pozyskiwaniu gotowych rozwiązań, szerzej pozyskaniu wiedzy o źródłach sukcesów i/lub porażek). O tym jak ważny we współczesnej gospodarce jest efekt innowacji świadczy sposób ich zagospodarowywania. Dla niektórych firm, czy nawet państw stają się one podstawowym narzędziem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej i efektem celowych, zorganizowanych działań<sup>246</sup>. W tym sensie innowacja stała się elementem praktyki przedsiębiorstwa, którym się zarządza, który się planuje i który ma już coraz mniej wspólnego z niegdysiejszą, romantyczną wizją odkrywcy, pioniera. P. F. Drucker stwierdza „... przedstawiam innowację i przedsiębiorczość jako celowe zadania – które można organizować i którym potrzebne jest organizowanie – i jako systematyczną pracę”<sup>247</sup>. W tej perspektywie darowy wymiar innowacyjności w praktyce przypada już tylko naśladowcom. Takie usytuowanie w praktyce gospodarowania to jednak nie tylko ograniczanie niebezpieczeństw, czy rezygnacja z szans, jakie kreuje bycie innowacyjnym, to także swoiste przyzwolenie na wysoki poziom uzależnienia od rynku, od cykliczności gospodarki.

---

<sup>244</sup> W tej perspektywie ujawniać się może także specyficzny dla MSPP stosunek do ryzyka i zaufania – trudniej zdobyć się na nie bez odpowiednich zasobów z jednej strony, z drugiej, bazując na sprawdzonych rozwiązaniach, ograniczając swój wysiłek w procesie gospodarowania do imitowania, czy po prostu kopiowania sprawdzonych rozwiązań, faktycznie *wyzbywają się* one okazji do działań ryzykownych i/lub opartych na zaufaniu a skupiają się na dążeniu do bezpieczeństwa i w tym stają się mistrzami – przetrwanie nie rozwój jako strategia funkcjonowania firmy, por.: Kołodkiewicz I., Lutostański Ł., *Mali mistrzowie w działaniu. Dobre praktyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 179 – 180 i 184 – 189

<sup>245</sup> Steinbeck H. H., *Total Quality Management*, Wydanie I, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 53 - 65; Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Wydanie II, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 271 – 272

<sup>246</sup> Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 150 – 179

<sup>247</sup> Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 7

### 3. Znaczenie własności w praktyce polskich MSPP – podsumowanie

Nawet powyższy, z konieczności, krótki przegląd znaczenia własności w praktyce gospodarowania sektora MSPP dowodzi jednoznacznie, że wciąż jest ona pojęciem kluczowym. W obu swoich wymiarach, formalnoprawnym i ekonomiczno-socjologicznym, stanowi fundament prowadzenia każdej działalności gospodarczej, a analiza zjawisk tego rodzaju nie uwzględniająca jej wpływu musi być niepełna. Jakość, czy po prostu charakter, tego fundamentu określa gospodarkę, gospodarowanie, przedsiębiorczość w takim stopniu, w jakim nie czyni tego żaden inny czynnik.

Ukształtowanie trwałej bazy (jest to być może nawet ważniejsze niż jej efektywność), trwałego fundamentu działalności gospodarczej w postaci prawa własności i prawa doniosłego własnościowo wymagało po 1989 roku wysiłku legislacyjnego i edukacyjnego zapewniającego możliwie jak najkorzystniejsze, nie tylko dla przedsiębiorców, ale także dla ogółu społeczeństwa, warunki gospodarowania<sup>248</sup>. Tak rozumiana rama działalności gospodarczej wyraża się w skutecznym prawie własności i prawach doniosłych własnościowo, rozumianych formalnie jako konkretny zapis i praktycznie jako prawo w działaniu. Efektem przyjętych rozwiązań jest wykluczenie pewnych zachowań gospodarczych poprzez zaliczenie ich do obszaru nadużyć, które są definiowane jako przestępstwa i tak traktowane, czego konsekwencją jest egzekwowanie odpowiedzialności (karnej, majątkowej) wynikającej z tytułu własności. Takie wykorzystanie prawa jest ostatecznością i nie musi przynieść materialnej korzyści, rekompensaty pokrzywdzonej stronie, co jednak zdecydowanie ważniejsze dla codziennego funkcjonowania biznesu prawo chroni własność przede wszystkim poprzez sam fakt istnienia określonych sankcji prawnych, wyznacza granice możliwych działań, granice, których w założeniu się nie przekracza. Ujmując rzecz metaforycznie, prawo własności, prawo doniosłe własnościowo określa reguły gry gospodarczej, reguły jednakowe dla wszystkich biorących udział w tej grze.

---

<sup>248</sup> Prawo, w tym prawo własności, podobnie jak wiele innych obszarów rzeczywistości społecznej przeszło po 1989 roku drogę od czynnika, który początkowo uznawano za zewnętrzny wobec społeczeństwa, państwowo do zjawiska społecznie pożądanego, na które pojawia się zapotrzebowanie. Tak też na prawo reagowali i polscy przedsiębiorcy, co wyraża G. Skąpska słowami: „*Należy jeszcze raz stwierdzić, iż odpowiedzi badanych przez nas przedsiębiorców wskazują na wysoką wartość prawa, niezależnie od jego pragmatycznej oceny, oraz na zmianę koncepcji prawa z narzędzia władzy państwa, w środek regulacji wzajemnych stosunków*”, por.: Skąpska G., *Kultura prawna w procesie tworzenia polskiej gospodarki*, w: Skąpska G. (red.), *Buddenbrookowie, czy piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, UNIVERSITAS, Kraków 2002, s. 127 – 128.

Przyjęte rozwiązania legislacyjne nie mogą być jednak martwe w tym sensie, że nie poddawane ocenie. Tempo zmian, także gospodarczych, wymaga ciągłej rewizji przyjętych rozwiązań z zachowaniem poszanowania dla kluczowych zasad odnoszących się do własności zawartych w KC i KSH a odnoszących się wprost do własności i odpowiedzialności z nią związanej. Przedmiotem przetargu i napięć winny być, i jak się wydaje są, prawa *doniosłe* własnościowo – należy to uznać z jednej strony za wyraz dojrzałości systemu prawnego, a także potwierdzenie skuteczności władz stanowiących, egzekwujących i chroniących prawo. Kluczowe wydają się tutaj wszelkie regulacje ograniczające własność, czy po prostu określające jej użyteczność w perspektywie procesu gospodarowania. Za dobrą praktykę, choć kosztowną, bo czasochłonną, należy uznać rozwiązania przyjęte przez ustawodawcę w odniesieniu do miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Uczynienie z nich aktów o charakterze prawa miejscowego z jednej strony upodmiotowiło społeczności lokalne umożliwiając im rzeczywisty udział w określaniu sposobu zagospodarowania najbliższej przestrzeni, dało im poczucie sprawstwa w odniesieniu do prawa właśnie, podnosząc niewątpliwie poziom świadomości prawnej, z drugiej jednak strony ożywiło i często utrwaliło napięcia, które być może nie miały by miejsca, gdyby tego rodzaju akty były przyjmowane na wyższym poziomie instytucjonalnym. Ważne jednak, że przedmiotem tych sporów jest własność, która zamienia się w kapitał, co może stać się przyczynkiem do zrozumienia przez znaczną część społeczeństwa, w tym obecnych i przyszłych właścicieli MSPP, mechanizmów gospodarki wolnorynkowej i demokracji.

W wymiarze ekonomiczno-socjologicznym własność jest jak się wydaje wciąż przedmiotem przede wszystkim niedokończonej lekcji. Szara strefa, problemy z realizacją inwestycji związane z trudnościami w wykupywaniu gruntów, częste łamanie prawa własności w rzeczywistości naszego kraju jawią się nie tylko jako zjawiska o globalnym charakterze, współczesne, ale także jako specyficznie polskie, czy regionalne, bo ożywione dopiero przed 20 laty. W tej dynamicznej, skomplikowanej i wielowymiarowej rzeczywistości polskiej gospodarki działa sektor MSPP, w którym własność ma wciąż jeszcze szczególne znaczenie, ponieważ, w przeciwieństwie do sektora dużych spółek, funkcje właścicielskie i zarządcze często łączą się ze sobą<sup>249</sup>. Lokuje to właścicieli MSPP w szczególnym położeniu. Często osobiście i własnym

---

<sup>249</sup> Kołodkiewicz I., Lutostański Ł., *Mali mistrzowie w działaniu. Dobre praktyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 213 – 214

majątkiem gwarantują działalność przedsiębiorstwa, faktycznie przejmują jego zobowiązania wobec pracowników, kontrahentów i państwa. W perspektywie ryzyka i zaufania połączenie tych funkcji i tylko ono zamienia właściciela w przedsiębiorcę. W innym przypadku przedsiębiorcami są menadżerowie nie właściciele akcji/udziałów. Tak właśnie wyraża się odrębność MSPP zarządzanych przez właścicieli od innych form organizacji przedsiębiorstw.

## V. Przedsiębiorczość i przedsiębiorca w praktyce MSPP

By ukazać znaczenie przedsiębiorczości i przedsiębiorców<sup>250</sup> we współczesnej gospodarce, trochę jakby wyrastającej ponad te dojrzałe już pojęcia<sup>251</sup>, warto się odnieść do perspektyw teoretycznych, które właśnie tych kategorii używają dla objaśnienia fenomenów cykliczności, kryzysów, boomów i depresji w omawianym obszarze. Dziwić może fakt, że zjawiska te, choć analizowane przez klasyków ekonomii wciąż zaskakują i co najważniejsze wywołują konsekwencje o niewyobrażalnych wprost rozmiarach, że mimo rozwoju nauk społecznych, w tym ekonomii, nie potrafimy ich przewidzieć, a przynajmniej wysłuchać w odpowiednim momencie tych, którzy je wieszczą. Mając na uwadze, przyjęty w rozprawie, sposób analizy rzeczywistości społecznej, który zakłada całościowe ujmowanie zjawisk, musimy pamiętać, że depresja, czy nawet kryzys są nie tylko integralną częścią życia gospodarczego, ale spełniają także względem niego istotne, pozytywne funkcje<sup>252</sup>. Są one swoistym ostrzeżeniem, czy nawet przebudzeniem, dla wszystkich tych, którzy chcą widzieć bądź obiecują przyszłość tylko lepszą, z wyższymi wskaźnikami dochodów, czy

---

<sup>250</sup> Mówiąc o przedsiębiorcy, o ile opis nie wskazuje na inną osobę, aktora życia gospodarczego, mam na myśli właściciela/współwłaściciela przedsiębiorstwa, który jest zaangażowany w zarządzanie firmą.

<sup>251</sup> Współczesna gospodarka jawi się obserwatorowi jako pole zmagania wielu sił, spośród których najważniejszymi wydają się być rządy krajowe, regionalne, czy reprezentanci zorganizowanych grup państw narodowych jak UE, czy NAFTA, dalej koncerny, zwłaszcza te o zasięgu międzynarodowym, związki zawodowe, czy nawet partie polityczne. Z drugiej strony, konkretne osoby, czy kategorie osób, zbiorowości to pracownicy, pracodawcy, inwestorzy, posiadacze jednostek uczestnictwa w funduszach emerytalnych, inwestycyjnych, wreszcie konsumenci, producenci, handlowcy kadra zarządzająca, menadżerowie. Zanika niemal w natłoku określeń, terminów przedsiębiorca, właściciel, osoba podejmująca ryzyko inwestycji. Jak się wydaje jest to przede wszystkim konsekwencja rozszerzenia definicji przedsiębiorczości poza kategorię samych przedsiębiorców, którzy łączyli ową przedsiębiorczość z kapitałem i indywidualną odpowiedzialnością. Mamy tutaj także bez wątpienia do czynienia z konsekwencjami rozwoju kapitalizmu, którego dynamika, złożoność, poziom konkurencyjności wymaga optymalnej alokacji zasobów niewątpliwie trudnych do połączenia w jednej osobie (czy kilku, jeśli myślimy o wspólnikach). Współczesna gospodarka, przynajmniej powierzchownie, generuje rozwiązania, między innymi dzięki giełdom i różnorodności oferowanych przez nie sposobów inwestowania (także poprzez odpowiednie rozwiązania prawne i swoistą kulturę oszczędzania nie tyle z myślą o przyszłości, co przede wszystkim o emeryturze, czasie po zawieszeniu aktywności zawodowej, czy może raczej zarobkowej), które bazują na kojarzeniu zasobów, kapitałów utożsamianych dawniej przede wszystkim, jeśli nie tylko z przedsiębiorcą – kapitał finansowy pochodzi w tej sytuacji od osób, które nim dysponują, ale świadome swej ograniczoności nie chcą, wprost – nie potrafią, go samodzielnie inwestować. Wiąże się to oczywiście z działalnością rzeszy specjalistów od pozyskiwania tego kapitału, inwestowania go w przeróżne papiery dłużne, czasami nawet konkretne przedsiębiorstwa, którymi zarządzają specjaliści od zarządzania – proces gospodarowania zostaje potraktowany jako możliwy do zaplanowania, przewidywalny ciąg zdarzeń prowadzący do dywidendy, nie tyle wypłacanej, co wykazywanej poprzez wzrost wartości jednostek inwestycyjnych (akcji, obligacji, jednostek uczestnictwa w konkretnych funduszach). Bycie przedsiębiorcą okazuje się w tej perspektywie niemal wyrazem pychy – jak można zakładać możliwość pogodzenia, skutecznego zmagania się z konkurencją reprezentowaną przez starannie wykształconych i doświadczonych w swoich wąskich obszarach specjalistów?

<sup>252</sup> Por. Schumpeter J., *Teoria...*

zatrudnienia. W opozycji do tych, często tylko wymaganych, profitów staje przedsiębiorca z pakietem udziałów własnej firmy, indywidualnymi obawami i nadziejami, które wyraża nie tylko poprzez słowa, ale w codziennej pracy poprzez podejmowanie ryzyka i obdarzanie zaufaniem. To on założył firmę, przyjmował i zwalniał pracowników, podpisywał i zrywał umowy, on wreszcie, nikt inny może firmę sprzedać, przekazać, rozwiązać albo rozwijać – w tej jednej osobie (grupie współwłaścicieli) skupiają się losy wszystkich ludzi powiązanych z konkretnym podmiotem.

## 1. Przedsiębiorca w gospodarce

Ekonomia, podobnie jak socjologia, choć z innych przyczyn, jest, czy może raczej, powinna być, zainteresowana przedsiębiorcą. Jest on, bowiem dzięki swoim decyzjom, jednym z głównych kreatorów życia gospodarczego. Innymi słowy ekonomiści chcąc skutecznie opisywać gospodarkę, czy odpowiedzieć na pytanie *jak będzie* powinni skupić się między innymi na obserwacji i analizie działań przedsiębiorców właśnie. Złożoność sytuacji gospodarczej wymaga jednak uwzględnienia także faktu, że współcześnie firmy o największej kapitalizacji, ale nie tylko one, to najczęściej przedsiębiorstwa, w których własność jest tak dalece rozproszona, że decyzje dotyczące kierunków rozwoju jak i bieżącej działalności podejmują wyspecjalizowani zarządcy bazujący częstokroć na szczegółowych analizach dostarczanych między innymi przez ekonomistów a nie bezpośrednio sami właściciele<sup>253</sup>. Taka sytuacja pociąga za sobą konsekwencję w postaci częstego rozszerzenia pojęć przedsiębiorczości i przedsiębiorcy na kategorie osób nie będących w stanie samodzielnie, czy choćby w niewielkiej grupie, podejmować kluczowych dla losów firmy decyzji – co wyróżniało i wciąż wyróżnia *klasycznie* zdefiniowanego przedsiębiorcę. Stajemy wobec tego w sytuacji, w której możemy mieć do czynienia,

---

<sup>253</sup> Sytuacja braku własności jest oczywiście niemożliwa, zwłaszcza jak się wydaje w odniesieniu do przedsiębiorstw. Mam w tym wypadku na myśli stan, w którym akcje firmy są tak rozdzielone między wielu posiadaczy, że żaden z nich nie jest w stanie samodzielnie jej kontrolować a interesy właścicieli różnych pakietów akcji nie są zbieżne – w takiej sytuacji należy się spodziewać wzrostu znaczenia menedżerów w przedsiębiorstwie. Podobne konsekwencje niesie z sobą zaangażowanie instytucji finansowych w posiadanie i kupowanie pakietów akcji konkretnych przedsiębiorstw – nie bezasadne wydaje się pytanie o to, w czym interesie działają menedżerowie OFE powołując zarządy spółek, których istotne pakiety akcji fundusze posiadają? Menedżerowie OFE znajdują się tutaj w swoistej sytuacji sprzeczności interesów – pracownik PGNiG ubezpieczony w OFE wymaga od tej instytucji skutecznego zarządzania powierzonymi jej funduszami, konsekwencją może być redukcja etatów w firmie i podwyżka cen gazu; obie sytuacje mogą negatywnie odbić się na sytuacji danego pracownika, choć, w jakimś stopniu były podejmowane w jego interesie.

przy odpowiednim zdefiniowaniu pojęcia przedsiębiorcy, z przedsiębiorstwem bez niego właśnie. Ekonomia radzi sobie z tym problemem odwołując się do kwestii własności. Uzyskujemy w ten sposób sytuację, w której następuje rozdzielenie ról przedsiębiorcy i właściciela, kapitalisty. Kto jednak w takiej sytuacji zasługuje na miano przedsiębiorcy i czy taka kategoria jest jeszcze potrzebna?

A. Smith jak i cała klasyczna ekonomia mimo tego, iż już wówczas funkcjonowało rozróżnienie pomiędzy kapitalistą i przedsiębiorcą, a sam Smith stosował je w *Bogactwie narodów*, utożsamiała obie role, co wzięwszy pod uwagę niewielką do czasów boomu kolejowego ilość przedsiębiorstw pozostających pod rządami profesjonalnych kierowników, zarządców, firm o rozproszonej własności, wydaje się być zrozumiałe. Również inni myśliciele Ricardo, Marks mimo istotnej roli, jaką przypisywali przedsiębiorcy – kapitaliście, w zasadzie sam proces inwestowania, unowocześniania produkcji traktowali jako automatyczny. A zatem z oczu klasycznej ekonomii w skutek pominięcia kwestii związanych z przedsiębiorczością i różnicami, jakie pomiędzy przedsiębiorstwami ona kreuje znikł w zasadzie jeden z najistotniejszych czynników zmiany i rozwoju kapitalizmu. Kapitalista i przedsiębiorca na lata stali się jednym. Było to jednak o tyle niezrozumiałe, że w zasadzie całej trójce powinny być znane, były znane, dzieła R. Cantillona, który już dwadzieścia lat przed Smithem sprecyzował role przedsiębiorcy, kierownika i kapitalisty.<sup>254</sup> Klasyczna ekonomia nie uwzględniła jednak rozważań Cantillona, ani bardziej adekwatnego ujęcia roli przedsiębiorcy Thunena, który analizował jego rolę w perspektywie zysków. W jego ujęciu wynagrodzenie przedsiębiorcy jest „*przychodem otrzymywanym w zamian za wzięcie na siebie tych rodzajów ryzyka, których nie chce pokryć żadne towarzystwo asekuracyjne, są one bowiem nieprzewidywalne*”<sup>255</sup>. W jego ujęciu przedsiębiorca musiał być zarówno „*wynalazcą i odkrywcą*”, za co należna mu była ta rezydualna część dochodu, której nie dało się przewidzieć i która obciążona była ryzykiem. Pojęcie przedsiębiorcy zyskało uznanie w ekonomii dopiero dzięki „*Zasadom*” Milla. Niemniej jednak i on utożsamiał przedsiębiorcę z różnymi wcieleniami kapitalisty. Generalnie stwierdzić należy, że dominacja ekonomii statycznej sprawiła, iż przedsiębiorca oraz procesy dziejące się w firmie przez długie lata znajdowały się poza obszarem zainteresowań ekonomistów. Winą za ten stan rzeczy można obarczyć nie tylko

---

<sup>254</sup> Zob., M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 2000, s. 470 – 471.

<sup>255</sup> *Ibid.*, s. 472.

dominację ekonomii statycznej, ale również niedorozwój mikroekonomii względem makroekonomii, co zaczęło się powoli zmieniać dopiero pod koniec XX wieku. Niemniej jednak do dziś dnia ta nauka społeczna jest uboga, jeżeli idzie o teorię przedsiębiorczości.

W *Ogólnej teorii zatrudnienia procentu i pieniądza* J. M. Keynes podejmuje interesującą kwestię relacji pomiędzy spekulacją i przedsiębiorczością. Problemem, który definiuje Anglik jest, potencjalna, a w kontekście ulepszania organizacji rynków stająca się faktem, dominacja spekulacji nad przedsiębiorczością. Pożądane, jego zdaniem, proporcje tych dwóch rodzajów działań w obrębie gospodarki wyraził w jednoznacznym stwierdzeniu: „*Spekulanci mogą być nieszkodliwi, gdy są niczym piana na spokojnych wodach przedsiębiorczości. Ale sytuacja staje się poważna, gdy przedsiębiorczość poczyna być pianą na wirze spekulacji. Gdy akumulacja kapitału w jakimś kraju staje się ubocznym produktem gry hazardowej, wyniki zawsze będą oplakane*<sup>256</sup>”. Doniosłość tego zagadnienia ujawniła się z całą mocą w 2008 roku po upadku banku inwestycyjnego Lehman Brothers<sup>257</sup>. Okazało się wówczas, że obietnice składane nawet przez nobliwe, wyspecjalizowane i cieszące się zaufaniem instytucje a zamieniane na instrumenty pochodne, takie jak choćby CDS, czy CDO<sup>258</sup>, nijak się mają, są niemal niemożliwe do przełożenia na *bezpośredniość, namacalność* majątków tradycyjnych firm. Granice spekulacji wyznacza zaufanie do sprzedającego (cebulki tulipanów, akcje spółek kolejowych, naftowych, internetowych, czy jakichkolwiek innych), wiara nie wiedza<sup>259</sup>. Granice przedsiębiorczości przełożonej na działania

---

<sup>256</sup> Słowa J. M. Keynes’a brzmią dziś niemal jak anachronizm, niemniej jednak problem skali wpływu, proporcji pomiędzy gospodarką bazującą na przedsiębiorczości, która wyraża się poprzez organizację przedsiębiorstw w celu maksymalizacji wyniku ekonomicznego a działalnością opartą na spekulacji, której przestrzeń rozszerza się wraz z rozwojem krajowych rynków papierów dłużnych, jest wciąż jedną z kluczowych kwestii w obszarze współczesnej refleksji nad gospodarką, por.: Keynes J. M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa 2003, s. 140

<sup>257</sup> Należy podkreślić, że J.M Keynes swoją refleksję ekonomiczną oparł w dużej mierze na doświadczeniach związanych z Wielkim Kryzysem, który rozpoczął się jesienią 1929 roku – doniosłość jego rozważań, zwłaszcza przekonanie o możliwości skutecznego oddziaływania przez państwo na gospodarkę, wyraża się dziś najpełniej w interwencyjnych działaniach rządów tzw krajów rozwiniętych, które właśnie poprzez interwencjonizm, bezpośrednie zaangażowanie w gospodarkę – także poprzez nacjonalizację, starają się ograniczyć skutki pierwszego kryzysu XXI wieku.

<sup>258</sup> Szczególną rolę tych instrumentów w doprowadzeniu do sytuacji kryzysu, który rozpoczął się jesienią 2008 r. ukazują raporty przedstawione przez NBP: *Przegląd stabilności systemu finansowego, październik 2008*, NBP, Warszawa 2008, [http://www.nbp.pl/systemfinansowy/psf2008\\_1.pdf](http://www.nbp.pl/systemfinansowy/psf2008_1.pdf), oraz *Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego*, NBP Warszawa 2009, [http://www.nbp.pl/publikacje/polska\\_wobec\\_swiatowego\\_kryzysu\\_gospodarczego\\_2009/polska\\_wobec\\_swiatowego\\_kryzysu\\_gospodarczego\\_2009.pdf](http://www.nbp.pl/publikacje/polska_wobec_swiatowego_kryzysu_gospodarczego_2009/polska_wobec_swiatowego_kryzysu_gospodarczego_2009.pdf)

<sup>259</sup> Nie przez przypadek kolejne spekulacyjne *banki* powstają właśnie w oparciu o nadzieje inwestorów lokowane w spółkach lokujących swoją aktywność nie tyle w innowacyjnych, co przede wszystkim słabo znanych obszarach gospodarki.

biznesowe wyznacza gotowość przedsiębiorcy do poniesienia ryzyka inwestycyjnego, innowacyjnego. W tej różnicy ujawnia się istota zagrożenia, które dostrzegali J. M. Keynes. Nie w nadziei na zysk, ta towarzyszy zarówno spekulantom jak i przedsiębiorcom, ale właśnie w samym sposobie jego osiągania – przewidywanie zachowań rynku kontra przewidywanie poziomu dochodu z zainwestowanego kapitału<sup>260</sup>. W przyjętej perspektywie osiągnięcie zysku bądź strata wynikająca z zaangażowania w którykolwiek z opisanych typów działań gospodarczych wiąże się ze skrajnymi sytuacjami ryzyka i zaufania – inne: horyzont czasowy, przewidywana stopa zwrotu, przesłanki decyzji i oczekiwania. Obawy sformułowane przez autora *Ogólnej teorii...* znajdowały swój wyraz w ramach każdego kolejnego załamania giełdowego. W tym sensie jego podejście, choć starało się naświetlić warunki, które doprowadzają do sytuacji kryzysowych, niedostatecznie eksponowało zarówno ich nieuchronność jak i możliwe pozytywne konsekwencje. Rola przedsiębiorcy w gospodarce wyrażać by się zaś miała zdaniem J. M. Keynes’a, podobnie jak w przypadku spekulanta, ale w odniesieniu do innych sytuacji gospodarczych, innych warunków działania, poprzez konieczność przewidywania, podejmowanie ryzyka i odpowiedzialności z tym związanej<sup>261</sup>. Nie trudno odgadnąć, że tym, co zwłaszcza w perspektywie cykli

---

<sup>260</sup> „Jeśli działalność polegającą na przewidywaniu psychiki rynku nazwiemy spekulacją, zaś działalność polegającą na określeniu przewidywanego dochodu z obiektów kapitałowych w ciągu całego ich trwania przedsiębiorczością, to bynajmniej nie można powiedzieć, że spekulacja zawsze dominuje nad przedsiębiorczością”, por.: Keynes J. M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa 2003, s. 139

<sup>261</sup> By zrozumieć znaczenie problemu przewidywania dla przedsiębiorczości i samych przedsiębiorców, a także wyrazić swoisty sposób oceny zdolności, możliwości tych ostatnich dokonany przez J. M. Keynes’a przytoczę jego słowa: „Brak stabilności nie jest wyłącznie wynikiem spekulacji, ale należy go również przypisać pewnym cechom natury ludzkiej, które sprawiają, że nasze działania – czy to w sferze moralności, czy zaspokajania potrzeb, czy gospodarki – w znacznej mierze zależą raczej od spontanicznego optymizmu niż od nadziei matematycznej. Prawdopodobnie większość naszych decyzji działania czegoś pozytywnego, których pełne konsekwencje rozciągają się na wiele dni, można rozpatrywać jedynie jako wynik zwierzęcych instynktów, jako wrodzony człowiekowi pęd do czynu zamiast trwania w bezładzie, a nie jako średnią ważoną ilościowo wyrażonych korzyści mnożonych przez ilościowo wyrażone prawdopodobieństwa. Przedsiębiorca tylko udaje przed samym sobą, jakoby powodowało nim głównie to, co stwierdza w swym prospekcie, jakkolwiek skrupulatnie byłby on sporządzony. Działalność jego opiera się na ścisłej kalkulacji przyszłych korzyści w stopniu niewiele większym niż wyprawa na biegun południowy. Wobec tego gdy zwierzęce instynkty są przytłumione, a spontaniczny optymizm zawodzi, pozostawiając nas na łasce nadziei matematycznej, przedsiębiorczość więdnie i zamiera, przy czym obawy strat mogą opierać się na przesłankach tak samo irracjonalnych, jak przedtem nadzieje na zyski. Można śmiało powiedzieć, że przedsiębiorczość, której źródłem są nadzieje wybiegające w przyszłość, jest korzystna dla społeczeństwa. Ale inicjatywa jednostek wystarcza tylko wtedy, kiedy kalkulację będzie uzupełniać i wspomagać zwierzęcy instynkt. Tylko wtedy bowiem odsuwa się myśl o ostatecznej stracie, która często, jak uczy doświadczenie, spotyka pionierów, podobnie jak zdrowy człowiek odsuwa od siebie myśl o śmierci. Wszystko to oznacza, niestety, nie tylko to, że potęgują się załamania i depresje, ale również to, że ożywienie gospodarcze jest nazbyt zależne od atmosfery polityczno – społecznej odpowiadającej przeciętnemu przedsiębiorcy. (...) Nie powinniśmy wyciągać z tego wniosku, że wszystko zależy od irracjonalnego falowania nastrojów psychicznych. (...) Chcemy sobie tu tylko uprzytomnić, że decyzje dotyczące przyszłości, decyzje czy to o charakterze osobistym, czy

koniunkturalnych, interesowało Anglika były próby zmierzające do poprawy zdolności przewidywania w obrębie gospodarki w ogóle, jak i w bardziej ograniczonym zakresie, wśród podejmujących ryzyko przedsiębiorców.

J. Schumpeter opisując kryzysy, czy raczej fluktuacje gospodarcze nie tyle odwołuje się do zjawiska przedsiębiorczości i roli samych przedsiębiorców, co faktycznie wokół nich buduje swoją teorię objaśniającą cykliczność koniunkturalną. Zastrzegając konieczność nie tylko kazuistycznego, ale przede wszystkim ogólnego traktowania kryzysów, czyli faktycznie wyrażając potrzebę refleksji nie nad samymi kryzysami, ale nad cyklicznością życia gospodarczego w ogóle, austriacki ekonomista wskazuje, że o całkowicie rozwiniętym kapitalizmie możemy mówić dopiero wówczas, kiedy dany system gospodarczy, krajowy, czy regionalny doświadczy *hossy i bessy*<sup>262</sup> – dokonując ciągłej obserwacji jesteśmy w stanie zauważyć wówczas, że kolejne fazy rozwoju gospodarki (depresja, boom), posiadają pewne cechy wspólne, które miałyby pozwolić dokonać ich charakterystyki (być może nawet *nauczyć się* je przewidywać, czy wykorzystywać biznesowo). By określić podstawowy mechanizmu stojący za spazmatycznym charakterem rozwoju gospodarczego J. Schumpeter sformułował odpowiedzi na trzy podstawowe pytania dotyczące tego, dlaczego przedsiębiorcy pojawiają się periodycznie, w jakich warunkach to czynią i czy będą pojawiać się zawsze? Znaczenie tych pytań wynikało ze wskazania masowego pojawiania się przedsiębiorców i konsekwencji tego procesu jako jedynej przyczyny periodyczności boomów. By wyjaśnić to zjawisko należało przede wszystkim określić warunki je wyzwalające spośród, których najważniejsze to : *„istnienie nowych możliwości, bardziej korzystnych z prywatno-ekonomicznego punktu widzenia – warunek ten zawsze musi być*

---

*politycznym, czy gospodarczym, nie mogą opierać się ściśle na nadziei matematycznej, gdyż po prostu nie ma podstaw do przeprowadzania takich kalkulacji. Motorem decyzji jest nasz wrodzony pęd do działania i chociaż racjonalna część naszego „ja” stara się wybrać najlepszą możliwość i chociaż tam, gdzie się da, przeprowadzamy kalkulację, to często powoduje nami kaprys, sentyment lub przypadek”.* W J. M. Keynes, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 2003, s. 142 – 143

<sup>262</sup> J. Schumpeter wskazuje wprost, że poziom rozwoju kapitalizmu, przynajmniej w jego pierwszej fazie mierzyć można tym, czy w ramach danego systemu gospodarczego (kraj, region) mieliśmy już do czynienia z depresją, kryzysem jak i boomem. W Anglii miało to mieć miejsce już w 1821 roku a w Niemczech dopiero w latach czterdziestych XIX wieku, por.: Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 342. W tym sensie polski system gospodarczy można dziś uznać za dojrzały (po zapaści charakterystycznej dla krajów wychodzących z okresu gospodarki centralnie planowanej weszliśmy na drogę szybkiego rozwoju po to, by zgodnie z charakterystyka tego obszaru rzeczywistości społecznej, znów znaleźć się w sytuacji depresji), co więcej da się tutaj dostrzec pewne podobieństwa do sytuacji politycznej i poziomu rozwoju demokracji, dla której miarą miało być, i było, pokojowe, zgodne z procedurami przekazanie władzy przez obóz postsolidarnościowy obozowi postpezetperowskiemu – fakt ten można uznać za dowód konsolidacji polskiej demokracji, por.: Wiatr J. J., *Socjologia wielkiej przemiany*, Krajowa Agencja Promocyjna, Warszawa 1999, s. 123 i 136 – 138

spełniony; ograniczony dostęp do tych możliwości ze względu na kwalifikacje osobiste oraz na niezbędne okoliczności zewnętrzne; wreszcie sytuacja gospodarcza umożliwiająca stosunkowo realną kalkulację<sup>263</sup>”. Tym zatem, co faktycznie miało by określać okoliczności powstawania nowych przedsiębiorstw były/są nowe warunki, ograniczony do nich dostęp i możliwość kalkulacji. Bycie przedsiębiorcą wyrażałoby się zatem poprzez posiadanie i wykorzystywanie zdolności niezbędnych do rozpoznania, oceny i podjęcia bądź zaniechania działania w oparciu o trzy wymienione czynniki. W *Teorii rozwoju gospodarczego* przedsiębiorczość jest jednak rozumiana w bardziej specyficzny sposób i związana jest z przedstawianiem przedsiębiorcy jako inicjatora zmian ekonomicznych<sup>264</sup>, które wytrącają życie gospodarcze z ruchu okrężnego uruchamiając przedsięwzięcia o charakterze innowacyjnym. Zajmując się ruchem okrężnym życia gospodarczego autor podejmuje kluczową kwestię rozwoju. Podchodzi do niej w charakterystyczny dla siebie bezkompromisowy, wyrazisty sposób. Z rozwojem gospodarczym mamy jego zdaniem do czynienia tylko i wyłącznie wówczas, gdy nastąpi jakieś, by tak rzec, *od podstaw* nowe zjawisko. Sam J. Schumpeter opisuje to w następujący sposób: „*Produkować* znaczy *kombinować materiały i siły znajdujące się w zasięgu naszej władzy. Produkować inne rzeczy albo te same rzeczy za pomocą innej metody oznacza inaczej kombinować te materiały i siły. O ile „nowa kombinacja” wyrasta z biegiem czasu z dawnej w drodze ciągłych stopniowych dostosowań, dokonuje się niewątpliwie zmiana, być może – wzrost, ale nie zachodzi ani nowe zjawisko, ani też rozwój w naszym rozumieniu. Jeśli sprawy przebiegają inaczej, jeśli nowe kombinacje występują w sposób nieciągły, wówczas powstaje zjawisko charakterystyczne dla rozwoju*”<sup>265</sup>. Z sytuacją rozwoju mamy, zatem do czynienia w pięciu przypadkach: 1) gdy wprowadza się nowy produkt, 2) gdy wprowadza się nową metodę produkcji, 3) gdy następuje otwarcie nowego rynku, 4) gdy ma miejsce zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów, 5) gdy następuje przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu. Owe *nowe kombinacje środków produkcji i kredytu* sam autor określa mianem „*podstawowego zjawiska rozwoju gospodarczego*”. Osobą odpowiedzialną za kreowanie tych nowych kombinacji jest właśnie przedsiębiorca, który staje się w ten sposób centralną postacią w rozważaniach austriackiego ekonomisty. Mianem przedsięwzięcia określa, bowiem

---

<sup>263</sup> Schumpeter J., *Teoria rozwoju...*, s. 340 – 341

<sup>264</sup> *Ibid.*, s. 103

<sup>265</sup> *Ibid.*, s. 103 – 104.

autor realizowanie nowych kombinacji a osoba, która to czyni to przedsiębiorca. Takie rozumienie funkcji przedsiębiorcy pozwala zaliczyć do tego grona również pracowników najemnych, akcjonariuszy, „finansistów”, „założycieli” oraz tradycyjnie kierowników, dyrektorów, przemysłowców (również grupy tych osób). Nie wszyscy oni są jednak przedsiębiorcami. Na to miano zasługują tylko ci, którzy są innowatorami, gdy prowadzi się przedsiębiorstwo w sposób rutynowy przestaje się być przedsiębiorcą, można wówczas mówić o zarządzaniu, nie przedsiębiorczości. W rzeczywistości gospodarczej funkcjonują zatem innowacyjni przedsiębiorcy albo imitujący działania tych pierwszych zarządcy. *„Zdaniem Schumpetera rozumieć system kapitalistyczny można jedynie w kategoriach tych warunków, które pobudzają przedsiębiorczość”*<sup>266</sup>. Dokonując takiej analizy Schumpeter określa swojego przedsiębiorcę poprzez rozróżnienie go od kapitalisty, wynalazcy oraz akcjonariusza jako takiego. Jest to rozróżnienie istotne z perspektywy niniejszej pracy, ponieważ autor wyraźnie stwierdza, że przedsiębiorca nie ponosi ryzyka. *„Jest rzeczą oczywistą, że ryzyko ponosi zawsze właściciel środków produkcji lub wypłaconego za nie kapitału pieniężnego, a więc nigdy przedsiębiorca jako taki”*<sup>267</sup>. Dalej autor pisze, *„Ale nawet jeśli przedsiębiorca finansuje swe przedsięwzięcie z poprzednich zysków lub jeśli wkłada środki produkcji należące do jego przedsiębiorstwa „statycznego”, ryzyko ponosi jako kapitalista, jako posiadacz dóbr, nie jako przedsiębiorca. Podejmowanie ryzyka w żadnym razie nie jest elementem funkcji przedsiębiorcy. Jeśli nawet naraża na ryzyko swą opinię, nigdy nie spada nań bezpośrednia ekonomiczna odpowiedzialność za niepowodzenie”*<sup>268</sup>. Te rozważania Schumpetera na temat ryzyka, jakie ponosi (nie ponosi) przedsiębiorca wskazują nam, że autor ten utożsamiał ryzyko z, innymi od zamierzonych, skutkami finansowymi przedsięwzięcia. A zatem tylko skutki finansowe przedsięwzięcia i obarczony nimi kapitalista jako właściciel pieniędzy, roszczeń, dóbr materialnych, przynależą w tej perspektywie do kategorii ryzyka.<sup>269</sup> Co szalenie istotne Schumpeter podkreśla różne usytuowanie w perspektywie ryzyka inwestora i rozumianego na swój sposób przedsiębiorcy. To wyczucie różnicy znajduje dziś bez wątpienia odzwierciedlenie w rzeczywistości gospodarczej kreowanej przez giełdowych inwestorów bazujących na przykład na analizach trendów, w ogóle analizach

---

<sup>266</sup> M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 2000, s. 475.

<sup>267</sup> J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego.*, PWN, W – wa 1960, s.119, przypis 12.

<sup>268</sup> Ibid., s. 218 – 219.

<sup>269</sup> Zob. też, ibid., s 49 – 51.

technicznych, które pozornie pozwalają wykalkulować przedział prawdopodobieństwa towarzyszący wycenie określonej kategorii papierów wartościowych w danym przedziale czasu, co pozwala im uzyskać pozorną pewność<sup>270</sup> oraz zupełnie odmienną, bo opierającą się na *twardych* danych rzeczywistości właścicieli MSPP, którzy faktycznie nie kwantyfikują ryzyka a podejmują je, między innymi w oparciu o zaufanie, czyli założoną pewność.

Wracając jednak do rozważań nad samym przedsiębiorcą trzeba podkreślić, iż to od jego stosunku do ryzyka, niechęci do tegoż zależy ostateczny wynik przedsięwzięcia. I w tym aspekcie przedsiębiorca nie – kapitalista, zostaje powiązany przez autora „*Teorii rozwoju gospodarczego*” z analizowaną tu kategorią.<sup>271</sup> To, jakie miejsce w teorii gospodarczej Schumpetera zajmuje przedsiębiorca, można wyrazić za pomocą tabeli zawierającej przedstawione przez samego autora pary przeciwstawień (patrz tabela 21 poniżej). Dodać należy, że o przedsiębiorcach pisał on, iż „... są typem szczególnym, a ich postępowanie stanowi szczególny problem, oraz siłę napędową szeregu doniosłych zjawisk”<sup>272</sup>.

Tabela 21. Miejsce przedsiębiorcy w teorii J. Schumpetera.

Trwanie – zarządzanie.	Rozwój – przedsiębiorczość.
Ruch okrężny, tendencja do równowagi.	Zmiana rutyny ekonomicznej, spontaniczna zmiana danych ekonomicznych, której źródłem jest sama gospodarka.
Statyka. (z uwzględnieniem zmian danych)	Dynamika.
Typ postępowania, typ jednostki gospodarującej – „gospodarz”.	Typ postępowania, typ jednostki gospodarującej – „zjawisko przewodzenia” i „przedsiębiorca”.

Źródło: Opracowanie własne.

W tej perspektywie przedsiębiorcy to ta grupa osób, która kreuje zmianę całego systemu gospodarczego, która jest odpowiedzialna za warunki ekonomiczne panujące na danym obszarze a będące naturalnym środowiskiem życia gospodarczego nie –

<sup>270</sup> Doskonałym potwierdzeniem pozornego charakteru pewności jaką dają techniczne analizy ryzyka gospodarczego, także tego inwestorskiego, daje przykład Long Term Capital Management zarządzanego między innymi przez laureatów Nagrody Nobla z ekonomii R. Mertona i M. Scholesa. Por., Bernstein P. L., *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG-Press, Warszawa 1997, s. 277 – 299.

<sup>271</sup> Zob., J. Schumpeter, *Teoria...*, s. 137 i następn.

<sup>272</sup> Zob., *ibid.*, s. 129 – 135.

przedsiębiorców. Przedsiębiorcy poprzez swoje działania innowacyjne wypychają gospodarkę z ruchu okrężnego by zapoczątkować rozwój, który jest następnie konsumowany przez tych, którzy imitują innowacyjne rozwiązania, co pozwala okrzepnąć gospodarce tak by ona, jak i przedsiębiorstwa, mogła się skonsolidować przed następnym impulsem innowacyjności. Odbywa się to nie bez przeszkód a jedną z nich jest obecna, zarówno w samym przedsiębiorcy, jak i w społeczeństwie wystawionym na działanie przeprowadzonych przez innowatorów zmian, niechęć do odchodzenia od bezpiecznej, zaprojektowanej przez tradycję, przyszłości. Otrzymujemy wobec tego w ujęciu Schumpetera obraz społeczeństwa i jednostki, które są niechętne innowacjom. W takich warunkach, niepewności podsycanej przez własne obawy oraz obawy otaczającego świata, działać musi przedsiębiorca schodzący z drogi rutyny. Autor zauważa również, że znaczenie czynnika przedsiębiorczości będzie maleć równocześnie ze wzrostem wiedzy w danym obszarze a konkretnie z możliwością coraz dokładniejszego przewidywania skutków podejmowanych działań.<sup>273</sup> W ostateczności dochodzimy do sytuacji, w której *opanowane naukowo*, doświadczalnie zagadnienie przestaje być obszarem zainteresowania przedsiębiorcy a staje się domeną „gospodarza”, zarządcy.<sup>274</sup> Co zatem charakteryzuje typ postępowania przedsiębiorcy i co ostatecznie czyni go innym? Po pierwsze, jak wskazuje austriacki uczyony: „... *celem jego (typu postępowania przedsiębiorcy, przyp. autor) jest osiągnięcie czegoś innego i ponieważ oznacza on czynienie czegoś innego niż się czyni zazwyczaj*”, po drugie „... *typ postępowania, o którym mowa, jest sam przez się czymś innym; jest to czynienie czegoś innego, które wymaga nie zdolności w innym stopniu, ale zupełnie innych zdolności niż te, jakich wymaga realizowanie ruchu okrężnego w zwykłym trybie*”<sup>275</sup>. Można się wobec tego jeszcze raz przekonać, jak silne znaczenie w opisie przedsiębiorcy dokonany przez Schumpetera, ma przełamywanie rutyny, poczucia bezpieczeństwa towarzyszącego społeczeństwu izolowanemu od wpływu innowatorów. Warto podkreślić, że przedsiębiorca, traktowany z perspektywy przywódcy ekonomicznego, nie *wynajduje*, nie *stwarza* nowych możliwości a tylko korzysta z dorobku, doświadczeń innych ludzi. Jego rola, choć sam też może być wynalazcą, sprowadza się jednak w głównej mierze do adaptacji wynalazków, wiedzy i

---

<sup>273</sup> Zob., *ibid.*, s. 137.

<sup>274</sup> Zob., *ibid.*, s. 123. Autor wyraźnie rozgranicza dwie funkcje: przedsiębiorcy i zarządu. Druga z tych kategorii nie uwzględnia, bowiem najważniejszego czynnika odróżniającego funkcję przedsiębiorcy od funkcji innych osób w gospodarce.

<sup>275</sup> *Ibid.*, s. 129.

umiejętności innych osób na potrzeby realizowanego przedsięwzięcia. Dlatego też ekonomiczni przywódcy spełniają swą rolę „*bardziej dzięki swej silnej woli niż dzięki intelektowi, bardziej dzięki „autorytetowi”, sile „indywidualności” itp. niż dzięki oryginalności idei*”<sup>276</sup>. Jak stwierdza sam autor, ten rodzaj przywództwa, pozbawiony jest blasku towarzyszącego innym jego rodzajom. Bierze się to zaś z tego, że „*sukcesy, przenikliwość i temperament przedsiębiorcy są dla niego równie charakterystyczne, jak pewna ograniczoność horyzontów, wyrażająca się w tym, że wykorzystuje on bezpośrednio okazję i nic więcej*”<sup>277</sup>. Tak rozumiany przedsiębiorca nie może i nie jest oczywiście pojmowany zbyt pozytywnie przez społeczeństwo, zwłaszcza, jeżeli weźmie się pod uwagę permanentną niepewność towarzyszącą mu w jego działalności. Aby zatem zrozumieć, co ostatecznie popycha ludzi do podejmowania działań, których skutków nie są pewni, i które nader często spotykają się z niezrozumieniem a nawet dezaprobatą społeczeństwa, autor analizuje motywy kierujące tymi osobami. W istocie tłumacząc zachowania przedsiębiorcy w ruchu okrężnym wystarczy oprzeć swoje rozważania na jednym motywie, jakim są potrzeby, ale już uwzględnienie sytuacji rozwoju wymaga szerszego spojrzenia na problem i wyeliminowania wręcz potrzeb jako motywu działań przedsiębiorcy. Ostatecznie Schumpeter, minimalizując wpływ motywów hedonistycznych, przedstawia własną listę tychże, która zawiera: marzenia stworzenia własnego królestwa, dynastii, dalej pragnienie zdobywania, zwyciężania nie dla ich owoców, ale dla nich samych oraz radość tworzenia, ćwiczenia swej energii i pomysłowości. Podobne motywy mogą oczywiście kierować również postępowaniem innych osób, niemniej jednak w przypadku przedsiębiorcy, który „wyszukuje trudności, dokonuje zmian dla samej przyjemności zmieniania, rozkoszuje się ryzykiem”, są one najbardziej widoczne.<sup>278</sup> Przedsiębiorca działa, więc między innymi po to, aby poprzez osiągnięty zysk uzyskać we własnych oczach potwierdzenie „zwycięstwa” i „powodzenia”. Istotne jest zaś tutaj szczególnie to, iż potwierdzenie to jest niezależne od często nieprzychylnego mu społeczeństwa. Dokonując analizy roli przedsiębiorcy w gospodarce kapitalistycznej, Schumpeter, uważany za socjologa i ekonomistę wykorzystywał również dostępną mu wiedzę psychologiczną, co doskonale obrazuje konieczność interdyscyplinarnego podejścia do podjętych tutaj rozważań. Do dziś dnia ekonomiczne analizy przedsiębiorczości odnoszą się do dokonań tego austriackiego

---

<sup>276</sup> Ibid., s. 141.

<sup>277</sup> Ibid., s. 142.

<sup>278</sup> Zob., *ibid.*, 145 – 150.

uczonego. Nastąpiła tu jednak drobna aczkolwiek istotna, niejako wypływająca z „ducha” współczesności, zmiana. U Schumpetera, przedsiębiorca burzył istniejący porządek, za co był często piętnowany przez społeczeństwo ciągle pozbawione gotowości do akceptowania zmian innowacji. Dziś postrzega się również przedsiębiorcę jako osobę w społeczeństwie dążącą nie do burzenia stanu równowagi (abstrahując od tego czy taki w ogóle istnieje), ale jako kogoś, kto poprzez swoje działania dąży do osiągnięcia stanu równowagi.<sup>279</sup> Nietrudno, uwzględniając tą nową perspektywę, wyobrazić sobie przedsiębiorcę jako takiego członka społeczeństwa, któremu zależy na tym, aby nie zmieniać zbyt tego jak jest. Taka sytuacja jest, bowiem pewniejsza, pozbawiona tak wielkiego ryzyka jak przekraczanie tego, co jest by wejść w to, co nieznane niepewne. Tacy przedsiębiorcy, nie zasługują jednak na to miano w ujęciu teorii Schumpetera, gdzie określono by ich jako zarządców, kierowników.

Zarówno J. M. Keynes jak i J. Schumpeter, choć reprezentują różne stanowiska teoretyczne, wykorzystują, co nie było i wciąż nie jest niestety powszechne, kategorie przedsiębiorczości i przedsiębiorcy do wyjaśnienia fundamentalnego zjawiska cykliczności gospodarki i jej rozwoju. K. J. Arrow wskazuje, że podstawowe napięcie towarzyszące ludzkim działaniom związane jest z niemożnością całkowitego zaspokojenia dążeń własnych i społecznych<sup>280</sup>. Działania są w tej perspektywie konsekwencją różnorodnych kompromisów w zakresie celów i środków ich realizacji. W tym właśnie wyraża się najpełniej znaczenie przedsiębiorczości i przedsiębiorcy, w takim organizowaniu celów i środków, które uwzględnia, także dlatego, że jest to koniecznością, interes własny, pracowników, kooperujących firm i wreszcie całego społeczeństwa, w tym, że to właśnie on dokonuje wyborów decydujących o losach powiązanych z firmą osób ponosząc za nie (decyzje) odpowiedzialność. Specyfika położenia przedsiębiorcy jest konsekwencją tego, że zadanie to ma charakter ciągły i społecznie doniosły właśnie ze względu na gęstą sieć stosunków społecznych, w jaką uwikłana jest firma. W konsekwencji suma działań przedsiębiorczych w ramach wielu firm nie zmienia położenia tylko tych osób, które są z nimi powiązane, ale całych społeczeństw. Jest też bez wątpienia przedsiębiorca postacią kluczową dla wyjaśniania zjawisk z obszaru gospodarki w ogóle, choć dziś przedsiębiorczość, zwłaszcza w

---

<sup>279</sup> Zob., M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 2000, s. 476.

<sup>280</sup> Arrow K.J., *Granice organizacji*, PWN, Warszawa 1985, s. 7 – 9

szerokim ujęciu, przypisywana jest nie tylko osobom ryzykującym własnym kapitałem, co wyróżnia właśnie właściciele firm.

### 1.1 Przedsiębiorca w firmie – kontekst polski

Mówiąc o przedsiębiorczości i przedsiębiorcach trzeba dziś w wymiarze globalnym odnieść się do co najmniej dwóch rodzajów napięć wynikających po pierwsze z rozwoju spekulacyjnych form inwestowania, które stanowią nie tylko alternatywę, ale faktyczną konkurencję dla działań przedsiębiorczych (dylemat J. M. Keynes'a) oraz po drugie z rozdziału, postępującego także w Polsce, funkcji właścicielskich i zarządczych (dylemat J. Schumpetera). Sytuacja w obrębie gospodarek krajów kapitalistycznych wydaje się rozstrzygnięta – dominuje spekulacja i oddzielanie własności od zarządzania, więcej, łączy się przedsiębiorczość właścicielską właśnie z sektorem MSPP<sup>281</sup>. Polska, z racji swojej krótkiej przygody z gospodarką wolnorynkową jawi się w tym kontekście jako kraj, w którym te kwestie nie zostały jeszcze rozstrzygnięte. Nawet, jeżeli uwzględnimy, że *rekiny polskiej gospodarki*, które są własnością prywatną, faktycznie znajdują się obecnie na giełdzie, to jednak bez problemu, w przypadku większości z nich, jesteśmy w stanie określić właściciela pakietu akcji, który pozwala kontrolować firmę – w tym ujęciu nawet największe polskie spółki o prywatnym rodowodzie wciąż są zależne od właścicieli i ich *wizji* działania a nie tylko od kwalifikacji i interesów samych menedżerów. W tej perspektywie daleko nam jeszcze do takiego poziomu rozwoju rynku akcji, szerzej gospodarki w ogóle, który pozwalałby mówić o *braku właściciela*, do sytuacji, która wyrażała by się poprzez rzeczywiste przejęcie kontroli nad firmą przez osoby wynajęte specjalnie w tym celu – polski lider firmy, niezależnie nawet od jej wielkości, wciąż jeszcze częściej niż w krajach o dłuższej tradycji kapitalistycznej, jest także właścicielem (przynajmniej takiej części akcji przedsiębiorstwa, która pozwala mu na możliwie samodzielne kierowanie nią). W odniesieniu do samego sektora MSPP, zwłaszcza, jeżeli uwzględnimy trudności związane ze zwykłą wyceną firm tej wielkości<sup>282</sup>, to *przywiązanie* właściciela do firmy w wymiarze własnościowym

---

<sup>281</sup> Skala działań w sektorze MSPP miałyby zdaniem P. F. Druckera wyczerpywać możliwości skutecznego zarządzania przedsiębiorców-właścicieli, por.: Kotowicz-Jawor J., *Przebudowa mikroekonomicznego mechanizmu rozwoju*, PWN, Warszawa 1998

<sup>282</sup> Problemy z wyceną podmiotów gospodarczych sektora MSPP, która byłaby przecież niezbędna w perspektywie zbycia części, czy nawet całości udziałów w danym przedsiębiorstwie, są między innymi konsekwencją pewnej *niesamodzielności* firm z analizowanego obszaru – można określić cenę nieruchomości i ruchomości, można uwzględnić także udział w rynku, ale jak przełożyć na wartość

przekłada się także, choć na różnym poziomie, na zaangażowanie w zarządzanie przedsiębiorstwem. Otwartą pozostaje także kwestia dominowania przedsiębiorczości lub spekulacji w ramach polskiej gospodarki – niska kapitalizacja GPW, ale także brak długoletniej tradycji, czy po prostu doświadczenia w inwestowaniu na rynku papierów wartościowych, wreszcie ograniczone zasoby skumulowane w ramach jednego, a nie kilku pokoleń, to wszystko nie sprzyja rozwojowi działań spekulacyjnych. Z drugiej jednak strony kolejne rządy RP podejmowały działania, które pośrednio mogły, czy wręcz wciąż jeszcze mogą, zachęcić Polaków do inwestowania spekulacyjnego – NFI, akcje pracownicze, emisje spółek państwowych na GPW niemal *gwarantujące* zysk. Zatem, jak się wydaje, rozstrzygnięte napięcia w obszarze bardziej dojrzałych gospodarek u nas albo wciąż jeszcze nie znalazły warunków koniecznych do zaistnienia, albo mają miejsce, ale w ograniczonej skali. Jako kraj zdołaliśmy wykreować rodzimych przedsiębiorców-właścicieli o istotnej, jak na krajowe warunki, skali działania, niemniej jednak trudno mówić dziś jednak o inwestorach giełdowych dorównujących tym pierwszym skalą przedsięwzięć czy o znaczącej grupie spekulantów. Można zaryzykować stwierdzenie, że polska gospodarka wciąż jeszcze, nie tylko w sektorze MSPP, ma bardziej przedsiębiorczo-właścicielski niż spekulacyjno-menedżerski charakter.

---

wyrażoną w pieniądzu wycofanie się z działalności przedsiębiorstwa, czy choćby ograniczenie zaangażowania, właściciela/i? W tym kontekście ujawnia się także specyfika polskiej GPW. W. Buffett, czy G. Soros są inwestorami, zresztą działają na rynkach poprzez specjalnie w tym celu utworzone fundusze – powoływane do tego by kupować i sprzedawać określone rodzaje papierów dłużnych a nie po to by podejmować tradycyjne działania przedsiębiorcze. Magia ich nazwisk związana jest z portfelem papierów dłużnych, jaki znajduje się w ich posiadaniu. Najwięksi gracze na GPW tacy jak J. Kulczyk, Z. Solorz-Żak, R. Krauze, L. Czarnecki, M. Sołowow, czy R. Karkosik choć korzystają z najnowszych rozwiązań w zakresie rozwiązań finansowych, czy organizacyjnych pozwalających im skutecznie działać na warszawskim parkiecie faktycznie są jednak bardziej właścicielami niż inwestorami. Firmy J. Kulczyka wydobywają ropę, warzą piwo, handlują samochodami, Z. Solorza-Żaka produkują energię elektryczną, filmy i oferują rozrywkę za pomocą platformy cyfrowej i własnych kanałów telewizyjnych, R. Krauzego poszukują ropy, produkują insulinę a także budują osiedla mieszkaniowe, L. Czarneckiego oferują kompleksowe usługi finansowe, M. Sołowowa produkują elementy wykończenia wnętrz, R. Karkosika walcują rury i produkują biopaliwa – rodzi się zatem pytanie o to, kim są ci panowie: przedsiębiorcami, czy inwestorami? Czy kupujący udziału ich spółek mniejsi inwestorzy giełdowi wierzą w ich przedsiębiorczość, czy zdolności spekulacyjne? Wydaje się, że właściwa odpowiedź nakazywała by widzieć w nich przedsiębiorców. To, co różni ich od W. Buffetta, czy G. Sorosa to nie tyle zasobność portfela, ale właśnie różnice w sposobie działania, rzeczywiste zaangażowanie w sprawy należących do nich firm wyrażające się w podejmowaniu za nie odpowiedzialności, zarządzanie nimi. W tej perspektywie polscy kapitaliści, większość z nich, nie są jeszcze kapitalistami trzeciego typu (można ich określić mianem rodzinnych, czy giełdowych, ale nie takich, którzy budują swoje przewagi konkurencyjne przede wszystkim w oparciu o relacje nakierowane na menedżerów zarządzających interesującymi ich przedsiębiorstwami).

### 1.1.1 Polscy przedsiębiorcy – charakterystyka

Ojcowie socjologii M. Weber, K. Marks, E. Durkheim uczynili przedmiotem swoich rozważań zmianę, przejście od społeczeństwa tradycyjnego do przemysłowego, kapitalistycznego. W tej perspektywie naturalnym było zainteresowanie kategorią ludzi, którzy w istotny sposób przyczynili się do tej zmiany, czyli przedsiębiorcami, kapitalistami, burżuazją. M. Weber podejmując próbę wyjaśnienia genezy kapitalizmu nie wyjaśniał jej tylko *etyką protestancką*. Rodził się on jego zdaniem przez wieki i był warunkowany przez wiele różnych czynników. Istotną zmianą umożliwiającą przejście od hegemonii panów feudalnych, szlachty, magnaterii do epoki *rządów* kapitalistów była „*etycznie zabarwiona maksyma racjonalnego sposobu życia – zobowiązania wobec zawodowych zadań (w tym spożytkowania kapitału), traktowanych jako cel sam w sobie. Znaczenie etyki ascetycznego protestantyzmu dla wykształcenia się kapitalizmu polegało na tym, że uznała za racjonalną pracę zawodową ku chwale Bożej, racjonalny, metodyczny sposób życia, za jedyną formę podobającego się Bogu zachowania, za jedyny sposób zyskania pewności zbawienia. Życie „świętego” było nakierowane wyłącznie na transcendentny cel: zbawienie, ale właśnie dlatego w swoim doczesnym przebiegu całkowicie zracjonalizowane i zdominowane przez wyłącznie jeden wzgląd – pomnożenia chwały Bożej na ziemi*”.<sup>283</sup> A zatem jednym z kluczowych warunków umożliwiających pojawienie się współczesnego przedsiębiorcy była zmiana sposobu postrzegania przez społeczeństwo samego procesu zarobkowania. Dążenie do zysku było bowiem cechą charakteryzującą wszystkie społeczeństwa (*kapitalizm ryzykancki, zorientowany politycznie*) a nie tylko wyłaniającego się na przełomie XVIII i XIX wieku, kapitalizmu, którego specyficzną cechą w tym ujęciu było nie tyle dążenie do zysku, co do rentowności. M. Weber skupił swoją uwagę na kolejnych czynnikach charakteryzujących rodzący się nowy ustrój gospodarczy. Wyróżnił wśród nich między innymi oddzielenie *gospodarstwa domowego od przedsiębiorstwa* oraz racjonalną organizację pracy.<sup>284</sup> Dlatego przedsiębiorcę Webera należy utożsamiać z opisem Sombarta, który charakteryzował go w swoich późniejszych pracach jako osobę, w której z „*duchem przedsiębiorczości, obejmującym głównie romantyczne, faustowskie rysy: żądę pieniędzy, ducha ryzykanckiego, ale też znamiona organizatora i kupca, sprzymierza się duch mieszczański – rozwagi, rozsądku, pracowitości, oszczędności,*

---

<sup>283</sup> D. Lachowska, *Wstęp do wydania polskiego.*, w M. Weber, *Spoleczeństwo i gospodarka. Zarys socjologii rozumiejącej.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W –wa 2002, s. XXXV – XXXVI.

<sup>284</sup> Zob., *ibid.*, s. XXXV.

uczciwości i policzalności”.<sup>285</sup> Sam zaś Weber twierdził, że może najciekawszą tezą Sombarta było stwierdzenie, że „*mieszczańskie cnoty stawały się wymogami mechanizmu, wymuszającymi odpowiadające im zachowanie*”.<sup>286</sup> Otrzymujemy obraz przedsiębiorcy jako osoby oddzielającej finanse gospodarstwa domowego i firmy, gotową do ryzyka, jak we wszystkich epokach, ale dodatkowo kalkulującą tak by uzyskać nie tylko krótkotrwały zysk, ale długookresową rentowność – to na nią był zorientowany, charakteryzujący kapitalizm, rachunek kapitałowy. Warto dodać, że rozważania Webera dotyczące przedsiębiorcy wydają być się nadal aktualne, zwłaszcza, jeżeli weźmie się pod uwagę, że twierdził on, iż reklama wpływa na zapotrzebowania klientów (kreuje potrzeby) a co za tym idzie to przedsiębiorca kierujący się rachunkiem kapitałowym aktywnie je określa.<sup>287</sup> Jest, zatem przedsiębiorca w swej gospodarczej działalności osobą nastawioną na aktywne kreowanie rynku, społeczeństwa oraz na trwanie. Takie podejście nie dziwi zresztą, jeżeli weźmie się pod uwagę szczególne zainteresowanie Webera zaspokajaniem potrzeb przez związki. Warto tutaj dodać, że Weber utożsamiał ryzyko ze stratą,<sup>288</sup> co oznacza, że przedsiębiorca w swojej działalności *de facto* kierował się chęcią ograniczenia, wyeliminowania ryzyka – synonimu straty. Ponadto Weber wyraźnie dostrzegał różnice pomiędzy administrowaniem majątkiem a działalnością zarobkową oraz pomiędzy aktywnością zarobkową (cechującą wszystkie osoby charakteryzujące się dążeniami do uzyskania nowych dóbr) a działalnością zarobkową (stałe nastawienie na wykorzystywanie szans rynkowych z wykorzystaniem dóbr jako środków zarobkowych).<sup>289</sup> Tak opisaną zbiorowość autor *Gospodarki i społeczeństwa* określa mianem pozytywnie uprzywilejowanej klasy zarobkowej. W jej skład wchodzi w typowych przypadkach przedsiębiorcy, do których autor zalicza: kupców, armatorów, przedsiębiorców przemysłowych, przedsiębiorców rolnych, bankierów i finansistów (w pewnych

---

<sup>285</sup> Ibid., s. XXXIV.

<sup>286</sup> Ibid., s. XXXIV.

<sup>287</sup> Zob., M. Weber, *Spoleczeństwo i gospodarka. Zarys socjologii rozumiejącej.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 2002, s. 70.

<sup>288</sup> Zob., *ibid.*, s. 65. Autor podaje tam następujące definicje określające jego stosunek do ryzyka. Definiuje, zatem ryzyko kapitałowe jako: „szacowaną szansę wykazanej w bilansie straty”. Przedsięwzięcie gospodarcze określa natomiast jako: „działanie potencjalnie zorientowane autonomicznie na rachunek kapitałowy. Owo zorientowanie zasadza się na kalkulacji: kalkulacji wstępnej przewidywanego ryzyka i zysku zamierzonego przedsięwzięcia, oraz kalkulacji *ex post* w celu kontroli faktycznego wyniku – zysku lub straty”.

<sup>289</sup> Można przyjąć, że w jakiś sposób koresponduje to z pojęciem przedsiębiorcy J. Schumpetera, który dokonuje podobnych rozróżnień w sprawie administrowanie – przedsiębiorczość, różni ich jednak bezkompromisowe podejście Austriaka do sprawy innowacyjności, bez realizacji której przedsiębiorca Schumpetera przestaje być przedsiębiorcą.

okolicznościach), niektórych odznaczających się specjalnymi cechami przedstawicieli wolnych zawodów oraz robotników o monopolistycznych kwalifikacjach<sup>290</sup>.

To klasyczne podejście natrafiało w powojennej Polsce podejmującej przecież trud modernizacji na barierę w postaci systemu istotnie ograniczającego swobodę działalności gospodarczej. Skutkiem tych uwarunkowań był powrót przedsiębiorczości i przedsiębiorcy w krąg zainteresowań polskiej socjologii dopiero po 1989 roku. Ten krótki horyzont czasowy, nieco ponad dwie dekady, nie pozwala mówić o kategorii społecznej przedsiębiorców jako ustabilizowanym, gruntownie społecznie rozpoznany i względnie stałym z perspektywy składu fenomenie. Można nawet przyjąć, że formowanie się warstwy właścicieli firm, jej integracja, czy zdolność wykreowania własnej reprezentacji politycznej, ideowej, to proces tyleż rozpoczęty, co z pewnością niezakończony. Przedsiębiorcy i owszem zrzeszają się, są adresatami wyspecjalizowanych usług doradczych, bankowych, ale z trudem, zwłaszcza tym z sektora MSPP, przychodzi im przekonywanie elit rządzących do rozwiązań ułatwiających prowadzenie działalności gospodarczej<sup>291</sup>. Nawet funkcjonowanie w czasach PRL grupy właścicieli prywatnych przedsiębiorstw nie przełożyło się na obecną sytuację społeczną, zabrakło kontynuacji, zapewne ze względu na diametralnie różne warunki gospodarowania – brak konkurencji, rynek dostawcy a nie klienta, sytuacja ciągłego niedoboru niemal wszystkich artykułów to warunki określające działalność gospodarczą, które nie były w stanie przygotować przedsiębiorców do działalności w III RP. E. Mokrzycki stwierdził nawet, że: „*wbrew popularnym wyobrażeniom, które kazały w inicjatywie prywatnej widzieć trojańskiego konia kapitalizmu w socjalistycznej twierdzy, sektor ten był integralną częścią socjalistycznej gospodarki – podobnie jak Huta im. Lenina czy PGR – y. (...) Mechanizmy rynkowe (...) okazały się dla tego sektora zabójcze raczej niż ozdrowieńcze*”<sup>292</sup>. Można stwierdzić, że po 1989 roku mieliśmy, mamy, do czynienia z budowaniem się warstwy przedsiębiorców od podstaw, na nowych, innych niż w socjalistycznej Polsce, zasadach.

---

<sup>290</sup> Zob., *ibid.*, s. 230.

<sup>291</sup> Charakterystyczne, że na początku transformacji mieliśmy w polskim parlamencie, co najmniej jedną partię walczącą, próbującą walczyć o *dobre warunki* dla rodzimego biznesu a za taką można uznać Kongres Liberalno Demokratyczny. Po 1993 roku w Sejmie RP nie znalazła się żadna partia wprost odnosząca się do interesów właścicieli prywatnych przedsiębiorstw. Za co najmniej niedostateczne uznać należy działania ostatnich rządów w zakresie realizacji zgłaszanych przez organizacje zrzeszające pracodawców projektów uchwał, czy ustaw ułatwiających, czy umożliwiających skuteczniejsze działania gospodarcze.

<sup>292</sup> Zob., J. Gardawski, *Powracająca klasa. Sektor prywatny w III Rzeczypospolitej.*, Wydawnictwo IFiS PAN, W – wa 2001, s. 12 – 14.

Taki proces nie mógł oczywiście nie zostać zauważony przez socjologię. Tworząca się nowa warstwa społeczna została opisana a sam proces poddany głębokiej, wielowymiarowej analizie. W badaniach starano się opisać zwłaszcza stosunki panujące na styku różnych podsystemów systemu społecznego. Co za tym idzie dokonywano analizy rodzącej się kategorii pod kątem jej stosunków z innymi nowo powstałymi albo gruntownie przebudowanymi w procesie transformacji warstwami społecznymi.

Polscy przedsiębiorcy są oceniani przez społeczeństwo raczej surowo – na skali prestiżu zawodów *Przedsiębiorca, właściciel dużej firmy* zajmuje odległą 17 pozycję a *Właściciel małego sklepu*, w którym przecież niemal każdy robi zakupy, dopiero 20<sup>293</sup>. Nie stanowi to najlepszego społecznego kontekstu dla wszystkich tych, którzy prowadzą lub rozważają rozpoczęcie działalności gospodarczej. Ta nie najlepsza opinia jest konsekwencją kilku zjawisk. Ujawnia się tutaj między innymi wpływ czynnika transformacyjnego na opinie o polskich przedsiębiorcach. Tym, bowiem, co zdaniem opinii publicznej w głównej mierze zadecydowało o ich sukcesie biznesowym w czasach przełomu (Tabela 22) były *Znajomości i powiązania w różnych instytucjach* (60% wskazań). Zwraca uwagę fakt, że najczęściej wskazywany czynnik odnoszący się do szeroko rozumianego kapitału społecznego jest również tym co w badaniach I. Reszke miało decydować o ułatwieniach bądź utrudnieniach czynionych przedsiębiorcom zarówno przez władze lokalne jak i państwowe<sup>294</sup>. W tej perspektywie ujawnia się znaczenie transformacji dla poziomu integracji społeczeństwa polskiego. Oceny przedsiębiorczości i przedsiębiorców uznać można za konsekwencję negatywnie odbieranej przez społeczeństwo polskie nierównej, czy wręcz niesprawiedliwie dokonanej, konwersji kapitałów, która mimo zmiany ustroju odzwierciedlała możliwy do zamiany na szanse biznesowe a wyniesiony z PRL kapitał społeczny właścicieli przedsiębiorstw. Jeżeli uznać tak zgromadzone bogactwo, za zdobyte na skutek nieuczciwej przewagi wyrażającej się w nierównym podziale szans na starcie (przewaga osób uprzywilejowanych już przez poprzedni system) to nie dziwi także, negatywny stosunek Polaków do ludzi bogatych (rozwinął się on jeszcze w latach 70-tych XX wieku) choć już nie do samego procesu bogacenia się<sup>295</sup>. Niejednoznaczny charakter mają niestety dane dotyczące samego poziomu bogactwa wśród polskich właścicieli

---

<sup>293</sup> Komunikat z badań GUS: *Prestiż zawodów*, Warszawa, styczeń 2009, BS/8/2009

<sup>294</sup> Reszke I., *Stereotypy prywatnych przedsiębiorców w Polsce*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1998, s. 78 – 79

<sup>295</sup> Beskid L., *Opinie o bogactwie*, w: Beskid L., *Zmiany w życiu Polaków w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 28 – 37

firm, bo choć byli oni zdecydowanie najbogatszą kategorią społeczną jeszcze w początkowym okresie po 1989 roku, to już w drugiej połowie lat 90-tych ubiegłego stulecia ustąpili oni miejsca wyższym kadrom kierowniczym administracji państwowej i dyrektorom przedsiębiorstw jak i inteligencji nietechnicznej (wpływ na taki rozkład bogactwa mierzonego poziomem dochodów ma niewątpliwie z jednej strony specyficzny skład właścicieli polskich przedsiębiorstw, którzy rekrutują się, siłą historii niejako, nie jak w przypadku społeczeństw o dłuższej tradycji kapitalistycznej z *old middle class*, ale z grona dawnych pracowników niewykwalifikowanych, czy robotników, po drugie zaś trudności związane z określeniem wielkości dochodów, czy może jej ujawnieniem, wśród przedsiębiorców, zwłaszcza, jeśli weźmie się pod uwagę nienajlepsze opinie Polaków o ludziach bogatych)<sup>296</sup>.

Tabela 22. Opinie o polskich przedsiębiorcach w okresie przełomu po 1989 roku

<b>Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: Na początku przemian ustrojowych w Polsce, po roku 1989, zaczęło powstawać wiele firm prywatnych. Czy Pana(i) zdaniem, wówczas firmy prywatne zakładali przede wszystkim ludzie, którzy:</b>	
Mieli znajomości i powiązania w różnych instytucjach	60%
Byli przedsiębiorczy i mieli pomysł na własny biznes	29%
Trudno powiedzieć	11%

Źródło: Komunikat z badań CBOS: Polacy wierzą w gospodarkę wolnorynkową, Warszawa, marzec 2009, <http://badanie.cbos.pl/details.asp?q=a1&id=4106>

Obraz społecznej percepcji przedsiębiorców w Polsce uzupełnia Tabela X.X, która przedstawia opinie Polaków o tej kategorii społecznej. Ukazuje ona jednocześnie *źródła przewag* umożliwiających właścicielom firm skuteczne prowadzenie działalności gospodarczej. Polskich przedsiębiorców charakteryzuje, według badanych podzielonych ze względu na własność przedsiębiorstwa, w którym pracują, zamożność (zysk), oszczędność i rozsądne wydawanie pieniędzy (środek) i brak czasu dla rodziny (koszt), są także postrzegani jako ludzie dobrze wykształceni (środek). W perspektywie oceny sposobów działania, środków realizacji postawy przedsiębiorczej mamy do czynienia z istotnym rozłamem opinii dychotomizowanych grup respondentów. Zatrudnione w

<sup>296</sup> H. Domański tłumaczy to w następujący sposób: „Była to logika rozwarstwienia, wynikająca z rozrastania się kategorii właścicieli małych firm, pracujących na własny rachunek domokrażców i ulicznych handlarzy – niskie dochody niestacjonarnych przedsiębiorców ściągnęły w dół średnią dla całej kategorii. Trudno było oczekiwać czegoś innego, znając wzory rekrutacji do polskiego biznesu. Okazuje się, że 22% właścicieli wykonywał przedtem niewykwalifikowaną pracę fizyczną, podejmowaną dorywczo po krótkim przyuczeniu do zawodu, a 28% napłynęło z kategorii robotników wykwalifikowanych. Z inteligentów rekrutowało się tylko 7%, a 8% przeszło do sektora własności z rolnictwa”, por.: Domański H., *Struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2004, s. 237 – 238

prywatnych zakładach pracy osoby, częściej niż ich odpowiednich z państwowych/publicznych przedsiębiorstwach wskazują, że strategia przedsiębiorcy jest zorientowana raczej wokół długofalowych celów, a nie szybkiego zysku. Podobne różnice opinii dotyczą również: przestrzegania prawa w ramach działalności gospodarczej (prawie połowa wszystkich badanych wskazuje, że przedsiębiorca nie przestrzega prawa w ramach prowadzonej działalności). Respondenci nie ocenili jednoznacznie przedsiębiorców w zakresie ilości wykonywanej przez nich pracy (mniej, czy więcej niż inne osoby) sposobu wychowania. Nie dość, że raczej nieuczciwy i chęłpi się swoimi pieniędzmi, to jeszcze troszczy się tylko o siebie, wywyższa się i żyje z pracy innych – te cechy zdaniem Polaków uzupełniają obraz polskiego przedsiębiorcy. Niezależnie od różnic w poziomie wskazań dla poszczególnych cech wynikających z charakteru własności zakładu pracy badanych można powiedzieć, że Polacy niezbyt pozytywnie myślą o rodzimych przedsiębiorcach. Zwraca uwagę zwłaszcza brak zdolności oceny zaangażowania różniącego pracę właściciela i pracownika – skoro twierdzi się, że żyje on z pracy innych osób i nie dostrzega się jego większego zaangażowania faktycznie nie rozumie się charakteru działań podejmowanych przez osoby prowadzące działalność gospodarczą. Brak akceptacji odnosi się zatem przede wszystkim do środków wykorzystywanych przez właścicieli firm w praktyce biznesowej. Ten zły obraz przedsiębiorcy w oczach Polaków odzwierciedla pewną niekonsekwencję społeczeństwa w postrzeganiu i ocenianiu warunków życia gospodarczego. Akceptując kapitalizm nie jesteśmy w stanie, na podobnym poziomie, zaakceptować, już nawet nie tyle kapitalistów – właścicieli kapitału, co właśnie przedsiębiorców, ludzi, którzy własną pracą starają się go pomnożyć zapewniając pracę milionom Polaków<sup>297</sup>. Na właścicieli firm negatywny wpływ wywarła z pewnością, realizowana w pierwszych latach transformacji drogą sprzedaży a nie przez GPW, prywatyzacja, która kojarzy się ze wzrostem bezrobocia, zmianą warunków pracy (zwłaszcza nie przestrzeganie prawa pracy) i zawłaszczaniem mienia wspólnego przez nieliczną, uprzywilejowaną grupę osób<sup>298</sup>. Niemniej jednak 52% respondentów uważa, że właściciele firm dają dobry przykład innym osobom i

---

<sup>297</sup> Fakt ten zastanawia jeszcze bardziej, kiedy uwzględni się dane dotyczące oceny pracy w państwowym/publicznym i prywatnym zakładzie pracy. Polacy identyfikują dwie podstawowe zalety pracy w prywatnej firmie: wyższe zarobki i większe możliwości rozwoju, awansu, wykazania się fachowością. Za państwowym/publicznym pracodawcom przemawia natomiast szeroko rozumiane poczucie bezpieczeństwa związane z pracą, por.: Reszke I., *Stereotypy prywatnych przedsiębiorców w Polsce*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1998, s. 78 – 79

<sup>298</sup> *Ibid.*, s. 94

mogą stanowić wzór do naśladowania (przeciwnego zdania było 35% badanych)<sup>299</sup>. Całą swoją moc ujawniają tutaj obserwacje J. Schumpetera, który przyrównując przedsiębiorcę do przywódcy pisał: *„Przewodzenie będące funkcją przedsiębiorcy (...) jest oczywiście zabarwione [rzez specyficzne dla niego warunki. Nie ma ono nic z blasku, właściwego innym rodzajom przewodzenia. Polega na wykonywaniu bardzo szczególnego zadania, które w rzadkich tylko przypadkach działa na wyobraźnię społeczeństwa. Albowiem sukcesy, przenikliwość i temperament przedsiębiorcy są dla niego równie charakterystyczne jak pewna ograniczoność horyzontów, wyrażająca się w tym, że wykorzystuje on bezpośrednio okazje i nic więcej. (...) Na koniec oddaje on usługę, której pełne docenienie wymaga fachowej znajomości danego przypadku. Usługa ta nie jest przez szeroki ogół publiczności rozumiana tak łatwo, jak np. udane przemówienie jakiegoś polityka lub zwycięstwo jakiegoś generała na polu walki, nie wspominając już o fakcie, że wydaje się iż działa on – i to często brutalnie – tylko w swoim własnym interesie. Łatwo więc zrozumieć, że w tym przypadku nie napotykamy tu tych wszystkich emocjonalnych wartości, które są chlubą wszelkich innych rodzajów społecznych przywódców<sup>300</sup>”*. Jeżeli austriacki ekonomista miałby mieć rację to trudno wypatrywać zmian w ocenie działalności rodzimych przedsiębiorców. Ich działania rzeczywiście nie są na tyle spektakularne z jednej strony a dodatkowo mało transparentne, zwyczajnie często niezrozumiałe z drugiej, że niezależnie nawet od tego ilu Polaków pracuje w prywatnych firmach bądź nawet zna osobiście właścicieli firm, trudno oczekiwać istotnych zmian w zakresie formułowanych przez respondentów opinii. To co uwidacznia ów opis to także złożoność sytuacji, w jakiej znajdują się właściciele firm, którzy choć działają w istotnym obszarze o doniosłym znaczeniu dla rzeczywistości społecznej jak i samych społeczeństw nie mogą liczyć na społeczne uznanie, szacunek ze względu na indywidualny charakter celu, do którego dążą. Jeszcze dobitniej wyraża to J. Schumpeter stwierdzając: *„Dodajmy do tego niepewność sytuacji ekonomicznej zarówno przedsiębiorcy indywidualnego, jak też przedsiębiorców jako grupy oraz fakt, że gdy sukcesy ekonomiczne podnoszą go w hierarchii społecznej, brak mu tradycji kulturalnej i znajomości form, na których mógłby się oprzeć. W skutek tego porusza się w społeczeństwie jak parweniusz, którego zachowanie budzi często śmiech. Biorąc to wszystko pod uwagę łatwo zrozumieć, dlaczego typ ten nie jest nigdy*

---

<sup>299</sup> Kolarska-Bobińska L., *Polscy przedsiębiorcy wobec integracji. Polska i polscy przedsiębiorcy w oczach mieszkańców „starej” UE*, w: Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009, s. 131

<sup>300</sup> Schumpeter J., *Teoria rozwoju...*, s. 142 – 143

popularny, i dlatego nawet naukowa krytyka krótko się z nim rozprawia<sup>301</sup> – nie trudno nie odnieść wrażenia, że opis ten odzwierciedla niestety obecną sytuację, w jakiej znajdują się polscy przedsiębiorcy. W tym kontekście konieczne wydaje się postulowanie pewnych oczekiwań wobec systemu oświaty, co do uświadamiania roli, jaką nie tylko w gospodarce, ale w całym społeczeństwie pełnią przedsiębiorcy<sup>302</sup>. Bycie właścicielem firmy i zarządzanie nią dostarcza dostatecznej ilości trudności, obarczanie tych osób dodatkowym ciężarem w postaci złej opinii publicznej nie ułatwia ich działalności, nie zachęca także do jej rozpoczynania.

---

<sup>301</sup> Schumpeter J., *Teoria rozwoju...*, s. 143 – 144

<sup>302</sup> Pozytywnie należy ocenić pojawienie się w programach polskich szkół, choć dopiero w 2002 roku, przedmiotu: *Podstawy przedsiębiorczości*. Obecnie obowiązuje on w zakresie podstawowym IV etapu edukacyjnego (szkoły pogimnazjalne). Treść nauczania w zakresie tego przedmiotu obejmuje sześć bloków: Człowiek przedsiębiorczy; Rynek – cechy i funkcje; Instytucje rynkowe; Państwo, gospodarka; Przedsiębiorstwo; Rynek pracy. Cele kształcenia zakładają natomiast rozwój w uczniu zdolności w obszarach: Komunikacja i podejmowanie decyzji; Gospodarka i przedsiębiorstwo; Planowanie i kariera zawodowa; Zasady etyczne. Program został zbudowany w oparciu o szerokie pojęcie przedsiębiorczości bliższe raczej P. F. Druckerowi niż J. Schumpeterowi. Niezależnie jednak od podejścia dostrzega się w tym programie nie tyle chęć rozbudzenia w uczniach szkół średnich postaw przedsiębiorczych, co przede wszystkim próbę przygotowania ich do wejścia na rynek pracy i uświadomienia im ogólnych mechanizmów rynkowych na poziomie, który pozwoli maturzyście rozumieć rzeczywistość gospodarczą, w której działa. Taki rodzaj edukacji w zakresie przedsiębiorczości winien w przyszłości zaowocować większym zrozumieniem, być może nawet uznaniem, działań podejmowanych przez polskich przedsiębiorców. Por.: Dz.U. 2009 nr 4 poz. 17, Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 grudnia 2008 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół, Internetowy System Aktów Prawnych, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20020510458>

Tabela 23. Wizerunek prywatnego przedsiębiorcy wśród zatrudnionych w sektorze prywatnym i państwowym/publicznym (w %) <sup>303</sup>

Jaki jest, Pana(i) zdaniem, typowy prywatny przedsiębiorca w Polsce? Czy typowy prywatny przedsiębiorca:	Opinie ogółu badanych	Opinie osób pracujących w zakładzie prywatnym	Opinie osób pracujących w zakładzie państwowym
Jest zamożny	73	71	72
Nie jest zamożny	15	17	16
Trudno powiedzieć	12	11	12
Jest oszczędny, rozsądnie wydaje pieniądze	63	72	59
Jest rozrzutny, szasta pieniędzmi	19	16	21
Trudno powiedzieć	18	13	19
Ma mało czasu dla rodziny, przyjaciół	60	67	59
Ma tyle samo czasu dla rodziny, przyjaciół, co inni ludzie	29	24	31
Trudno powiedzieć	10	10	11
Jest dobrze wykształcony	53	54	43
Jest słabo wykształcony	29	31	36
Trudno powiedzieć	18	15	21
Inwestuje dużo w firmę, liczy się z tym, że zysk można osiągnąć dopiero po jakimś czasie	45	56	36
Nie inwestuje w firmę, jest nastawiony na szybki zysk	42	34	49
Trudno powiedzieć	13	10	15
Raczej przestrzega prawa	37	47	32
Raczej nie przestrzega prawa	48	42	51
Trudno powiedzieć	15	11	17
Pracuje więcej niż inni	36	44	41
Nie pracuje więcej niż inni	53	48	49
Trudno powiedzieć	11	8	10
Jest dobrze wychowany, ma dobre maniery	36	43	24
Jest źle wychowany, ma złe maniery	28	25	34
Trudno powiedzieć	36	31	41
Nie obnosi się ze swoimi pieniędzmi	32	41	26
Chętni się swoimi pieniędzmi	44	35	49
Trudno powiedzieć	24	24	26
Jest uczciwy	27	37	21
Jest nieuczciwy	41	33	44
Trudno powiedzieć	32	31	35
Troszczy się o swoich pracowników	27	33	22
Troszczy się tylko o siebie	55	47	55
Trudno powiedzieć	18	20	23
Jest skromny, nie uważa się za kogoś lepszego niż inni	23	33	15
Wywyższa się, uważa się za kogoś lepszego niż inni	58	48	62
Trudno powiedzieć	19	19	23
Żyje z własnej pracy	21	31	20
Żyje z pracy innych	71	62	72
Trudno powiedzieć	8	7	8

<sup>303</sup> Sami wobec siebie przedsiębiorcy są zdecydowanie bardziej wyrozumiali, 71% z nich uważa, że prywatni przedsiębiorcy dają dobry przykład innym i stanowią wzór do naśladowania, 19% jest innego zdania, por.: Kolarska-Bobińska L., *Polscy przedsiębiorcy*, s. 130

Opinie o rodzimych właścicielach firm odbiegają od zbioru cech przypisywanych tym spośród nich, którzy mieliby odnieść sukces (przy czym sukces ten rozumieć należy w tym momencie raczej jako uzyskanie trwałej pozycji na rynku niż samo tylko wzbogacenie się) „(...) hipotetyczną listę cech przedsiębiorcy tworzą: pomysłowość; umiejętność znajdowania luk na rynku; usilne dążenie do sukcesu; optymizm; zdolność oceny rzeczywistych warunków realizacji pomysłów; nastawienie na przyszłość; wyzwolenie się z myślenia życzeniowego i roszczeniowego; nastawienie na innowacje; uporczywość i konsekwencja działania; stałe wyznaczanie sobie coraz ambitniejszych celów i zadań; zdolność szybkiej reakcji na pojawiające się szanse i zagrożenia; oczekiwanie nieoczekiwanych zdarzeń i gotowość im sprostania dzięki posiadaniu planu awaryjnego; akceptowanie ryzyka i kontrolowanie jego wielkości do granic uzasadnionych rezultatami przedsięwzięcia; zdolność traktowania konkurencji i nagłych zmian jako wyzwań, które trzeba podjąć aby osiągnąć przewagę nad konkurentami (...) zdolność koncentrowania uwagi i działań na kluczowych przedsięwzięciach; nie poddawanie się niepowodzeniom i ponawianie prób, aż do osiągnięcia pożądanego rezultatu; zdolność pozyskiwania pracowników i sojuszników do realizacji pomysłów, dzięki włączaniu ich do działań, zapewnieniu korzyści współuczestnictwa, a przede wszystkim dzięki zarażaniu ich duchem przedsiębiorczości oraz udowadnianiu, że wizje i marzenia mogą być przekształcane w realne osiągnięcia”<sup>304</sup>. W świetle powyższego opisu jawią się przedsiębiorcy jako *mali mistrzowie* a nie *piraci*. Przede wszystkim zwraca jednak uwagę przyszłościowa orientacja większości z wymienionych cech. Integruje on wszystkie sygnały docierające do przedsiębiorstwa (wewnętrzne, zewnętrzne), często jako jedyna osoba w firmie jest w stanie tego dokonać, po to by ostatecznie skonfrontować je z własną wizją celu, interesu własnego, pracowników, kooperantów, przedsiębiorstwa. Dlatego właśnie prywatny przedsiębiorca, właściciel zarządzający swoją firmą jest tak wyjątkową postacią w ramach współczesnej gospodarki – własność pozwala mu nie tylko w pełni kontrolować firmę, ale przede wszystkim używać jej (własności) w zgodzie z własnym pomysłem na funkcjonowanie firmy (menedżer realizuje cele, jakie się przed nim stawia, ewentualnie uczestniczy w ich określaniu, właściciel może – jest to jego decyzja, określić cele, środki, sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa niezależnie, samodzielnie, często zresztą mając na uwadze nie tylko maksymalny zysk, ale także

---

<sup>304</sup> Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Wydanie II, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 28

inne wartości). Specjalne usytuowanie nie tylko w strukturze firmy, ale także na rynku, sprawia, że skuteczny przedsiębiorca winien legitymować się zbiorem szczególnych cech ułatwiających mu nie tylko prognozowanie, dostrzeganie szans w miejscach, gdzie inni nie widzą nic lub tylko zagrożenia, ale przede wszystkim kompetencjami w zakresie kreowania, używania i zrywania relacji o charakterze społecznym.

Spółeczny stosunek do przedsiębiorczości i przedsiębiorców to czynnik o niejednoznacznym wpływie na funkcjonowanie i rozwój polskich firm, brak społecznej akceptacji można przecież ignorować, czy uznać za nieistotny z perspektywy realizacji określonych celów gospodarczych. Są jednak warunki, które w kontekście prowadzenia firmy, także z sektora MSPP, uznać trzeba za utrudniające działalność, czy uniemożliwiające jej rozwój. Do najważniejszych przeszkód po 1989 roku zaliczyć można przede wszystkim brak doświadczeń, ich ograniczony zakres, związanych z funkcjonowaniem w wolnorynkowej gospodarce w ogóle, w tym tych dotyczących prowadzenia prywatnej działalności gospodarczej. Ta brakująca lekcja nie tyle uniemożliwiła zakładanie i działalność przedsiębiorstw, co obarczyła taką aktywność większym ryzykiem. Wynikało to wprost z niestabilności sytuacji gospodarczej z jednej strony i niemożności przygotowywania możliwie skutecznych prognoz, oczekiwań z drugiej. Ta *szczególna* transformacyjna niepewność towarzyszyła zresztą polskim przedsiębiorcom stosunkowo długo i odnosiła się do fundamentalnych warunków procesu gospodarowania.

Pierwszy problem dotyczył skali zaangażowania nowego państwa w gospodarkę, szerzej w życie publiczne i oznaczał niestabilność samego systemu gospodarczego znajdującego się w fazie przejścia od ram określonych w PRL do nowych, nieznanych a tylko naszkicowanych i niemożliwych do określenia ze względu na brak podobnych doświadczeń w innych krajach<sup>305</sup>. Kwestia ta wyrażała się w dwóch obszarach. Po

---

<sup>305</sup> Sam kapitalizm, jeżeli odrzucona została możliwość tzw. *trzeciej drogi*, jest fenomenem na tyle niejednorodnym, że podjęta w 1989 roku próba jego budowy, nie mogła faktycznie odwołać się do doświadczeń Europy Zachodniej, czy USA, gdzie formował się on przez stulecia. W tym kontekście doświadczenia krajów Europy środkowej i Wschodniej były niepowtarzalne a kluczem do powodzenia całej operacji *przejścia* od jednego systemu gospodarczego do drugiego okazała się nie tyle konkretna ideologia, projekt, ale racjonalność adaptacyjna – faktyczne ścieranie się interesów różnych grup społecznych i przyjmowanie, czy raczej sankcjonowanie i utrwalanie rozwiązań skutecznych w danym obszarze a rezygnowanie, porzucanie tych, które nie spełniły określonych nadziei, por.: Morawski W., *Zmiana instytucjonalna. Społeczeństwo. Gospodarka. Polityka*, PWN, Warszawa 1998, s. 96 – 104. Trudno było także porównywać sytuację gospodarczą w różnych krajach postkomunistycznych (różny poziom nierynkowości, sytuacji makroekonomicznych, mobilizacji politycznej, zorganizowania przedsiębiorców, zadłużenia zewnętrznego, różne wreszcie, doniosłe gospodarczo, wielkości krajów, ich zasobność i wielkość oraz jednorodność populacji), tym samym trudno było aplikować takie same, czy choćby podobne, działania reformujące ustrój gospodarczy, por.: Balcerowicz L., *Demokracja*

pierwsze w realizowaniu przez państwo i jego instytucje monopolu przymusu. Monopol ten jako jedyny nie jest kwestionowany nawet przez myśl liberalną. F. A. von Hayek określił to dobitnie słowami: „*W ogólności, wolne społeczeństwo wymaga nie tylko, żeby państwo miało monopol przymusu, lecz także żeby był to jedyny jego monopol, a poza tym pod każdym innym względem powinno ono działać na takich samych zasadach jak wszyscy inni*”. Rola rządu powinna, zatem wyrażać się przede wszystkim w podejmowaniu działań niezbędnych do egzekwowania powszechnych przepisów prawa. Oznacza to także, że rząd winien się skupić głównie na działaniach zmierzających do ułatwienia obywatelom „*dostępu do wiarygodnych informacji o faktach mających powszechne znaczenie*”. W tej perspektywie fundamentalne znaczenie ma „*zapewnienie stabilnego, sprawnego systemu walutowego. (...) ustanowienie wzorów miar i wag, informacja topograficzna, ewidencja gruntów, informacja statystyczna, itd., a także wspieranie pewnych form szkolnictwa*”<sup>306</sup>. Stan państwa w 1989 roku nie pozwalał realizować nawet tych, ograniczonych przecież, funkcji, co więcej oznaczało to konieczność podejmowania działań gospodarczych w warunkach uniemożliwiających nie tylko wystarczającą, w perspektywie konkretnych przedsiębiorców, kalkulację, ale szerzej w sytuacji, braku pewności, zarówno co do legalności określonych inicjatyw jak i potencjalnego powrotu do wcześniejszych warunków działania. Po drugie istota problemu roli państwa wyrażała się przez określenie pozostałych obszarów i form aktywności, które miałyby ono realizować na zasadach monopolu, czy ograniczonej konkurencji. W 1989 roku mieliśmy do czynienia z rozlicznymi monopolami państwowymi, ich ograniczanie, czy znoszenie było konsekwencją nie tylko realizacji określonej wizji III RP, ale także braku możliwości, choćby finansowych, ich utrzymania na społecznie oczekiwanym poziomie. Oznaczało to konieczność, która była jednocześnie szansą dla prywatnego biznesu, dopuszczenia usług prywatnych w obszarach do tej pory zmonopolizowanych przez państwo, takich jak między innymi edukacja, ochrona zdrowia, ale także bezpieczeństwo, czego wyrazem są rozliczne przedsiębiorstwa specjalizujące się w jego zapewnianiu różnorodnym podmiotom. W

---

nie zastąpi kapitalizmu, w: Śpiewak P. (wstęp, wybór i układ), *Spór o Polskę 1989 – 1990. Wybór tekstów prasowych*, PWN, Warszawa 2000, s. 639 – 642

<sup>306</sup> Hayek von F.A., *Konstytucja wolności*, PWN, Warszawa 2006, s. 223. Austriacki ekonomista dopuszczał możliwość, *ograniczonego monopolu* państwa w pewnych obszarach, nie oznacza to jednak, że monopol ów miałby być potwierdzony prawem. Wymieniał tutaj takie dziedziny jak m. in.: opieka zdrowotna i sanitarna, budowa dróg, czy zapewnienie odpowiedniej obronności kraju. Jednocześnie podkreślał, że państwo, rząd nie musi brać na siebie odpowiedzialności organizacji tych obszarów, administrowania nimi, często wystarczy, jeżeli ograniczy swoją rolę do częściowego lub całkowitego ich funkcjonowania – *ibid.*: s. 224.

perspektywie ogromnego wysiłku transformacyjnego zasadniczo we wszystkich obszarach funkcjonowania społeczeństwa polskiego rynku nie tylko nie pozostawiono bez regulacji, ale określano go poprzez politykę prywatyzacyjną, komercjalizację, czy zmiany prawne. Ramy działań publicznych, państwowych w tym obszarze określał Plan Balcerowicza, który fundował podstawowe zasady funkcjonowania gospodarki nie wyrażając ich jednak w kompletnym ustawodawstwie, było to zadanie, które, jak przewidywał sam autor planu, miało zająć lata, lata, które dla przedsiębiorców oznaczały unikatową niemal sytuację swobody działalności gospodarczej z jednej strony i brak, niewątpliwe koniecznych, regulacji precyzujących zasady współpracy pomiędzy firmami oraz przedsiębiorstwami i klientami w ogóle, także państwem i samorządami. Ów plan stwierdzał ustanowienie ustroju gospodarczego, który ma następujące cechy: *„przeważają w nim różnego rodzaju przedsiębiorstwa prywatne; istnieje konkurencja; gospodarka jest otwarta na świat zewnętrzny; dysponuje mocnym i wymiennym pieniądzem; państwo nie kępuje przedsiębiorstw masą biurokratycznych regulacji. A zapewnia im stabilne ramy działania. Równocześnie państwo jest odporne na naciski różnych grup interesów, włącznie z naciskami związków zawodowych*<sup>307</sup>” – fundamenty systemu zostały określone liberalnie, praktyka i warunki działania, w tym oczekiwania społeczne sprawiły, że plan ten, niewątpliwie ambitny i w znaczącym stopniu określający sytuację pierwszych lat III RP, nie mógł zostać zrealizowany<sup>308</sup>. Ta niestabilność systemowa i powiązana z nią niestabilność prawna w istotny sposób określały warunki funkcjonowania sektora MSPP, wykształcając w jego obrębie jak się wydaje pewne wciąż obowiązujące normy, zasady. Nieefektywne, bo nierealizujące podstawowych świadczeń, także wobec przedsiębiorców, państwo to tło działań polskiego biznesu, które mogło wykreować pewne poczucie *osamotnienia* wobec konkurencji zarówno krajowej jak i zagranicznej i w konsekwencji zaowocować ograniczonym poczuciem zaufania nie tylko wobec

---

<sup>307</sup> Balcerowicz L., *800 dni. Szok kontrolowany*, Polska Oficyna Wydawnicza „BGW”, Warszawa 1992, s. 39

<sup>308</sup> Od samego początku kolejne rządy III RP zмагаć się musiały nie tylko z różnymi naciskami, ale przede wszystkim z dziedzictwem minionych lat, które zmuszało rząd do podejmowania działań o charakterze centralnym w obszarach, które z założenia miały się same regulować – inflacja, niedobory rynkowe, niska wydajność pracy, czy zapóźnienie technologiczne. Ambitne założenia Planu Balcerowicza miały być zrealizowane w dwóch etapach. Pierwszy zakładał wydobycie gospodarki ze stanu zapaści, w jakiej znalazła się ona na przełomie lat 80-tych i 90-tych i zaoferowanie rozwijającemu się sektorowi prywatnemu minimum stabilizacji, przewidywalności. Drugi, w założeniu wieloletni etap, związany był z konsolidacją ustroju gospodarczego, która winna zapewnić trwałe, pewne, dające poczucie stabilizacji warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Pierwszy zakładał konieczność wykorzystania istniejących struktur państwa i rozpoczęcie ich przebudowy, drugi miał się wiązać z wykreowaniem nowych instytucji umożliwiających funkcjonowanie wolnego rynku, por.: *ibid.*, s. 53

rządu, szerzej państwa, ale także, a może przede wszystkim, wobec pracowników, dostawców, konkurentów, w stosunkach, z którymi nie tyle nawet niemożliwe, co nieskuteczne okazywało się, być może okazuje się nadal, odwoływanie się do instytucji publicznych powołanych do nadzorowania tych relacji, czy nawet sądów. Druga faza Planu Balcerowicza, czyli budowa instytucjonalnego otoczenia biznesu nie tyle nie powiodła się, co raczej nie została zakończona, a to wciąż istotnie określa warunki prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce.

Poza problemami o charakterze ustrojowym polscy przedsiębiorcy sektora MSPP musieli się zmagać z licznymi ograniczeniami, barierami, których znaczenie ujawniało się w codziennej działalności, a które zależały nie tylko od decyzji rządu i elit politycznych. Niewątpliwie jedną z głównym barier ograniczających rozwój sektora MSPP po 1989 roku były, w określonym stopniu są nadal, trudności w pozyskiwaniu kapitału, źródeł finansowania działalności. Skromne zasoby wyniesione przez społeczeństwo z okresu PRL nie stanowiły stabilnej podstawy finansowania działalności nowo zakładanych przedsiębiorstw. Niestabilność i niedojrzałość systemu bankowego nie sprzyjały także pozyskiwaniu kapitału drogą kredytu<sup>309</sup>. Tym zatem, co musiało wystarczać pionierom polskiej transformacji były ograniczone zasoby własne i rodziny, w tym przede wszystkim praca. Sytuację komplikowała dodatkowo recesja gospodarcza lat 1990 – 1992, która ograniczyła możliwości samofinansowania się przedsiębiorstw w obszarze inwestowania<sup>310</sup>. Trudności finansowe odnosiły się zresztą nie tylko do inwestowania, czy zakładania przedsiębiorstw, ale związane były również z podatkami, z samą koniecznością ich płacenia a także ich wysokością. Istotą problemu opodatkowania była jednak przede wszystkim jego niejednoznaczność i stosunkowa łatwość unikania płacenia danin na rzecz państwa, co prowadziło do rozwoju *szarej strefy*<sup>311</sup>. Takie wyjście poza prawo wiąże się oczywiście z utrudnieniami w pozyskiwaniu pomocy instytucji publicznych w bieżącej działalności firmy – nie płacąc

---

<sup>309</sup> W 2005 roku prawie 20% nakładów inwestycyjnych małych przedsiębiorstw i blisko 16% tych poniesionych przez średnie firmy zostało sfinansowane poprzez kredyty. Nie mniej jednak trzy czwarte tych wydatków, niezależnie od wielkości przedsiębiorstw, było pokryte z środków własnych. Oznacza to, że inwestowanie sektora MSP jest wprost powiązane z wielkością zysków osiągniętych przez firmy z tego obszaru, co istotnie ogranicza możliwości inwestycyjne, szanse rozwoju tego typu firm, por.: Raport końcowy, „Potencjał rozwojowy polskich MSP”, przygotowany na zamówienie PARP przez GFK Polonia i PSDB, Warszawa, czerwiec 2008, <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/4543.pdf>

<sup>310</sup> Kotowicz-Jawor J., *Przebudowa mikroekonomicznego mechanizmu rozwoju*, PWN, Warszawa 1998, s. 41 – 52

<sup>311</sup> *Stan sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Raport za lata 1995 – 1996*, praca zbiorowa pod kierunkiem G. Gęsickiej, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, USAID GEMINI PEDS PROJECT, Warszawa 1997

firmie działającej w *szarej strefie*, kontrahenci mogą liczyć na nie podejmowanie przez nią stosownych działań prawnych, co wiązać się może z obawą przed wszczęciem postępowania wobec firmy poszkodowanej. Nie sposób nie zauważyć, że w tej perspektywie, wyłączania się spod opieki państwa, przedsiębiorcy zmuszeni byli wytworzyć alternatywny mechanizm zabezpieczający przed nieuczciwymi konkurentami. Jednym ze sposobów było ograniczanie liczby firm, dla których realizuje się zlecenia, innym tworzenie silnych grup, wspólnie broniących się przed takimi kontrahentami. Uwidacznia się tutaj zarówno pozytywne jak i negatywne oddziaływanie kapitału społecznego w formie zaufania. Realizując kontrakty dla *zaufanych* klientów firmy faktycznie ograniczały możliwości swojego rozwoju, wiązały się nie tylko biznesowo, ale i rozwojowo ze swoimi odbiorcami w tym sensie traciły suwerenność, zdolność określania własnych szans biznesowych, zyskiwały natomiast komfortowe warunki działania pozbawione napięć związanych z zawieraniem nowych relacji gospodarczych. Tworzyły się w ten sposób, niejako naturalnie, endogennie, sieci zależności, grupy interesów, a w rzeczywistości enklawy wyłączone z funkcjonowania w obrębie wysoko konkurencyjnego rynku. Problem ten był konsekwencją nie tylko określonego systemu podatkowego, ale przede wszystkim nieskutecznego prawa w działaniu, prawa, które było nie dość precyzyjne i w związku z tym nie bezwzględnie i nie bezwyjątkowo egzekwowane. Taki, *oddolny*, sposób organizowania się przedsiębiorstw wokół problemu bezpieczeństwa transakcji, zarówno wykonania jak i zapłaty za kontrakt, określił szanse rozwoju całej gospodarki. Mamy zatem do czynienia z jednej strony z grupą firm mogących konkurować na rynku krajowym, między innymi dzięki możliwości odwołania się do ochrony państwa, firm, które były w stanie poszukać zabezpieczenia poza dobrymi relacjami z klientami, z drugiej zaś strony z firmami, które trwają w *uśpieniu*, często jednak silnie osadzone na lokalnym rynku, właśnie dzięki trudnemu do zastąpienia, nawet przez niższą cenę, czy wyższy profesjonalizm, kapitałowi społecznemu<sup>312</sup>.

---

<sup>312</sup> Charakterystyczne, że jako głównych konkurentów polskie MSP wskazują właśnie „*Firmy krajowe, działające lokalnie, w regionie*” – 81% wszystkich firm wskazuje taką właśnie odpowiedź (kolejna kategoria obejmująca krajowe firmy spoza regionu obejmuje tylko 5% odpowiedzi), por.: Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa 2010, s. 111. Tym samym firmy te określają swój krąg oddziaływania, zainteresowania, swój *pulap* działania, który ogranicza się do dobrze rozpoznanego, podbitego, lokalnego rynku – osobną pozostaje w tym kontekście kwestia możliwych działań lokalnych grup biznesmenów przeciw klientom, zamiana konkurenta w sojusznika oznaczać może brak pozytywnego oddziaływania czynnika konkurencji dla nabywców.

## 1.2 Przedsiębiorca – świadomość, gotowość do ryzyka a podejmowanie decyzji

W niniejszej pracy przedsiębiorca staje w centrum zainteresowań właśnie jako osoba, która dysponując określonymi rodzajami kapitałów, podejmuje ryzyko zainwestowania ich w niepewne, ryzykowne z natury przedsięwzięcie, jakim jest rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej. W analizowanym obszarze małych i średnich przedsiębiorstw, z uwzględnieniem polskiej perspektywy, gdzie ciągle jeszcze podkreśla się trudności z uzyskaniem kredytu na działalność gospodarczą, można niewątpliwie traktować przedsiębiorcę również jako kapitalistę, jako właściciela *ryzykowanych* kapitałów o materialnym czy niematerialnym charakterze. W takim rozumieniu niezależnie od schumpeterowskiego założenia o braku ryzyka, które ponosiłby sam przedsiębiorca, w naszych warunkach to właśnie on a nie inne osoby czy instytucje jest całkowicie – ekonomicznie, prawnie i etycznie,<sup>313</sup> odpowiedzialny za podejmowaną inicjatywę. Mimo istotnych różnic nie wydaje się w perspektywie niniejszej pracy konieczne rozgraniczanie zainteresowania ze względu na tak, czy inaczej określane typy przedsiębiorców, ponieważ bardziej od *torów wejścia* i związanych z nimi, niewątpliwie różnymi, ryzykami, istotne są tutaj te ryzyka, które dotyczą przedsiębiorców już w trakcie działalności.

Przedsiębiorca ogniskuje w sobie poprzez podejmowane działania, dzięki ich charakterowi – cały obszar znajdujący się pod wpływem działań przedsiębiorcy jest zależny od jego refleksji bądź jej braku, wszystkie interesujące w perspektywie niniejszej pracy zjawiska związane z ryzykiem. To on świadomie, bądź nie, akceptuje sam fakt jego występowania i aktywnie działa na rzecz jego ograniczenia lub zwiększenia w zależności od spodziewanych rezultatów. Dlatego to do przedsiębiorcy odnosić tutaj będą takie kategorie jak *świadomość ryzyka*, czyli „*percepcję obiektywnej niepewności procesów zachodzących w świecie przez daną jednostkę oraz percepcję zawodności jej działań i wytworów*”. Z tym zaś bezpośrednio wiąże się *gotowość do ryzyka*, czyli postawa „*wobec nieznanych, niepewnych i niezamierzonych efektów aktywności podmiotu*”. Kształtowana jest ona przez wiele czynników, z których jedne ją zwiększają a inne zmniejszają, najważniejsze jest tu jednak to, że „*Gotowość do ryzyka tak jak inne cechy osobowości, może i powinna być kształtowana w procesie*

---

<sup>313</sup> Zob., S. Długosz, G. Laszuk, *Ryzyko gospodarcze związane z działalnością handlową.*, Wydawnictwo Prawno – Ekonomiczne INFOR Sp. z o.o., W – wa 1998, s. 17.

wychowawczym i edukacyjnym”<sup>314</sup>. Jest to o tyle ważne stwierdzenie, że pozwala ono dostrzec kolejną konsekwencję życia w kapitalizmie po PRL-u. Przez niemalże cały okres rządów PZPR tzw. prywatna inicjatywa była likwidowana, ograniczana a w najlepszym razie kontrolowana przez aparat partyjny. W związku z tym trudno było wychowywać nie tylko młodych przedsiębiorców, ale w ogóle ludzi gotowych do podejmowania ryzyka i niepewności, zjawisk charakterystycznych dla drugiej połowy XX wieku. Stwierdzenie takie można oprzeć na tym, że zjawiska te występowały wówczas i owszem, ale w zupełnie innej postaci.<sup>315</sup> W związku z tym doświadczanie ryzyka związanego z wolnym rynkiem, kapitalizmem jest w Polsce stosunkowo niedawne a co za tym idzie nietrudno się dziwić, że brak tutaj tradycji zwłaszcza w obszarze ponoszenia odpowiedzialności, podejmowania ryzyka, gotowości do niego, uczenia się go.<sup>316</sup> Polscy przedsiębiorcy dopiero wychowują swoich następców, a *samoucy* dopiero dwadzieścia lat mogą w praktyce obserwować, czym jest i jak działa kapitalizm i wolny rynek. Ze *świadomością ryzyka* związany jest problem podejmowania decyzji. Przy czym „*Decyzja ma ... sens tylko w określonym polu niepewności*”. Dlatego decyzje mogą istnieć tylko w świecie niepewności, możliwości, w świecie ryzyka. Można je podejmować świadomie lub nie. Co za tym idzie tylko decyzje świadome są związane z określonym stopniem ryzyka, którego szacowanie staje się jedną z podstawowych kompetencji już nie tylko przedsiębiorcy, ale i w ogóle współczesnego człowieka. Ocena stopnia ryzyka zależy od kilku czynników, które można podzielić na obiektywne i subiektywne, racjonalne i nieracjonalne<sup>317</sup> a wpływ każdego z nich jest warunkowany głównie przez doświadczenia, intuicję podejmującej decyzję jednostki. Sytuację decyzyjną można scharakteryzować przez: zbiór możliwych działań, zbiór możliwych stanów otoczenia, zbiór wyników będących rezultatami podjęcia określonej decyzji przy zaistnieniu danego stopnia otoczenia, subiektywną

---

<sup>314</sup> W. Sztumski, *ryzyko i świadomość ryzyka.*, w L. W. Zacher, A. Kiepas, (red.) *Spoleczeństwo a ryzyko. Multidyscyplinarne studia o człowieku i społeczeństwie w sytuacji niepewności i zagrożenia.*, Wydawca Fundacja Edukacyjna TRANSFORMACJE, W – wa – Katowice 1994, s. 14.

<sup>315</sup> Zob., S. Partycki, *Zarys teorii socjologii gospodarki.*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2003, s. 8.

<sup>316</sup> W polskim systemie edukacyjnym prowadzi się już dzisiaj zajęcia z „przedsiębiorczości”, których celem jest przygotowanie uczniów do wejścia w jedną z dwóch podstawowych ról zawodowych: pracownika lub przedsiębiorcy. Poza tym programy nauczania tego przedmiotu charakteryzują się przekazywaniem wiedzy o funkcjonowaniu wolnego rynku w ogóle. Wydaje się to być właściwy kierunek działań ze strony systemu oświaty, który stara się obecnie wykształcić w młodych ludziach przynajmniej świadomość szans i zagrożeń związanych z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej. Rodzi to również nadzieje, że stojąc w sytuacji wyboru drogi życiowej coraz więcej osób, przynajmniej potencjalnie, będzie brało pod uwagę założenie własnej firmy. Zob. J. Musiałkiewicz, *Program nauczania przedmiotu „Podstawy przedsiębiorczości” dla zasadniczych szkół zawodowych.*, numer dopuszczenia: DKOS – 4015 – 157/02.

<sup>317</sup> Zob., *ibid.*, s. 15 – 16.

funkcję użyteczności wyniku. Na tym gruncie można wyróżnić pięć „głównych klas podejmowania decyzji”. Podejmowanie decyzji w warunkach pewności, ryzyka (przy pełnej informacji probabilistycznej), niepewności, ignorancji (podmiot nie zna ani wszystkich możliwych stanów otoczenia, ani wszystkich decyzji, jakie mógłby podjąć, ani też wreszcie nie zna końcowego rezultatu, który zaistnieje wskutek podjęcia danej decyzji i zajściu danego stanu otoczenia), konfliktu (sytuacja gry strategicznej).<sup>318</sup> Co ważne przechodzenie z jednej klasy podejmowania do innej zależne jest od poziomu posiadanej wiedzy, informacji, co doskonale obrazuje czym była i jest informacja dla przedsiębiorcy i każdej osoby podejmującej jakiegokolwiek decyzje.<sup>319</sup> Jest wobec tego przedsiębiorca w swych działaniach dotyczących prowadzonej działalności nie tylko w jakiś sposób zależny od indywidualnych, czy społecznie ukształtowanych cech odpowiedzialnych za jego percepcję ryzyka, gotowość do jego ponoszenia, ale również od informacji, które do niego docierają, a które może i selekcjonuje ze względu na między innymi te same czynniki, które określają jego stosunek do analizowanego zjawiska. Otrzymujemy wobec tego sytuację, w której aż nadto ujawnia się faktyczny wpływ czynników społecznych odpowiedzialnych za to, co przedsiębiorca czyni w sytuacji ryzyka. Wobec tego znaczenia nabierają próby typologii przedsiębiorców, w których w jakiś sposób uwzględniałoby się różny stosunek do ryzyka (można nawet przyjąć, że opisane powyżej grupy przedsiębiorców, taki różny stosunek, chociażby ze względu na różną przeszłość, posiadają).

Niezależnie od tego jak ostatecznie zdefiniuje się pojęcie ryzyka w rozważaniach teoretycznych o tym, czym ono jest, czym być może decyduje człowiek podejmujący działanie, którego wyniku nie jest w stanie całkowicie przewidzieć. W gospodarce ryzyko podejmują te osoby, które swoim imieniem, pisemnie lub ustnie, potwierdzają mające się odbyć w przyszłości działania. Niezmiernie istotnym elementem tych rozważań jest czas. Czym innym jest bowiem podejmowanie ryzyka w stosunku do czegoś co ma się dopiero wydarzyć, czymś innym w stosunku do działań, które już podjęliśmy. Co za tym idzie przedsiębiorca składający jakieś deklaracje w stosunku do minionych zdarzeń bazuje na zupełnie innych przesłankach – zmienia się

---

<sup>318</sup> Zob., S. Forlicz, *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 2001, s. 21 – 22.

<sup>319</sup> Za S. Forlicz, *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 2001, s. 48. „Wiedza podmiotu będzie dla nas zbiorem (zasobem) zgromadzonych przez niego danych i prawd o otaczającym nas świecie. Informacja natomiast będzie rozumiana jako strumień danych lub prawd docierających do podmiotu”.

zakres dostępnej mu wiedzy. Poza tym przyjęć można, że działania, których przedmiotem są przeszłe wydarzenia, w ostatecznym rozrachunku odnoszą się i tak do przyszłości, przy czym jest to stosunek aktywny zakładający możliwość zmiany tego, co ma się dopiero wydarzyć. Przedsiębiorca jest, zatem aktywnym podmiotem gry rynkowej, stara się on „skolonizować” swoją przyszłość w tym obszarze w sposób najbardziej dla siebie optymalny. Jest to też niewątpliwie właśnie ta osoba, która obrazuje jak ogromny może być wpływ społeczeństwa na gospodarkę a co za tym idzie jak potrzebna jest analiza socjologiczna tej warstwy społecznej<sup>320</sup>. W analizie ryzyka dostrzec można niewątpliwie wpływ, jaki wywiera osobisty stosunek przedsiębiorcy do tego zjawiska na funkcjonowanie zarządzanego przezeń przedsiębiorstwa<sup>321</sup>.

---

<sup>320</sup> Zob., J. Turowski, *Socjologia. Wielkie struktury społeczne.*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1994, s. 179 – 182. W niniejszej pracy przyjmuję zaprezentowaną tam właśnie definicję „warstwy społecznej” J. Szczepańskiego (s. 180).

<sup>321</sup> Zob., E. Cyrson (red.), *Kompendium wiedzy o gospodarce.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa – Poznań 1997, s. 212 – 213.

## VI. Charakterystyka obszaru badań i próby badawczej

Charakterystyka obszaru badań z konieczności będzie dwuelementowa: po pierwsze będzie dotyczyła sektora MSPP w ogóle, po drugie samych przedsiębiorców. W pierwszym z wymienionych aspektów zależało mi w szczególności na poczynieniu charakterystyki polskiego sektora MSPP w perspektywie jego dynamiki, potencjału zmian wyrażającego się skłonnością do inwestowania. Poza tym analiza ta, krótka z konieczności, skupi się również na próbie rekonstrukcji i zaprezentowania obserwowalnych w całym obszarze tendencji związanych z istotnymi czynnikami makrootoczenia (rozumianego przede wszystkim w aspektach transformacji, integracji z UE oraz cykli koniunkturalnych). Drugi aspekt wiąże się z osobą przedsiębiorcy, którego miejsce w ogólnej strukturze rozprawy, badań chciałbym określić z trzech odrębnych perspektyw – ekonomicznej w tym rozważania J. Schumpetera i współczesne, socjologicznej – zwłaszcza socjologii organizacji i psychologicznej – psychologia decyzji, ale i dynamiki grupy.

Rozdział ten poświęcony jest także charakterystyce rynku klientów instytucjonalnych ze szczególnym „zabezpieczeniem” stosowanym w ramach ekonomii kosztów transakcyjnych w postaci stwierdzenia, że kontrakt w ostatecznym rozrachunku i tak zależy od konkretnych osób, czy członków zespołów będących przede wszystkim niepowtarzalnymi indywiduami.

Ostatnia kwestia tyczy się określenia rozwoju, ale i zmiany. Rozwój wiąże się tu w naturalny, i stosowany na etapie doboru próby, sposób z wielkością zatrudnienia. Oprócz tego jednak w czasie badań chciałbym uzyskać informacje, nawet nie tyle o skali przychodów, zysków, strat, co o ich rozłożeniu w czasie tak, aby móc w ten sposób określić momenty, okresy wzrostu, stagnacji, czy może nawet ograniczenia działalności firmy. Nie mniej ważnym pojęciem jest w niniejszej rozprawie zmiana, którą z racji przyjętych założeń należy rozpatrywać możliwie szeroko i jednocześnie z zachowaniem nakreślonych w pracy ram zainteresowań. Zmiany w przedsiębiorstwach zostały zbadane i przeanalizowane z zastosowaniem niektórych intuicji modelu rozwoju organizacji L. E. Greinera<sup>322</sup>. Analiza zmian skupiła się także na identyfikacji w ramach

---

<sup>322</sup> Por., E. Orlik – Marciniak, *Zmiany w koncepcji L. E. Greinera a polskie organizacje.*, w M. Lisiecki, *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji.*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003, s. 73 – 95.

przedsiębiorstwa sił dążących do zachowania *status quo* i tych dążących do zmian<sup>323</sup>, przy czym uwzględnione zostały także możliwe zmiany koalicji w zależności o przedmiotu, tempa, jakości proponowanych, realizowanych a nawet już dokonanych zmian. Identyfikacja źródeł obu rodzajów sił winna posłużyć jako jeden z kluczowych elementów wyjaśnienia zdolności, bądź jej braku do przejścia z etapu mikro, małego przedsiębiorstwa do poziomu średniej firmy.

## 1. Ogólna koncepcja badań.

Badania objęły właścicieli MSPP – w przypadku spółek akcyjnych albo właścicieli posiadających kontrolny pakiet akcji albo sprawujących aktualnie funkcje kierownicze w przedsiębiorstwie. Przynależność firmy do analizowanego sektora odbyła się na podstawie powszechnie stosowanego podziału przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych<sup>324</sup>, co przekłada się na zainteresowanie firmami zatrudniającymi od 6 do 250 osób (przedział obustronnie zamknięty). Określenie małego przedsiębiorstwa jako zatrudniającego od 6 do 14 pracowników a średniego od 15 do 250 daje tę korzyść, że eliminuje, mikroprzedsiębiorstwa – do 5 zatrudnionych, które wydają się odróżniać od małych i średnich, po wtóre zaś, nie przesuwają górnej granicy 250 pracowników, jako tej wyznaczającej kres średniego przedsiębiorstwa. Najbardziej wartościowy w przyjętym założeniu z perspektywy podjętej problematyki wydaje się jednak próg, jaki J. Gardawski wyznaczył dla rozgraniczenia małych i średnich przedsiębiorstw. Te 15 osób to z pewnością wyraz „troski” o uchwycenie procesów towarzyszących współczesnej gospodarce a wyrażających się w znaczących różnicach przychodów jak i wartości niewielkich pod względem zatrudnienia firm

<sup>323</sup> Por., H. Dźwigoł, *Kapitał społeczny i jego wpływ na zmiany zachodzące w firmie.*, w B. Kożusznik (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wejścia Polski do Unii Europejskiej. Wybrane problemy.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005, s. 101 – 109.

<sup>324</sup> GUS podaje trójstopniowy podział przedsiębiorstw ze względu na wielkość zatrudnienia: małe (zatrudniające 0 – 50 pracowników), średnie (51 – 250) i duże (ponad 250). Ja przyjmuję jednak typologię J. Gardawskiego, który wyróżnia mikroprzedsiębiorstwa (do 5 zatrudnionych), małe przedsiębiorstwa (6 – 14 zatrudnionych), średnie przedsiębiorstwa (15 – 250 zatrudnionych), duże przedsiębiorstwa (powyżej 250 zatrudnionych) – por., J. Gardawski, *Powracająca klasa. Sektor prywatny w III Rzeczypospolitej.*, Wydawnictwo IFiS PAN, W – wa 2001, s. 71 – 72. Taki podział pozwala na bardziej adekwatne uwzględnienie roli, jaką we współczesnym polskim życiu gospodarczym odgrywają podwykonawcy. Okazuje się na przykład, że firma budowlana, będąca głównym wykonawcą wielkiej inwestycji zatrudnia kilkanaście osób, podczas gdy na samej budowie pracuje ich kilkadziesiąt a nawet kilkaset. W takiej sytuacji powstaje problem, do jakiej kategorii zaliczyć takiego „głównego” wykonawcę i jakie kryteria oddadzą jego „rzeczywistą wielkość”. Problem podwykonawców skłania do refleksji nad przynależnością przynajmniej niektórych firm do danych kategorii i niewątpliwie stanowi poważny zarzut wobec określania wielkości organizacji gospodarczej tylko poprzez stan zatrudnienia. Niestety inne miary jak wielkość sprzedaży, zysku też nie gwarantują bezwyjątkowej skuteczności.

zaawansowanych technologii, które jednak generują przychody i zyski w żaden sposób niedostępne firmom tzw. „starej” gospodarki. Agencja reklamowa, dom medialny, portal internetowy, czy firma produkująca oprogramowanie zatrudniająca 50 osób to w zasadzie, biorąc pod uwagę specyfikę branży, duże a nie średnie przedsiębiorstwa (zwłaszcza, jeżeli uwzględnimy jeszcze dodatkowo ich wykorzystanie outsourcingu). Zaproponowany podział wydaje się wartościowy nie tylko ze względu na poznawczą „wrażliwość” na nowe obszary działalności gospodarczej, ale również ze względu na podejmowaną problematykę, ponieważ lepiej niż stosowany przez GUS<sup>325</sup> wyraża dynamikę zmian wprowadzając kategorię mikroprzedsiębiorstw jako odrębną od małych firm.

Moimi rozmówcami byli, zatem tylko obecni właściciele, którzy wciąż czynnie uczestniczą w funkcjonowaniu firmy. Takie uczestnictwo nie musiało oczywiście wiązać się z bezpośrednim zaangażowaniem w najmniejsze problemy, bieżącą działalność, wystarczyło, że wyrażało się ono poprzez pozostawienie sobie przez respondentów możliwości podejmowania decyzji w ważnych w ich ocenie momentach, co można czynić będąc członkiem zarządu, dyrektorem, czy nawet pozostając poza oficjalną strukturą zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie. Problem ten dotyczy nie tylko średnich firm, ale również i prężnie działających lub/i świetnie organizowanych małych, dość powiedzieć, że poza obszarem zainteresowań pozostaje ktoś na kształt właściciela – rentiera, który czerpie korzyści z minionych zasług odcinając się jednak od uczestnictwa w obecnym życiu firmy.

Zastosowana technika – wywiad pogłębiony, pozwolił uchwycić badaną problematykę i nie utracić indywidualnego charakteru rozmowy, rozmówcy jak i przedsięwzięcia, którego dotyczyła rozmowa. Jednocześnie nie uniemożliwił on wyjścia poza poziom indywidualny na etapie wnioskowania i faktycznie dostarcza do tego niezbędnych materiałów. Zogniskowane wywiady grupowe stanowiły swoisty rodzaj

---

<sup>325</sup> Proponowany przez GUS podział zakłada, że sektor MSP obejmuje wszystkie przedsiębiorstwa do 249 zatrudnionych

[http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/POZ\\_definicje\\_wskaznikow\\_monitorowania\\_npr.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/POZ_definicje_wskaznikow_monitorowania_npr.pdf) (21.06.2007), jednak w różnego rodzaju danych na temat tego sektora proponowanych przez GUS wyróżnia się takie progi jak 0 – 5 zatrudnionych (mikroprzedsiębiorstwa – por., *Stan sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Raport za lata 1995 – 1996.*, praca zbiorowa pod kierunkiem G. Gęsickej, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, USAID GEMINI PEDS PROJECT, Warszawa 1997, s. 19, przypis 1), 0 – 9 zatrudnionych, która to jednak kategoria, zresztą jak i wcześniejsza w całości zostaje zaliczona do grona małych przedsiębiorstw, operuje się również przedziałami 10 – 49 zatrudnionych i w końcu 0 – 49 zatrudnionych – por., J. Chmiel (red.), *Stan sektora MSP w 2000 roku. Trendy rozwojowe w latach 1994 – 2000.*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003, s. 19 – 26.

testu dla materiału zebranego w wywiadach pogłębionych. Oryginalność zebranych przy ich pomocy danych jest natomiast konsekwencją ich kluczowej zalety, czyli dynamiki wpisanej w rozmowę grupową. Mnogość perspektyw reprezentowanych przez uczestników FGI sprowokowała liczne, bardzo merytoryczne a cenne w perspektywie rozprawy dyskusje, które uwrażliwiły proces analizy empirycznej na potencjalną różnorodność ocen danych czynników określających warunki prowadzenia działalności w naszym kraju.

### **1.1. Charakterystyka próby**

Charakter badanych przedsiębiorstw zależy od problematyki, dlatego w kręgu zainteresowań znalazły się te firmy, które łącznie spełniały poniższe warunki:

- mają co najmniej 10 lat – wynika to z cyklu koniunkturalnego, w jakim znalazła się nasza gospodarka, i z tego, że po boomie początku lat dziewięćdziesiątych nastąpił okres stagnacji, który przełamaliśmy by ostatecznie od jesieni 2008 roku znów wejść w fazę dekoniunktury. U podstaw takiego określenia wieku badanych przedsiębiorstw leży to, że w przypadku naszego kraju jest to minimalny okres niezbędny do tego by konkretna firma zebrała doświadczenia wiążące się z, charakteryzujące zjawiska właściwe dla pełnego cyklu koniunkturalnego. Dzięki temu w próbie znalazły się takie przedsiębiorstwa, które są znacznie bogatsze w aspekcie radzenia sobie nie tylko z kryzysami wymuszającymi różnego rodzaju ograniczenia, ale również w perspektywie podejmowania ryzyk związanych z okresami szybkiego wzrostu – młodszym firmom takich doświadczeń brakuje. To wymagane przez mnie doświadczenie zapewniło przede wszystkim dużą świadomość wśród rozmówców pewnej „koniecznej” elastyczności firmy w różnych obszarach jej działania, elastyczności, która w naturalny sposób wiąże się z ryzykiem i zaufaniem (trochę nawet na zasadzie raz „poznawania przyjaciół w biedzie”, dwa – szans „wyrobienia” sobie uznania za to, że przetrwało się kryzys, trzy – nabycia umiejętności niezbędnych do reagowania na szybko zmieniający się rynek).
- zatrudniają od 6 do 250 osób – w kontekście wielkości zależało mi również na tym by wychwycić te firmy, które od razu zaczynały z pułapu średniego przedsiębiorstwa (na skutek prywatyzacji, przejęcia, założenia firmy od razu w takiej skali) w ich przypadku nie można bowiem skupić się na przejściu od poziomu małego do poziomu średniego przedsiębiorstwa i jako takie należało je

wykluczyć z próby. Pojawiły się jednak bardzo interesujące przypadki sprywatyzowanych firm państwowych, które choć w momencie ich przekazywania prywatnym właścicielom można było zakwalifikować do kategorii średnich przedsiębiorstw, jednak rzeczywistość gospodarcza sprawiła, że skurczyły się one do poziomu małego przedsiębiorstwa po to by znów znaleźć się w grupie firm średnich. Dwa tego typu przypadki znalazły się w przebadanej grupie przedsiębiorstw. Za pracownika firmy uznana była każda osoba, która wykonywała czynności pracowe na jej rzecz niezależnie od tego, kto formalnie zatrudniał tą osobę i czy robił to legalnie, czy pozalegalnie. Ostatecznie zrealizowanych zostało 20 wywiadów pogłębionych z właścicielami małych i 20 z właścicielami średnich przedsiębiorstw.

- branża, w jakiej działają firmy – nie została określona ze względu na charakter problematyki badawczej, która odnosi się do zjawisk o charakterze ogólnym, fundamentalnym dla przedsiębiorczości i przedsiębiorców w ogóle a nie tylko dla danej branży.
- obszar działalności – nieistotny (średnie firmy, ale również i małe aktywnie operują na rynkach międzynarodowych, jak i rynku krajowym, dlatego zawężanie obszaru, na jakim miała by być realizowana ich działalność byłoby z jednej strony błędem z drugiej jest faktycznie bez znaczenia w kontekście rozważań nad ryzykiem i zaufaniem).
- rynek – co najmniej połowa przychodów firmy pozyskiwana z rynku klientów instytucjonalnych. Warunek ten przenosi rozważania nad ryzykiem i zaufaniem na zupełnie inny poziom. Za firmą stoją właściciele, może ona dysponować majątkiem, jej forma organizacyjna decyduje o możliwych krokach prawnych, jakie względem niej mogą podjąć partnerzy biznesowi. W przypadku klientów indywidualnych możemy mówić o faktycznie innych rodzajach ryzyk związanych z obsługą, pozyskaniem, czy próbami utrzymania tego typu odbiorcy niż ma to miejsce w sytuacji, kiedy oferta jednej firmy jest przedstawiana i sprzedawana drugiej. Zasadnicze znaczenie ma tutaj jednak różnica w charakterze zaufania. W przypadku klientów instytucjonalnych zaufanie odnosi się do aktorów zaangażowanych w wymianę, ale mających na uwadze dobro reprezentowanych firm, w przypadku klientów indywidualnych reprezentują oni bezpośrednio swój własny interes, co może i faktycznie

przeorientowuje chociażby hierarchię oczekiwań jak i bodźców używanych w trakcie negocjacji.

- wielkość przychodu/zysku/kosztów – nie uwzględniona ze względu na nieokreśloną branżę/e, co byłoby konieczną podstawą do porównań danych finansowych; interesowały mnie ogólne trendy kosztów i przychodów na przestrzeni całego okresu funkcjonowania firmy, co pozwoliło uchwycić zdolność poszczególnych przedsiębiorstw do przeciwstawiania się ogólnym tendencjom koniunkturalnym. Jeżeli rynek w danym czasie znajdował się w stanie zapaści a firma mimo to utrzymywała zatrudnienie, przychody lub wręcz one rosły (ewentualnie miała miejsce odwrotna sytuacja) to był to najdoskonalszy punkt zaczepienia do rozmowy nad różnicą, nad ryzykami i zaufaniem wykorzystanymi lub zaprzepaszczonymi w kontekście przeobrażeń danego rynku.
- forma prawna działalności – nieistotna.
- forma własności – tylko przedsiębiorstwa prywatne, co stwarza kontekst powiązania zarządzania z własnością, kontekst, który zdaniem niektórych *ekspertów* traci na znaczeniu w perspektywie całej gospodarki<sup>326</sup>. To ograniczenie zainteresowania do przedsiębiorstw prywatnych jest także swoistą formą manifestu przypominającego o początkach większości wielkich międzynarodowych koncernów, które zdają się dominować w refleksji nad przedsiębiorczością, zarządzaniem, własnością, szerzej – przedsiębiorstwem w ogóle. To odwołanie się do przedsiębiorstw prywatnych tylko, czy może aż małych lub średnich wynika także z niedojrzałości polskiej gospodarki, która szukając swoich przewag konkurencyjnych zmuszona jest na dzień dzisiejszy niejako do odwoływania się do potencjału, który rzeczywiście drzemie właśnie w tym wysoce dynamicznym, ale i niestabilnym, sektorze MSPP.
- źródła kapitału – nieistotne, zarówno zagraniczne jak i polskie.
- forma księgowości – nieistotna.
- zaangażowanie w *szarą strefę* – nieistotne, w określaniu wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwie nie miało znaczenia to, jaki rodzaj umowy, czy jej brak wiąże pracownika, czy firmę kooperującą z badanym przedsiębiorstwem. *Szara*

---

<sup>326</sup> Por.

*strefa* jest w rozprawie potraktowana jako szczególny kontekst ryzyka i zaufania.

- inne cechy przedsiębiorstwa – nieistotne,
- inne cechy respondenta – nieistotne. Jedyny warunek – ciągle zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa.

## 1.2 Strategia badawcza

Wnioski dotyczące ryzyka i zaufania, jako czynników rozwoju firm sektora MSPP sformułowane zostały w oparciu o analizę istotnych, zdaniem samych respondentów, momentów w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (swoiście traktowane momenty przełomowe), nie mniej ciekawe i inspirujące poznawczo były również próby zrekonstruowania, niektórych praktyk codziennych, które mogą „czynić różnicę” pomiędzy przedsiębiorstwami i ich szansami na wzrost. Tak sformułowane zadanie zrealizowane zostało poprzez wyjście od kilku podstawowych założeń dotyczących:

- „pomysłu” na rozmowę – wywiad rozpoczynał się od rekonstrukcji trzech trendów, tj. rozkładów wielkości: zatrudnienia, kosztów i przychodów<sup>327</sup> analizowanych rok do roku, w przypadku starszych firm w określonych *ad hoc* przedziałach, od chwili założenia przedsiębiorstwa – trendy te przed dalszą częścią rozmowy były krótko analizowane. Analiza tych trendów miała na celu uchwycenie wydarzeń pokrywających się, albo bezpośrednio po sobie następujących, w czasie na trzech lub dwóch wymiarach, ewentualnie przy braku takich zależności uwaga kierowała się w stronę przeobrażeń poszczególnych rozkładów; taka analiza pozwoliła określić relacje pomiędzy podstawowymi danymi dotyczącymi przedsiębiorstwa i „wychwycić” faktycznie istotne i rozłożone w czasie procesy zmian. Zasadności zastosowania takiego sposobu uzyskania informacji o ważnych dla firm przekształceniach upatruję w bardziej wiernym oddaniu poprzez zastosowanie trendów, a nie proste zadanie pytania, procesualnego charakteru zmian, zmiany, jako rozłożonych w czasie i

---

<sup>327</sup> O. E. Williamson rozróżnia cztery typy specyficzności aktywów: (1) co do miejsca – np. ulokowanie obok siebie kolejnych stanowisk pracy dzięki czemu powstają oszczędności związane z kosztami magazynowania i transportowania; (2) fizyczna – np. gdy specjalne barwniki są potrzebne do wykonania komponentu; (3) aktywów ludzkich – np. powstające na skutek przyuczenia; (4) adresowane – reprezentują doraźne inwestycje w celu powiększania zdolności ogólnego przeznaczenia czynione wobec perspektywy sprzedaży poważnej ilości produkcji konkretnemu nabywcy – por., O. E. Williamson, *Ekonomia kosztów transakcyjnych.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 1998, s. 104 – 105. Jednym z głównych celów realizacji tych trzech trendów jest właśnie możliwość uchwycenia momentów, w których doszło do zaangażowania specyficznych aktywów.

ujawniających się w wielu wskaźnikach. Konstruowanie trendów ma też tą zaletę, że po pierwsze wydaje się być ciekawsze dla respondenta, bardziej angażować go w sytuację wywiadu, po drugie trendy w czasie rozmowy okazywały się ważnym punktem odniesienia i dla samego przedsiębiorcy i dla ankietera. Podsumowując – przedstawiony „pomysł” na rozmowę ma na celu możliwie najbardziej zgodne z rzeczywistością i wartościowe poznawczo określenie najważniejszych dla firmy zmian z uwzględnieniem ich procesualnego charakteru jak i ich usytuowania *względem* zmiennych koniunkturalnych.

- „treść” wywiadu – treścią wywiadu były przede wszystkim „wychwycone” za pomocą trendów zmiany (kluczowe z perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstwa), które następnie, wspólnie z rozmówcą zostały określone w perspektywie rynku, którego dotyczyły (instytucjonalny/indywidualny) a po ich selekcji poddane analizie od strony niezbędnych do ich zaistnienia kontraktów – to pozwoliło przejść na poziom analizy kosztów transakcyjnych a także relacji pomiędzy ryzykiem i zaufaniem.
- podział ryzyka i zaufania – wywiad był podporządkowany w ramach konkretnych, analizowanych zmian, podziałom ryzyka i zaufania na zewnętrzne i wewnętrzne. Rozmowy związane z ryzykiem nawiązywały do jego źródeł zewnętrznych, do takich kwestii jak środowisko fizyczne (lokalizacja, pogoda, obszar, dostęp), środowisko ekonomiczne (finanse, stopy procentowe, cykle koniunkturalne), regulacje rządowe (przede wszystkim obowiązujące i „oczekiwane” prawo, wybory), konkurencja (konkurenci, produkty zamienne), klienci, dostawcy, technologia<sup>328</sup>, a także do kontekstu „wewnętrznego” ryzyka odnosząc się m. in. do środków trwałych, aktywów finansowych, zasobów ludzkich, wartości niematerialnych i prawnych, celów i kierunków działań, procedur, struktur i systemów wewnątrzorganizacyjnych<sup>329</sup>. Podobnie w

---

<sup>328</sup> Por., D. McNamee, *Oszacowanie ryzyka w audycie wewnętrznym i zarządzaniu*., Dział Wydawnictw Fundacji Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Oddział Instytutu Auditorów Wewnętrznych w Polsce, Warszawa 2004, s. 56, P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*., Wydawnictwo FELBERG SJA, W –wa 1999, s. 194 – 195. W literaturze spotkany jest również podział otoczenia zewnętrznego na poziomy makro i mikro, gdzie czynniki makro znajdują się dalej od przedsiębiorstwa, czynniki mikro bliżej, przy jednoczesnym założeniu ich wzrastającego na przestrzeni ery nowożytnej, wpływu na funkcjonowanie firm – por., J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji. Nowe rozumienie kierowania. Tworzenie klimatu współdziałania*., Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 21 – 28.

<sup>329</sup> Por., D. McNamee, *Oszacowanie...*, s. 564, P. Kotler, *Marketing...*, s. 194 – 195.

przypadku zaufania rozmowa była podporządkowana pogłębieniu wątków dostarczających informacji bądź o jego zewnętrznym, bądź wewnętrznym<sup>330</sup> wymiarze<sup>331</sup>, powiązanych z odpowiednimi aspektami ryzyka. Taki zabieg służył też temu by wyróżnić zewnętrzne i wewnętrzne czynniki rozwoju a także podziałowi ryzyka na „podejmowane” i to, którym „jest się dotykanym”.

Badanie zostało ostatecznie zrealizowane przy użyciu wywiadów pogłębionych (IDI) zrealizowanych z właścicielami 20 małych i 20 średnich przedsiębiorstw. Zrealizowano także 2 zogniskowane wywiady grupowe (FGI), gdzie każda grupa składała się z 10 respondentów podzielonych równo na właścicieli małych (5 osób w jednej i 5 osób w drugiej grupie) i średnich przedsiębiorstw (także dwa razy po 5 osób). Rekrutacja do IDI jak i FGI została powierzona zewnętrznej firmie, której pracownicy korzystali z operatu znajdującego się w jej posiadaniu a obejmującego aktywne przedsiębiorstwa z terenu Wielkopolski.

---

<sup>330</sup> Wewnątrzorganizacyjny wymiar zaufania jest tutaj o tyle istotny, że jest on podstawą niezbędną do podejmowania przez przedsiębiorstwo ryzyka – ani właściciel mimo szans i sposobności nie wykorzysta ryzyka, ani pracownicy tego nie uczynią, jeżeli w firmie nie będzie do tego bazy w postaci zaufania opartego na uczciwości, kompetencji, konsekwencji, lojalności i szczerości – por., S. P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji.*, Wydawnictwo Zysk i S – ka, Poznań 2001, s. 157 – 161. W części pokrywa się to z zaproponowanym przez P. Sztompkę spojrzeniem na zaufanie jako jeden z elementów, obok lojalności i solidarności, więzi moralnej – por., P. Sztompka, *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych: zaufanie, lojalność, solidarność.*, w P. Sztompka (red.), *Imponderabilia wielkiej zmiany. Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa – Kraków 1999, s. 266.

<sup>331</sup> Podobny w swych założeniach podział odnajdziemy w A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 142 – 147.

## VII. Analiza zebranego materiału empirycznego

Analiza zebranego materiału empirycznego została zorganizowana wokół pojęcia ryzyka i zakłada przejście od danych dotyczących ryzyk wielkiej skali i związanych z nimi efektów bumerangowych towarzyszących procesom transformacji ustrojowej, integracji z UE i wreszcie konsekwencją modernizacji polskiej gospodarki w postaci jej otwarcia na i stania się częścią gospodarki globalnej. Te trzy wymiary odzwierciedlają także swoistą drogę jaką przeszła polska gospodarka. Po 1989 roku zdominował ją kontekst transformacyjny, ukształtowane wówczas fundamenty oddziałują na nią po dziś dzień. Podjęte reformy zaowocowały w późniejszym okresie zgłoszeniem aspiracji do członkostwa w UE, zrealizowanie ich i początek absorpcji środków strukturalnych – te procesy w istotny sposób określiły warunki gospodarowania w naszym kraju wyznaczając niejako ramy zmian proponowanych i realizowanych przez kolejne rządy. Jednocześnie przebiegał, ale można stwierdzić, że miał coraz mniejsze znaczenie proces transformacji. Skonsumowanie tych dwóch procesów, nie ważne nawet, czy uznamy je za zakończone, stanowiło główny punkt odniesienia dla określenia ram kształtowania warunków gospodarowania, w tym także ryzyk z nim związanych. Finałem tej wielowymiarowej modernizacji będzie wejście polskiej gospodarki w stan jej pełniejszej, bo wolnej od kontekstu transformacyjnego, czy integracyjnego, orientacji na warunki, ryzyka związane z cyklicznością koniunkturalną. Te trzy procesy zachodziły/zachodzą równocześnie jednak można mówić o zmianie akcentów siły określania polskiej gospodarki, w tym sektora MSPP w opisanym kierunku od transformacji przez integrację po cykliczność.

Po uwzględnieniu poziomu ogólnogospodarczego i ryzyk wielkiej skali analiza skupi się na samej firmie. Ta część rozprawy zostanie poświęcona charakterystyce barier i szans rozwoju przedsiębiorstw omawianego typu ze szczególnym uwzględnieniem rodzajów ryzyk i zaufania im towarzyszących. Obraz na tym pośrednim poziomie zostanie uzupełniony analizą relacji z konkurencją, co pozwoli odnieść się bezpośrednio do problemu charakteru relacji między firmami w Polsce.

Zakończeniem analizy będzie opis odnoszący się do samego przedsiębiorcy, w szczególności motywów, postaw, wartości, które z poziomu jednostki oddziałują na procesy wewnątrz firm.

## 1. Transformacja

Próba określenia znaczenia ryzyka i zaufania oraz ich wzajemnych relacji w kształtowaniu polskiej rzeczywistości gospodarczej nie może nie odnieść się do problemu transformacji, nie tylko ekonomicznej zresztą, jaka miała miejsce w naszym kraju po 1989 roku<sup>332</sup>. Respondenci traktowali problem przejścia od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki wolnorynkowej jako szczególnie czynniki określający nie tylko warunki instytucjonalne, ramy prawne prowadzenia działalności, ale przede wszystkim jako wyjątkowy okres, kontekst, niepowtarzalny, unikatowy czas wzajemnego poznawania się firm, klientów i państwa w sytuacji nieskrępowanej, niewymuszonej, wolnej aktywności ekonomicznej. „*Wszystko było nowe*” – w tym krótkim stwierdzeniu przepojonym treścią mieści się dziś wspomnienie o ostatnich kilkunastu latach polskiej gospodarki XX wieku.

By zrozumieć sposób postrzegania transformacji<sup>333</sup>, jej wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej w III RP tak jak postrzegają to przedsiębiorcy konieczne wydaje się scharakteryzowanie wyjątkowości tamtego okresu z jednej strony i próba określenia refleksów tamtej sytuacji w perspektywie funkcjonowania sektora MSP obecnie. Ujmując rzecz precyzyjnie – chcąc oddać opinię przedsiębiorców o okresie po 1989 roku trzeba podkreślić nie tylko specyficzny, raczej przychylny, klimat dla *robienia biznesu* w tamtych czasach, uwzględnić kapitał, jaki wielu firmom udało się wtedy zgromadzić, ale także postawić sobie, i respondentom, pytanie o konsekwencje tamtych lat. Uczyliśmy się gospodarki wolnorynkowej i kapitalizmu w specyficznym kontekście politycznym, społecznym, nauczyliśmy się go wreszcie, w aspekcie bezpośrednim, niezwykle szybko, czas zadać sobie pytanie o efekty tej nauki i warunków, w jakich się ona odbywała. Jeden z przedsiębiorców tak opisał *narodziny* swojej firmy (J3)<sup>334</sup>:

---

<sup>332</sup> Daty tej używam symbolicznie mając na uwadze to, że niektóre procesy przechodzenia od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki wolnorynkowej rozpoczęły się przed 1989 rokiem i związane były z działaniami *reformatorskimi* rządu M. Rakowskiego.

<sup>333</sup> Niezmiernie istotnym problemem jest pytanie o koniec transformacji gospodarczej w naszym kraju. Nie przyjmuję tutaj żadnej konkretnej perspektywy odnosząc się wprost, kiedy jest to niezbędne do argumentów za jej końcem, czy przeciwnie trwaniem, zawartych w wypowiedziach respondentów.

<sup>334</sup> Charakterystyka przedsiębiorstw ze względu na przynależność do kategorii małych lub średnich firm została przedstawiona w aneksie. Pierwotny pomysł zakładał, że ankieterzy samodzielnie będą przypisywali oznaczenia do wywiadów na zasadzie cyfry małym przedsiębiorstwom, liczby od 11 do 19 średnim firmom (plus oznaczenie ankietera - inicjały). Niestety specyfika, złożoność tego co powszechnie uznaje się za wielkość zatrudnienia, nawet na poziomie najmniejszych badanych przedsiębiorstw, wymusiła na mnie konieczność osobistego przyporządkowania konkretnych firm do danej kategorii.

*A: Czy mógłby mi Pan powiedzieć jak powstała Pańska firma? W którym roku?*  
*R: W 1992 roku. Próbowalem szukać pracy, ale nie mogłem znaleźć. Nie było po prostu takiej możliwości, więc postanowiłem założyć firmę.*

Analizę materiału empirycznego rozpoczynam od problemu transformacji, bo to ona, jej specyfika, wyznaczała kontekst, ramy inicjowania działalności gospodarczej wszystkich respondentów. Nie uwzględnienie tego czynnika faktycznie prowadziło do sytuacji, w której pomijałbym różnice, jakie towarzyszą rozpoczynaniu działalności gospodarczej obecnie i w tamtych, wczesno lub nawet późno transformacyjnych czasach. Różne różnice zarówno w samej gospodarce, choćby rozwinięta konkurencja, ale także społecznie bardziej ukształtowana percepcja prowadzenia własnego biznesu, czy wreszcie *otwarcie*, a może raczej lepsze, efektywniejsze skomunikowanie naszej gospodarki z gospodarkami innych krajów, to wszystko pozwala mówić o odrębności sytuacji, w jakiej otwierano firmy w Polsce w okresie transformacji, w porównaniu do chwili obecnej. Początek biznesowej drogi respondent określa w następujący sposób (wywiad J6):

*A: A słabe strony na początku? Czego Państwu brakowało?*

*B: Na pewno nie byliśmy wyżeraczami. Zналиśmy się na ciepłownictwie, ale jako menadżerowie nie byliśmy jeszcze dobrzy. Ja nie wiem czy do tej pory jestem dobry. Na pewno lepszy niż na początku. (...) Brakowało kapitału, ludzi, sprzętu. My zaczęliśmy budować firmę od podstaw. Jak złożyliśmy wniosek jeszcze w Urzędzie Miejskim o założenie firmy, to naszego wkładu było wtedy po sto złotych. To na stare relacje to było chyba po 10 tysięcy. To że nie mieliśmy pieniędzy, sprzętu, ludzi to na pewno nie było słabą stroną. Bo to było normalne.*

---

Najbardziej złożony przykład to mała/średnia firma, która w momencie realizacji wywiadu *miała na etacie* jednego pracownika, jednak trzy kilkusobowe firmy pracowały tylko dla niej (zapewniała ona im 100% zleceń), wreszcie około 30 osób pracowało dla tego respondenta na różnych budowach będąc pracownikami wielu firm. Firma ta nie była jednak *pośredniakiem* dla osób indywidualnych i innych przedsiębiorstw, ponieważ sezonowo, w okresie wzmożonej aktywności w budownictwie, sama zatrudniała około 20 pracowników – wywiad 0205. Ostatecznie uznałem, że po pierwsze przedsiębiorstwo to spełnia warunki postawione w opisie próby, po drugie zaliczyłem je do kategorii średnich przedsiębiorstw – liczą się osoby pracujące dla firmy, a nie ilość etatów. Należy podkreślić także, że przedsiębiorstwo to nie jest, jakimś firmowym *monstrum*, niektóre branże jak właśnie budownictwo, czy usługi odwołując się do obniżania kosztów i faktycznej niechęci właścicieli do rozbudowywania, czy nawet budowy od podstaw, biurokratycznej struktury przedsiębiorstwa rozwiązują ten problem właśnie poprzez, często bardzo ścisłą, współpracę z konkurentami, co pozwala im uniknąć kosztów i trudności związanych z obsługą kilkudziesięciu pracowników. Fenomen samozatrudnienia, które w istotnej części tłumaczy stosunki pracownicze w sektorze MSPP, przyczyny tego zjawiska, przebieg jak i skutki zostały doskonale zilustrowane w: Drozdowski R., Matczak P., *Samozatrudnienie. Analiza wyników badań*, PARP, Warszawa 2004.

## 1.1 Sektor MSPP a dziedzictwo gospodarki centralnie planowanej

### 1.1.1 Kapitał materialny i finansowy

#### 1.1.1.1 Zasoby finansowe

Okres PRL, przynajmniej na poziomie deklaracji decydentów i oficjalnej ideologii, to nieefektywne próby, jak dowodzą chociażby wywiady z przedsiębiorcami, egalitaryzacji, także majątkowej, społeczeństwa. O tym jak nieskuteczne były te działania przekonują sami respondenci rekonstruuując początki funkcjonowania swoich firm w aspekcie finansowania ich uruchomienia. Za dziedzictwo minionej epoki, które istotnie określiło szansę w okresie transformacji uznać trzeba, zdecydowanie nierówny, dostęp do zasobów materialnych, w szczególności finansowych. Kapitał finansowy który nie tyle, że był znaczący, co przede wszystkim różnicował stwarzając jednym szansę, innych zaś niemal jej pozbawiając. Zróżnicowane w ten sposób społeczeństwo stanowiło doskonałą bazę dla rozwoju nowego ustroju gospodarczego. Niezależnie nawet od skromnego potencjału finansowego polskich firm z przełomu lat 80-tych i 90-tych, w kraju dzięki pracowitości, oszczędności, ale także pewnemu sprytowi, czy wręcz dobrym relacjom z władzami PRL istniały wolne środki możliwe do zainwestowania w nowo powstających przedsiębiorstwach. Można wyróżnić kilka źródeł pozyskiwania dochodów w skali, która umożliwiła sfinansowanie działalności firm po 1989 roku.

Niebagatelne znaczenie mają tutaj oficjalne luki w systemie gospodarki nakazowo rozdzielczej, które pozwalały funkcjonować niewielkim prywatnym firmom, te zaś z racji braku konkurencji i wyjątkowej, z dzisiejszej perspektywy, chłonności rynku były w stanie zgromadzić istotny kapitał. W tym kontekście ujawniają się jeszcze dwie szalenie istotne kwestie. Zachowanie prywatnej przedsiębiorczości, choć funkcjonowała ona na marginesie, ale jednak, spowodowało, że w 1989 roku w Polsce działała, a co równie istotne dorastała w przekonaniu wartości prowadzenia własnego biznesu, grupa osób związanych przede wszystkim z rzemiosłem i drobnym wytwórstwem. Niezależnie od tego jak potoczyły się losy *badylarzy*, *prywaciarzy* byli oni dla swoich rodzin, dzieci, ale także szerzej dla całego społeczeństwa przykładem tego z czym wiąże się praca we własnej firmie. Oczywiście wizerunek ten był kreowany, współkreowany przez ówczesny aparat państwowy niemniej jednak *praca na swoim* jawić się mogła jako sposób na wzbogacenie, czy po prostu lepiej zorganizowaną, wydajniejszą pracę (wywiad Pe11).

*A: Chciałam zapytać o początki firmy? Czyja to była inicjatywa? Jakie środki zostały wykorzystane w początkowym okresie budowania firmy?*

*R: To była moja inicjatywa, wspierał mnie tata, który prowadził już wcześniej biznes. Środki na rozpoczęcie działalności były moje własne, prywatne. To był 1986 rok, kiedy zaczynałam.*

*A: A co pani robiła przed rozpoczęciem działalności?*

*R: Przed rozpoczęciem się uczyłam, a w trakcie nauki miałam dwuletni staż w firmie mojego taty. Wprost ze szkoły otworzyłam własną działalność.*

Wypowiedź ta dowodzi jak istotnym kapitałem w postaci zdolności do podejmowania ryzyka i działania w warunkach ograniczonego zaufania społecznego dysponowali przedsiębiorcy działający przed 1989 rokiem i ich dzieci w momencie rozpoczęcia przemian ustrojowych. Kultura przedsiębiorczości choć skarłowaciała w kontekście skali i zdolności oddziaływania na całe społeczeństwo i wynaturzona ze względu na warunki systemowe jednak istniała stając się istotnym elementem impulsu modernizacyjnego w początkach III RP. Daje to także obraz tego jak w ogóle kreowana może być przedsiębiorczość, która także w Polsce była i wciąż jest postawą, która można dziedziczyć i faktycznie przenosi się z pokolenia na pokolenie. Ta ciągłość, tradycja stworzyły także szansę kontynuowania, rozwoju biznesu na gruncie tradycji i doświadczeń zdobytych przez założycieli, czy ich następców jeszcze w okresie PRL. Część przedsiębiorstw nie tyle zatem zaczynała swoją działalność po 1989 roku, co faktycznie miała szansę ją wtedy rozwinąć. Stąd liczne dziś i silne lokalnie piekarnie, cukiernie, masarnie, czy nawet sieci sklepów dziś już świadomie podkreślające swoją długą, bo sięgającą jeszcze czasów gospodarki centralnie sterowanej, historię.

Weszli zatem przedsiębiorcy działający już przed 1989 rokiem w transformację z istotnymi zasobami finansowymi, przekazali następcom impuls przedsiębiorczości, byli współodpowiedzialni za społeczne postrzeganie przedsiębiorców i przedsiębiorczości wreszcie stworzyli szansę sobie, bądź następcą, na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a przynajmniej wykreowali jej potencjał, bazującej na ciągłości działalności gospodarczej, która jest podstawą doświadczenia, czy tradycji.

Szczególnym przykładem działalności gospodarczej, która pozwalała na gromadzenie zasobów finansowych, mogących dać przewagę, czy po prostu stworzyć szansę na otwarcie własnej działalności w gospodarce wolnorynkowej, był handel walutą, wówczas przecież nielegalny. Odnoszę się do tego przypadku z kilku powodów. Po pierwsze handel ów stwarzał możliwość osiągnięcia zysków w tzw *twardych* walutach, których brak nieustannie nękał gospodarkę PRL, co czyniło je medium szczególnie efektywnym gospodarczo. Dewizy pozwalały osiągać duże zyski dzięki

handlowi nimi, ale stwarzały także możliwość wymiany z innymi krajami (nie demoludami). Uruchamiały możliwość *indywidualnego importu* i dalszego bogacenia się. Po drugie handel walutami jako działalność nielegalna o istotnym znaczeniu dla gospodarki ówczesnej Polski stwarzał szczególny kontekst działania. Prowadzenie dowolnej prywatnej działalności w PRL wymagało zdolności *układania* się z władzą i to faktycznie nie tą centralną, co przede wszystkim tą lokalną miejscową, która była wówczas reprezentowana przede wszystkim przez służby mundurowe. Owo *układanie* to zatem nic innego jak podjęcie działań, różnorodnych, zmierzających do pozyskania przychylności właściwych decydentów. I w tym tkwi jak się wydaje specyfika handlu walutami przed 1989 rokiem, którą jeden z respondentów opisał następująco (wywiad Pr12):

*R: A co Ty myślisz, że kto wtedy handlował dolarami, ci co donosili. Sam wtedy dużo jeździłem i kupowałem u nich i sprzedawałem i ja znałem tych ludzi, człowiek się pilnował, bo byli potrzebni, ale co pogadać z takim, iść na wódkę, nie dziękuję.*

*Cinkciarze*, ale nie tylko oni, szerzej przedsiębiorcy, jak się wydaje przede wszystkim z racji podejmowania niesłusznej ideologicznie działalności, która, choć prawnie dopuszczalna, była jednak napiętnowana musieli wykreować wachlarz działań nakierowanych na aparat państwowy, który zapewniał im nie tyle dobre warunki działania, co po prostu działanie w ogóle. W tym kontekście nie mogło być mowy o próbach zbiorowego oddziaływania na władzę, organizowania się, zrzeszania w autentycznych a nie fasadowych organizacjach skupiających przedsiębiorców, co tworzyło konieczność indywidualnego zmagania się z systemowymi ograniczeniami. W tym właśnie można dziś między innymi upatrywać przyczyn charakteru obecnych relacji między biznesem a polityką – nie tyle tą na poziomie państwa, co właśnie gminy, powiatu, miasta. Tutaj także mamy do czynienia z ciągłością, kontynuacją relacji, przekonaniem, że sprawę, interes można *wychodzić*. Alternatywna strategia zakładała oczywiście konieczność *uniezależnienia* się od lokalnej polityki poprzez przestrzenne rozszerzenie działalności. Właściciel firmy wykonującej konstrukcje stalowe wyjaśniał to, że firma przetrwała pierwsze lata w następujący sposób (wywiad J1):

*A: Co spowodowało, że firma przetrwała?*  
*R: Umiała się poruszać na rynku. Nie działała na terenie Grudziądza a w całej Polsce i to nas uratowało. Nie miała wpływu koniunktura, zachwiania polityczne w mieście. Byliśmy neutralni.*

Okres PRL to także podróże zarobkowe, które w najprostszy sposób można podzielić na krajowe i zagraniczne. Wewnętrzne podróże były konsekwencją nierównomiernego podziału dóbr na terenie kraju – cytrusy woziło się, jak opowiadał jeden z rozmówców z północy na południe, z południa zaś mięso do pozostałych części kraju. W ten sposób prywatna inicjatywa wypełniała nisze rynkowe bazując na nieskutecznych działaniach państwowych spółek handlowych. Efektywność biznesową tego typu przedsięwzięć zapewniał tani transport w postaci dotowanych podróży koleją, czy autobusami – skala tego handlu była ograniczona jednak poprzez to, że tego typu handlowcy mogli zabrać z sobą tylko tyle towaru ile samodzielnie byli w stanie przetransportować. Podróże zagraniczne i związane z nimi gromadzenie kapitału miały zdecydowanie bardziej złożony charakter. Dominowała turystyka handlowa oparta na barterze – z Polski wywoziło się towary stosunkowo łatwo dostępne a pożądane w innych krajach, z nich z kolei przywożono to, co tam było do zdobycia a w naszym kraju łatwe do zbycia. Oprócz takiej, wzbogaconej turystyki, istniały także źródła dochodu jak wyjazdy na staże, praktyki, czy po prostu migracje zarobkowe – za cichym przyzwoleniem władz. Rola tych źródeł pozyskiwania dewiz ujawniła się w skarłalej, zwłaszcza po okresie stanu wojennego, gospodarce właśnie pod koniec lat 80-tych, kiedy niewielkie z perspektywy Zachodu kwoty dewiz stanowiły bazę rozwoju prywatnej przedsiębiorczości (wywiad J12).

*A: A co Pan robił przed założeniem tej firmy, czyli przed rokiem 1992? Pracował Pan w jakiejś branży, która korespondowała choć trochę z tym, czym zaczął się Pan zajmować?*

*R: Nie. Szkoła, wojsko, wyjazdy do Stanów, na końcu założenie firmy.*

Zanim przejdę do ostatniego wyróżnionego przeze mnie sposobu gromadzenia kapitału przed 1989 rokiem, który ułatwiał, umożliwiał rozpoczęcie, czy rozwój działalności w okresie transformacji chciałbym wyjaśnić to odniesienie się do dwóch podstawowych sposobów pozyskiwania dewiz przed 1989 rokiem (*cinkciarstwo*, podróże). Obie drogi wiążą się z przyzwoleniem władz – na handel lub podróże, obie były wyrazem słabości i niedorzeczności organizacji państwa w ogóle, gospodarki zaś w szczególności. Obie były też jak się wydaje, a jest to przypuszczenie, które formułuję na podstawie przeprowadzonych wywiadów, jednym ze źródeł finansowania przedsiębiorczości w okresie wczesnej transformacji, finansowania na zasadzie *cichego wspólnika, który wyklada pieniądze, ma kapitał*. Znaczna część respondentów w wywiadach pogłębionych opisując swoją przeszłość biznesową, swoje przedsiębiorcze

początki wskazuje na istotny, być może najważniejszy problem z pozyskaniem kapitału na działalność lub rozwój firmy. Tak definiowana przeszkoda zniknęła dzięki ludziom, którzy mieli pieniądze a nie rościli sobie praw, nie wyrażali chęci do bieżącego zarządzania firmą (wywiad J2).

*A: A jak Pan zaczął rekrutować pracowników?*

*R: Pracowałem w banku jako wartownik w nocy. A w czasie dnia mogłem się poświęcić temu co robię teraz. Taki rodzaj asekuracji. A pracownicy? Jako pierwszy był mój kolega, który był magazynierem. Studiowałem też zaocznie. Poznałem tam takiego Pana, z którym połączyłem siły i otworzyliśmy skup złomu. Od razu na wielką skalę.*

Ostatni sposób pozyskiwania środków jeszcze przed upadkiem PRL, które potem ułatwiały, umożliwiały uruchomienie, rozwój własnej działalności wiąże się z realizacją w ramach, przy okazji niejako, obowiązków pracowniczych w firmie państwowej zleceń, za które pieniądze trafiały bezpośrednio do wykonawcy a nie do firmy (wywiad J9).

*A: Firmę zakładał pan jak walił się socjalizm. czy konsultował się pan z kimkolwiek czy warto swój biznes rozkręcać?*

*B: Nie. Ta możliwość dojrzewiała w zasadzie o 1984 roku, gdzie zaczęłem działalność dodatkową w stosunku do zatrudnienia. Projektowanie poprzez ośrodki TEZ-u (zapis oryginalny) i tam się skupiały osoby, które były zainteresowane dodatkową pracą. Tworzyliśmy drobne projekty, na których się dorabiali.*

*A: Czyli to były fuchy?*

*B: Tak. Było tego coraz więcej. Zaczęliśmy to robić dla zarobku. Podstawa kielkowała w miarę zdobywania rynku. Coraz więcej, coraz szerzej. W końcu zabrakło czasu na pracę zawodową. Trzeba było pomyśleć jak to przekształcić żeby człowiek pracował tylko dla własnej korzyści. Jak się zaczęła taka praca to wiadomo, że są nadwyżki finansowe, które trzeba zainwestować. I od tego czasu nazbieraliśmy trochę pieniędzy i w dwójkę żeśmy inwestowali.*

### **1.1.1.2 Zasoby materiałowe, sprzętowe, lokalowe – pozytywne zawłaszczenie publicznego majątku**

Próżnia po upadku gospodarki centralnie planowanej nie obejmowała nie tylko finansów, ale także wyposażenia, zaplecza technologicznego i materiałowego a także lokalowego. Istotą obecności tych zasobów w systemie gospodarczym była ich różna, często jednak bardzo wysoka wartość i to, że firmy, nie tylko prywatne, mogły się przy ich pomocy komunikować z rynkiem, z innymi przedsiębiorstwami. Różnice w wycenie majątku byłych przedsiębiorstw państwowych (nie mam na myśli całych firm, ale właśnie elementy, części składowe ich majątku) pomiędzy tym, ile ten majątek byłby wart w kontekście europejskim, a ile oferowano i przyjmowano za niego w kraju wynikały przede wszystkim z istotnie ograniczonej podaży dóbr inwestycyjnych po

1989 roku. Stąd, czy też dzięki temu, że sprzęt ten, choć sprawny i wiele warty, był pozyskiwany przez prywatne firmy stosunkowo tanio możliwe stało się ich usprzętowanie, które wartością przewyższało zasoby finansowe tych firm. Można próbować doszukiwać się tutaj nieprawidłowości w rozporządzaniu majątkiem państwowych firm, warto jednak podkreślić, że specjalistyczny sprzęt, maszyny, urządzenia nie stanowiły wówczas tak płynnego elementu majątku przedsiębiorstwa jak ma to miejsce dzisiaj. Masowa likwidacja, czy tylko problemy finansowe państwowych przedsiębiorstw sprawiły, że ofert podobnych rodzajów sprzętu było na rynku więcej niż osób gotowych je kupić, co w naturalny sposób ciągnęło wartość tych dóbr w dół i znowu jakoby przyspieszało rozkład sektora państwowego jak i społecznego. O ilości tych zasobów świadczy chociażby to, że kupowane za cenę znacznie niższą nawet od ówczesnej realnej własności często trafiały wręcz do magazynu jako zapasy, czy inwestycja na przyszłość (wywiad 0206).

*A: A z drugiej strony mówi pan że to było tak ważne że mógł pan spokojnie spłacić te 200 tys. nieszczęsne...*

*R: No to jeszcze nie, bo później się pojawił taki moment, że miałem spłacać go ale firmy zaczęły wyprzedawać maszyny, jak były te likwidacje firm państwowych, i była taka okazja w Kaliszu likwidowało się INKO VERITAS (zapis oryginalny) i ja tam kupiłem prawie wszystkie maszyny wtedy*

*A: A czy wszystkie były panu potrzebne do naprawy?*

*R: Nie, kupowałem tokarki, frezarki bez jakiegoś planu*

*A: Bez planu?*

*R: No wiem pan, jak szły maszyny po 2 tys. zł to brałem, zupełnie sprawne maszyny. Niektóre są zbędne w tej chwili ale stoją*

*A: To kapitał też...*

*R: Tak*

*A: Czyli pan też jak widzi że jest gdzieś biznes albo okazja to ją pan łapie,*

*R: Tak*

*A: Nie można czegoś takiego nie łapać*

*R: Tak, jak się coś takiego pojawia to łapie i wtedy też dużo elementów wykupiłem bo firmy sprzedawały coś z magazynu wartości 10 tys. za 200 zł. No to wtedy trzeba było to łapać, w tej chwili czegoś takiego nie ma.*

Podobnie, na preferencyjnych warunkach przekazywano także nieruchomości, przy czym tutaj dysponentami majątku publicznego nie były likwidowane, czy upadające zakłady, ale samorzady, które częstokroć starały się uzyskać w zamian za *specjalną* cenę inne gratyfikacje dla miasta, czy jego mieszkańców<sup>335</sup> (wywiad J1):

---

<sup>335</sup> Nie udało się uzyskać jakichkolwiek informacji od respondentów, które wskazywałyby na korupcyjny charakter przekazywania wspomnianych nieruchomości. Należy jednak z całą stanowczością stwierdzić, że to uwłaszczanie się przedsiębiorców i władz samorządowych, zapewne także samorządów, które szukały istotnych źródeł dodatkowych dochodów uznać należy za jedną z form nieegalitarnego, być może nawet niesprawiedliwego, ale koniecznego w perspektywie zdynamizowania gospodarki uwłaszczania

*A: A kiedy na własność zostały przejęte tereny, maszyny?*  
*R: 1996 rok. Wystąpiliśmy do miasta, miasto ogłosiło przetarg na teren. Warunkiem było, że przejmujemy grunty razem z załogą. Nikt się nie zgłosił. Byliśmy jednym oferentem.*

Majątek firm państwowych stawał się także często elementem barterowej wymiany – zwłaszcza, kiedy państwowa firma nie dysponowała pieniędzy niezbędnymi do uregulowania należności wobec firm zewnętrznych a sama nie mogła, czy nie potrafiła sprzedać własnych produktów. Ta niezdolność skutecznego zbywania wyprodukowanych towarów zwłaszcza przez *ociężałe* państwowe przedsiębiorstwa świadczy nie tylko o niedojrzałości rynkowej tych ostatnich, ale także niedojrzałości gospodarki polskiej w ogóle, w tym systemu walutowego, który uniemożliwiał skuteczną komunikację w złotówkach (wywiad J19).

*A: Kiedy pan uczył się biznesu były jakieś zagrożenia, których nie udało się panu przewidzieć?*

*R: Jakoś nie pamiętam. Byliśmy na tyle elastyczni żeby spaść na cztery łapy. Nie mieliśmy pieniędzy to wzięliśmy cukier z cukrowni bo byli nam winni pieniądze. Wysłaliśmy go do Rosji, w zamian za to wzięliśmy owipian (zapis oryginalny) do produkcji styropianu. Zrobiliśmy styropian i sprzedaliśmy na rynku. Poszła wymiana towarowa.*

W kolejnym przykładzie przedmiotem wymiany były już nie maszyny, czy grunty, ale papiery wartościowe, czyli faktycznie papiery dłużne z zapisaną w nich możliwością dywidendy – ujawnia się także tutaj proces przekształcania relacji pomiędzy firmami państwowymi a ich wierzycielami, skoro nie można lub nie opłaca się zaoferować majątku firmy to warto odroczyć spłatę zobowiązania poprzez odwołanie się do kapitalistycznych narzędzi takich jak np. akcje (wywiad 0216).

*R: Ja do kopalni bardzo mało dostarczałem, i to się skończyło tym, że np. została zlikwidowana Ruda Śląska, kopalnia w Nowej Rudzie k. Wałbrzycha i zamieniono mi to na udziały w tej kopalni.*

### **1.1.2 Kapitał społeczny i systemowy**

Niezależnie od sposobu postrzegania, oceny minionego ustroju gospodarczego należy podkreślić, że jego integralną częścią był pewien sposób ustrukturyzowania, organizacji gospodarki jako całości. Można w tym kontekście mówić na przykład o lokalnych, regionalnych różnicach w charakterze, sposobie gospodarowania, o

---

firm, przedsiębiorców. Bez tego kapitału trudniejszy byłby rozwój polskiego sektora MSPP. Można tu wręcz mówić o swoistej konwersji kapitału ekonomicznego o charakterze publicznym w kapitał ekonomiczny o charakterze prywatnym z dodatkową konwersją obu typów kapitału ekonomicznego w kapitał polityczny, czy po prostu finansowe zaplecze tego kapitału.

przestrzennym zróżnicowaniu przemysłu, rolnictwa, usług o niedokapitalizowaniu bądź przeinwestowaniu poszczególnych branż, sektorów. Warto zauważyć, że choć gospodarka przed 1989 rokiem bazowała na planowaniu a nie wolnej konkurencji i faktycznie była nieefektywna w tym sensie, że nie zaspokajała potrzeb ani gospodarstw domowych ani klientów instytucjonalnych to jednak podejmowane były próby realizacji zróżnicowanych oczekiwań obywateli, firm, państwa. Funkcjonowała bez wątpienia podstawowa struktura porządkująca wysiłki zmierzające do zaspokojenia popytu – niezależnie nawet od jego źródła (prywatne, spółdzielcze, państwowe). W ten sposób, choć istotna część gospodarki musiała zostać pomyślana, wykreowana niemal od podstaw, III RP odziedziczyła sieci relacji nie tylko pomiędzy konkretnymi osobami (wkrótce biznesmenami, czy menadżerami), ale przede wszystkim pomiędzy firmami. Reorganizacja państwowych zakładów pracy, polegała przecież między innymi na skupianiu się na głównej dziedzinie działalności danego przedsiębiorstwa kosztem porzucenia działań pobocznych, pomocniczych, co wykreowało naturalny popyt na nie i stworzyło szanse na, tym razem już kapitalistyczne, choć nie koniecznie wolnorynkowe (często bazujące, bowiem raczej na osobistych stosunkach niż rynkowej konkurencyjności), ożywienie relacji sprzed 1989 roku. Przedsiębiorcy, część z nich, nie stawali wobec pytania co robić (w jakiej branży), ale tylko wobec kwestii jak firmę zorganizować? W tej perspektywie przypomina to typową dla kapitalizmu ścieżkę od stanowiska w firmie związanego z określonymi obowiązkami do zorganizowania firmy bazującej na realizacji takich samych lub podobnych działań. Nie idzie tutaj o *uwłaszczenie nomenklatury*, ale o uwłaszczenie kadry kierowniczej, brygadzystów w oparciu nie tyle o majątek upadających, czy przekształcanych firm państwowych, co przede wszystkim w oparciu o wiedzę, doświadczenie i kapitał społeczny nie tyle zdobyty, co po prostu przeniesiony z dawnego stanowiska pracy do własnej firmy. Charakter wpływu tego rodzaju uwłaszczenia na polską gospodarkę okresu III RP, na jej obecny charakter nie jest jednoznaczny. Niemniej jednak to przeniesienie relacji, doświadczenia, wiedzy można z powodzeniem uznać za amortyzator działań tego typu firm w fazie ich powstawania, za swoisty inkubator przedsiębiorczości, w którym, choć dookoła panuje wolny rynek, obowiązują jednak inne zasady, inne wartości wykreowane we wcześniejszych, nie wolnorynkowych, okolicznościach (wywiad J2).

*A: Co pan robił przed założeniem firmy?*

*R: Byłem w firmie Budopol i cały czas na drogach pracowałem.*

*A: A nie był pan właścicielem?*

*R: Nie byłem. Jak za komuny to byłem kiedyś na nadbudowywego (zapis oryginalny) w rejonie Wąbrzeźna. Jak był Budopol to byłem zastępcą dyrektora do spraw technicznych i do dziś jestem likwidatorem tej firmy a teraz współwłaścicielem.*

*(...)*

*A: To, że firma zaczęła od robót drogowych to wynikało z wcześniejszego doświadczenia pana?*

*R: Tak. I kontaktów.*

*A: A skąd początkowo wzięli państwo pracowników do firmy?*

*B: Było duże bezrobocie. Troszkę ludzi znałem w Budopolu i za mną przyszli po prostu. Ci co uważali, że mogą pracować w mojej firmie to przyszli.*

Respondenci doświadczenie zebrane przed transformacją mogli zatem w dość efektywny sposób przenieść w nowy kontekst systemowy. Kwestie tego jak ta wiedza, umiejętności relacje zostały wykorzystane to inny problem, część z nich posłużyła jak widać do budowy nowych firm, podnoszenia ich konkurencyjności, inne zostały zapewne zmarnotrawione, jednak przede wszystkim zaowocowało to pewną ciągłością, którą uznać można za element fundamentu nowej kapitalistycznej gospodarki. Bezsprzeczne wydaje się to, że przedsiębiorstwa w trakcie transformacji nie działały w próżni, nie realizowały swoich celów tylko w oparciu o nowe relacje, o to co przyniósł kapitalizm, ale mogły bazować także na relacjach budowanych w okresie PRL.

*A: Mieliście panowie doświadczenie wyniesione z poprzedniej pracy. A czy konsultowaliście tą decyzję o założeniu firmy?*

*B: To wtedy zaczęły powstawać prywatne zakłady. Mieliśmy znajomych, którzy już to zrobili wcześniej i jakoś prosperowali. W związku z tym też podjęliśmy decyzję z pewnym ryzykiem. A, że przepracowaliśmy w starej firmie parę lat to mieliśmy kontakty, znajomości i rozeznanie rynku, że raczej powinno się to przyjąć.*

Reasumując bilans wchodzenia przedsiębiorców w nowy ład gospodarczy należy podkreślić różnorodne i znaczące dziedzictwo PRL jakim mogli się oni posłużyć w początkowej fazie organizacji, czy rozwoju firm. Spadek ten miał niebagatelne znaczenie i obejmował między innymi szeroko rozumianą ciągłość i to zarówno w wymiarze systemowym (ogólna organizacja gospodarki, rynków) jak i konkretnych firm (tradycja i doświadczenie w zakresie prowadzenia własnej działalności gospodarczej). Drugi aspekt owego dziedzictwa to różnorodne zasoby – od finansowych przez materialne po ludzkie w postaci wykształconych i doświadczonych pracowników.

### **1.1.3 Negatywne dziedzictwo PRL**

Koniec gospodarki centralnie planowanej oznaczał także szansę normalizacji w tym obszarze życia społecznego, normalizacji, która odnosiła się wprost do fundamentów prowadzenia działalności gospodarczej, a która była, czy może jest

procesem niezakończonym, a jeśli mieliśmy tutaj do czynienia z zakończeniem, to uznać trzeba ów proces, jego konsekwencje za nie zawsze korzystne dla prywatnej inicjatywy. O funkcjonowaniu gospodarki przed 1989 rokiem przedsiębiorcy wypowiadają się jednoznacznie nieprzychylnie. Nie sposób dostrzec w ich wypowiedziach jakichkolwiek oznak resentymentu za tamtymi czasami i to niezależnie od tego, czy już wówczas prowadzili swoją działalność, czy pracowali – można nawet stwierdzić, że tym co napędzało właścicieli firm do działania, do otwierania biznesu była *zaobserwowana* przez nich nieudolność, niechlujność, marnotrawstwo, którego nie potrafili zaakceptować (wywiad 0206).

*R: Ja byłem głównym mechanikiem, to były jeszcze czasy socjalizmu, no i dyrektorem technicznym w rejonie dróg był człowiek partyjny i z mianowania tym samym był BHP-owiec. I BHP-owiec przyniósł mi jakieś głupie polecenie wykonania czegoś tam i ja powiedziałem, że nie wykonam bo to jest idiotyczne. Poszedł do pana dyrektora, pan dyrektor napisał: „inżynier Rydz prozę wykonać”, ten mi to przyniósł, ja poprosiłem sekretarkę o kartkę papieru i napisałem wypowiedzenie. I później musiałem otworzyć firmę.*

*A: Musiał pan otworzyć?*

*R: No z czegoś musiałem żyć, prawda?*

*A: A czemu pan nie poszedł do pracy?*

*R: Nieee, już mnie tak zniechęciły te układy socjalistyczne a była wtedy możliwość otworzenia firm i wtedy się bardzo dobrze zarabiał.*

Pierwszym wyzwaniem dla nowych przedsiębiorców było zatem efektywne zorganizowanie własnych przedsiębiorstw w opozycji do doświadczeń minionej epoki. By tego dokonać konieczny był jednak udział pozostałych zaangażowanych w firmie i w jej działalność osób, przede wszystkim pracowników. I tutaj ujawnia się, być może największy niedokończony, czy raczej nie zakończony powodzeniem proces transformacyjny w obszarze przedsiębiorstw – kultura pracy i postawy wobec niej. Poza wymiarem materialnym chęcią już nawet nie tyle polepszenia jakości życia rodziny, co po prostu zabezpieczenia jej bytu polscy przedsiębiorcy ujawniają coś na kształt ideowego zaangażowania, wiary w możliwość *lepszego* pracy, jej *wydajniejszej organizacji* (wywiad 0215).

*R: Dlatego że nie widziałem w tamtych czasach przyszłości w tej firmie, co tam pracowałem, żeby być bardziej dyspozycyjnym, ja chciałem z siebie dać więcej, lepiej zorganizować pracę, bo widziałem, że ta praca nie jest zorganizowana. Anegdotę mogę powiedzieć następną jak ta praca wyglądała, otóż lokomotywy, które były naprawiane w ZNTK to części były zabierane z tej ostatniej, co przyjechała na tą pierwszą i ona wyjeżdżała, czyli przekładanie tych wszystkich urządzeń. Dlatego to była praca, sam nie wiem jaka i dlatego stwierdziłem, że ... bo ja w ogóle lubię tak koordynować, organizować i dlatego nie wytrzymałem.*

Opisane powyżej sposoby działania w państwowych przedsiębiorstwach doprowadziły z jednej strony do aktywnego sprzeciwu i chęci, zamienionej w czyn przed lub po 1989 roku, zorganizowania własnej działalności, z drugiej jednak stanowiły zły wzór nie tylko organizacji pracy, ale przede wszystkim nie kreowały, nie miały w sobie potencjału kreacji, pewnego etosu pracy, zbioru postaw wobec czynności zarobkowych, które mogłyby stanowić istotny i powszechny kapitał w III RP. Złe wzory nie obejmowały tylko samego sposobu realizacji celów firm państwowych odnosiły się także do zachowań pośrednio będących ich następstwem wśród, których bardzo ważną okazało się nadużywanie alkoholu, także w pracy (wywiad J4).

*A: A czy były na początku jakieś negatywne sytuacje co zaskakiwały panów po 1989 roku?*

*R: Największą bolączką była załoga. Ludzie nie byli przyzwyczajeni do tego kapitalizmu. Sądzieli, że prywatny to jest to samo co państwowy. Od początku kładliśmy nacisk na złodziejstwo i alkohol. Nie można było tego wyplewić. Do 2004 roku mieliśmy takie problemy. Niestety przez to musieliśmy się pozbywać bardzo dobrych i zaufanych pracowników żeby pokazać pozostałym, że nie ma żartów. Na początku był alkoholizm. Musieliśmy od początku z tym walczyć.*

Równie znaczące problemy związane były z zaangażowaniem pracowników w wykonywane czynności, co uniemożliwiało osiągnięcie odpowiedniego dla prywatnej przedsiębiorczości poziomu efektywności pracy (wywiad J1).

*A: W pierwszym okresie mieli państwo daną ilość pracowników. Nie chcieliście zwalniać?*

*R: Nie mogliśmy. Bolączką było to, że musieliśmy tym kiepskim płacić tyle co dobrym.*

Problem efektywności pracowników to zresztą efekt nie tylko ich niedostatecznego a świadomego i celowego braku pełnego zaangażowania, to także w pewnej mierze konsekwencja nieodpowiedniego nadzoru (zwłaszcza w firmach średnich, gdzie przybiera on postać pośrednią i jest sprawowany raczej przez zatrudniony personel średniego szczebla niż samego pracodawcę) i sytuacji na rynku pracy (rynek pracy pracownika przekłada się w opinii małych i średnich pracodawców na mniejsze zaangażowanie w pracę; ujawnia się tutaj z całą mocą pozytywna twarz kryzysu, który niemal bez względu na sytuację firmy zmotywował pracowników do większego wysiłku – wywiad 0206).

*R: Bo podejście pracowników warsztatowych w Polsce to jest tragedia.*

*A: Czyli to jest jakiś pracownik produkcyjny?*

*R: Tak.*

*A: To znaczy?*

*R: No każdy patrzy tylko się opieprzać, stale mają pretensje, że za mało zarabiają, nie ma pan wszystkiego zrobionego na czas. Ja ubiegły rok to był, ja reglamantowałem*

*towar dla swoich klientów, przynajmniej I połowa roku i jeszcze tam poprzedni - 2007 to była tragedia. Nie szło tego przerobić*

*A: A to naprawdę wina pracowników?*

*R: No, bo oni wtedy w pracy nie pracowali, ciągnęli nadgodziny, ja płacę w postaci premii te nadgodziny bo nie można tak, potem inspekcja pracy. Ale płacę im tak jak przewiduje prawo – 50%, 100%. To efekt był taki, że w sobotę to było najwięcej pracowników w firmie*

*A: Drażni to pana...*

*R: Drażni, do tej pory mnie drażni, jak wychodzę na warsztat i widzę że ktoś się opieprza. Bo ja to od razu widzę, kierownik warsztatu nie widzi, a ja to widzę.*

*A: a czego on nie widzi? Przecież on tam chyba po to jest, żeby widzieć.*

*R: No tak, ale on też mało zarabia bo chyba 3 tys. na rękę.*

*A: A co pan robi z tym, bo przecież tak dalej nie może być.*

*R: Robię jakieś tam zebrania, teraz jak był kryzys dlatego zmniejszyłem zatrudnienie, wyrzuciłem wszystkich, którzy mieli – bo jak była hossa to wie pan co oni robili? Chodzili na chorobowe, ja im pokrywałem ZUS-y itd. a oni pracowali gdzie indziej.*

*A: I dowiedział się pan o tym?*

*R: Nie, to było jasne. I byli tacy którzy mieli 5 miesięcy chorobowego, ja to wszystko płaciłem i utrzymywałem, prawda. I nastął kryzys i ja po prostu z tych wszystkich ludzi zrezygnowałem, więc ten kryzys to było coś dobrego bo wyczyściło trochę. Styczeń i luty jakby pan widział jak ludzie chodzili po warsztacie to aż miło było patrzeć na to, a w tej chwili znowu się zaczyna, już jest trochę lepiej to znowu im się nie chce...*

## **1.2 Transformacja – modernizacja**

Transformacja poza swym wymiarem ustrojowym, czy organizacyjnym miała także swoje modernizacyjne oblicze, które ujawniało się bezpośrednio poprzez zmianę wykorzystywanych w przedsiębiorstwach technologii. W przypadku modernizacji, szeroko rozumianej, może zatem mówić zarówno o ogólnospołecznym projekcie realizowanym przez rządy jak i niewątpliwie o konkretnych krokach przedsiębiorców będących następstwem tyleż zmian ustrojowych – wolnego rynku i towarzyszącej mu konkurencji, co wyrazem sposobu przepracowania nowych warunków przez właścicieli firm. Mogli oni działać w oparciu o znane z wcześniejszych lat metody produkcji, świadczenia usług, ale mogli także, na własną odpowiedzialność próbować zaszczepiać na polskim gruncie nowoczesne rozwiązania. Zresztą ich wypowiedzi potwierdzają tylko swoiste *zafascynowanie* Zachodem, które wyrażało się nie tylko w chęci osiągnięcia poziomu, jakości życia obywateli państw z za naszej zachodniej granicy, ale także w niezbędnym do tego procesie modernizacji przedsiębiorstw. Ta droga do Europy realizowała się nie tylko w kolejnych wyborach parlamentarnych, czy prezydenckich, ale także w codziennych decyzjach, działaniach tych, którzy z transformacją nie stykali się w zakładzie pracy a we własnej firmie – tutaj trzeba było podjąć, jak się wydaje najprostsze, ale doniosłe w skutkach, decyzje o sposobie

organizacji firmy, stosunku do pracowników, czy o zastosowaniu konkretnych technologii. Respondenci opisując proces transformacji wskazywali na jego treść, którą ich zdaniem stanowiły nowe wartości realizowane przez prywatne przedsiębiorstwa takie jak fachowość, nowoczesna oferta, czy, z dzisiejszej perspektywy tak oczywiste, działanie w oparciu o rachunek ekonomiczny i długą perspektywę działania (wywiad 0205).

*R: Jakbym panu powiedział, że czułem że się komuna skończy, to by pan nie uwierzył; że przejdziemy na inny system, że to jest okres że zaczynamy dochodzić, może nie dochodzić do Europy, ale jakby widziałem rodzaje materiałów, widziałem pewne technologie, że jakby nadchodzi fala zmiany tego typowego obrazu, bo w budownictwie, w remontach, z tego komunistycznego na ten typ europejski. I wtedy wiedziałem, że ten okres trzeba wykorzystać.*

*M: I dostosował się pan do tego.*

*R: Tak, oczywiście bo wtedy jeszcze nie potrzeba było takiej aż fachowości jak ilości pracowników i przerobu tego*

*M: A dzisiaj trzeba już bardziej fachowców*

*R: Dokładnie od 2000r. Lata jeszcze 90 to nie potrzeba było jeszcze takiej precyzyjności*

*M: Czyli sformułował pan teraz takie twierdzenie że przechodzimy w budownictwie od siły do fachowości*

*R: Tak, oczywiście. A teraz jak do Niemiec jadę i widzę w tych pensjonatach, hotelach – gorsza jakość niż w Polsce.*

Respondenci, częściowo nieświadomie, wskazują także na nakładanie się w bieżącej działalności firmy wielu znaczących procesów. Inflacji, trudnym do uzyskanie kredytom i brakowi kapitału, zastojom w płatnościach towarzyszyły zmiany technologiczne, organizacyjne same w sobie szalenie wymagające wobec firm i ich właścicieli – nie tylko pod kątem organizacyjnym, ale także finansowym, czy wręcz mentalnym, kiedy to trzeba było porzucać doskonale znane praktyki, sposoby działania, wykonywania pracy na rzecz nowych, mało bądź wcale nieznanymi technik pracy. Wytworzyć to mogło wrażenie działania w sytuacji ciągłego podwyższonego ryzyka, ciągłego stanu alarmowego. Na ryzykowne przecież ze swej istoty prowadzenie działalności gospodarczej nakładały się napięcia wpisane w sam ustrój gospodarczy – hiperinflacja, swoboda gospodarcza i jej stopniowe ograniczanie, które zmieniało z dnia na dzień niemal zasady funkcjonowania rynków (wywiad J6).

*A: Czy konsultował się Pan z kimś przed założeniem biznesu?*

*B: Zastanawialiśmy się dosyć długo. Zaczęło się od wykonywania projektów na umowę o zlecenie. Co jest do tej pory nagminną praktyką. Ale tak przez dobry rok. Już od końca lat 80-tych zastanawialiśmy się czy nie warto robić czegoś na własny rachunek. W końcu przyszła decyzja, że czas już zacząć. Był to dosyć dobry okres na rozwijanie*

*firmy. Bardzo dużo nowości działo się w ciepłownictwie. Bardzo dużo nowych rzeczy. Łykaliśmy to bardzo szybko.*

Nie zawsze zresztą to wchodzenie w kapitalizm, wolny rynek odbywało się na gruncie dobrej woli, intuicji, odpowiedzialności właściciela, niejednokrotnie wprowadzano go nie tyle siłą, co w sytuacji bez wyjścia, w której stawką były na przykład miejsca pracy (wywiad J11).

*A: Kiedy firma została przejęta na własność?*

*R: Początek 1992 roku.*

*A: Jak wyglądało przejęcie?*

*R: Krótko. Przyjechał dyrektor i rzekł- albo się likwidujecie albo coś założycie sami. Dał na to miesiąc czasu. Załoga wybrała, że chce walczyć z tym. Padło na mnie. Wybrali mnie prezesem. Zawiazaliśmy spółkę. To nie były takie łatwe czasy. I zaczęliśmy działać.*

Przedsiębiorców, raczej jednak tych średnich a nie małych, nie pozostawiono samym sobie. Już od początku transformacji, o czym przekonują wywiady pogłębione funkcjonowały różnego rodzaju fundusze, które ułatwiały start nowozakładanym, czy rozwój już działającym, przedsiębiorstwom. Wsparcie takie miało niebagatelne znaczenie, jeśli weźmie się pod uwagę opisany wcześniej brak kapitału – szczególnie jeśli chodzi o kapitał niezbędny do zakupu technologii urządzeń poza granicami kraju, dobra inwestycyjne w Polsce choć tanie w związku z przejmowaniem ich na skutek upadku, czy trudnej sytuacji finansowej państwowych firm, nie zawsze spełniały określone wymagania w kontekście jakości, nowoczesności (wywiad J9).

*A: Myślał pan aby brać kredyty z banku na rozwój?*

*R: Wziąłem tylko jeden kredyt. Później nie trzeba było brać. Rozwijaliśmy firmę tylko i wyłącznie na własnych środkach. Na początku do rozkręcenia produkcji styropianu wzięliśmy kredyt polsko-amerykański z funduszu przedsiębiorczości. To było 30tyś dolarów. To i środki własne pozwoliło sfinansować zakup maszyn do produkcji styropianu.*

### **1.2.1 Transformacja – niedokończone zadania i nowe problemy**

Okres po 1989 roku to jednak nie tylko pasmo sukcesów i czas nieskrępowanej przedsiębiorczości to również czas straconych szans, mówiąc wprost o ile PRL nie wyposażył polskiej gospodarki w zbyt liczną ilość argumentów *pro* w kontekście wolnorynkowej konkurencji, o tyle i także okres transformacji można uznać w niektórych aspektach za stracony. Ujmując rzecz jeszcze inaczej transformacja przyniosła pewne wynaturzenia, pewne problemy, których nie można, nie powinno się traktować jako konsekwencji minionego ustroju. Nie jest też tak iżby można było błędy transformacji, nie wszystkie, przypisać szczególnym okolicznościom funkcjonowania

polskiej gospodarki. Ta, bowiem już od wielu lat działa i jest porównywana z innymi podobnie zorganizowanymi systemami ekonomicznymi. W tym kontekście do rangi najważniejszego problemu urasta kwestia rynku pracy. Odnieść się tutaj trzeba do kilku kwestii. Po pierwsze rynek pracy jest nie tyle wyjątkowy, co podobnie jak inne rynki ma swoją specyfikę. Ta odrębność wyraża się między innymi poprzez charakterystyczną dla danego kraju, danej gospodarki liczbę bezrobotnych. Z jednej strony niskie bezrobocie oznacza stosunkowo komfortową sytuację dla pracowników (niekorzystną dla firm), z drugiej strony wyższe, wysokie bezrobocie to potencjalnie lepsza sytuacja, korzystniejsze warunki działania dla przedsiębiorstw – pracownik jest tańszy, można także, w niektórych sytuacjach dobierać sobie pracowników z licznego grona aspirujących do danego wakat. Taka charakterystyka (więcej osób spełniających kryteria niż miejsc pracy dla nich) odpowiadała polskiemu rynkowi pracy przez niemal cały okres transformacji. Nie tyle bezpośrednim efektem takiej sytuacji, co konsekwencją nieodpowiedniej percepcji problemów rynku pracy było przekonanie, bo trudno znaleźć tutaj inne wytłumaczenie, które można uznać za ignorancję, o niewyczerpanych zasobach polskiej siły roboczej. Mit 40 milionowego narodu z 20% bezrobociem, które faktycznie charakteryzowało sytuację Polski w czasie transformacji, doprowadził do, dziś można zaryzykować takie stwierdzenie, kompletnej dezorganizacji w kontekście kształtowania zasobów siły roboczej. Taką ocenę, choć nie wprost kreują polscy właściciele MSPP. Nie może, bowiem nie zaskakiwać fakt, że zdecydowana większość z nich deklaruje problemy w zakresie pozyskiwania nowych pracowników a nawet zarządzania obecnie posiadanymi zasobami ludzkimi. Problemów tych nie można, nie da się tłumaczyć tylko z perspektywy transformacji, zmiany ustroju. Pojawia się pytanie o genezę problemu pozyskiwania pracowników do polskiego sektora MSPP.

Pierwsze wyjaśnienie odnosi się wprost do samych przedsiębiorców, których podejście do pracy uznać należy za specyficzne, a przynajmniej nie powszechne. Ich zaangażowanie, oddanie pracy, chęć przyswajania nowej wiedzy, zdobywania nowych umiejętności uznać trzeba za ponad przeciętne i nie przystające, jak się wydaje, do charakterystyki większości pracowników sektora MSPP (wywiad 0205).

*R: Od tego zacząłem, od mycia okien, robiłem to kilka lat. Potem były tzw. limity dla firm prywatnych. Mogły to robić spółdzielnie pracy a prywatne firmy nie, dlatego nie mogłem malować, nie mogłem mozaiki zakładać parkietowej i płytek. Ale z biegiem lat były lata – początek 80, 82 rok i było można już wypłynąć trochę bardziej na rynek i*

*jakieś zlecenia uzyskiwać od firm takich typowo państwowych. No i wtedy już malowałem, zakładałem płytki - nauczyłem się sam.*

To co charakteryzuje polskich właścicieli MSPP to osobiste doświadczenie, wiedza, umiejętności w zakresie działań wykonywanych dziś przez pracowników tego typu firm, to swoiste rozpoznanie problemu *od podszewki*. Czterdzieści wywiadów pogłębionych, niemal dwudziestu przedsiębiorców biorących udział w zogniskowanych wywiadach grupowych i o żadnej z tych osób, niezależnie od skali przedsiębiorstwa, nie można powiedzieć, że nie jest w stanie skontrolować, sprawdzić pracy swoich pracowników. Każdy z badanych sam lub zapytany podkreśla swoją zdolność oceny działań pracowników nie tylko w kontekście efektywności biznesowej, czy finansowej, ale przede wszystkim w wymiarze jakości wykonywanej pracy – nie na podstawie relacji klientów, ale osobistych kompetencji. Właściciele polskich MSPP dysponują niewątpliwie specyficznymi zasobami w zakresie proponowanej oferty, zasobami wyrażającymi się nie, czy nie tylko poprzez zdolności zarządcze, zdolności organizacyjne i wysokie, wyższe niż ich pracownicy zasoby finansowe, ale przede wszystkim poprzez zdolności, potencjał nadzorczy oparty na osobistym doświadczeniu. Ów potencjał zyskuje szczególnie na znaczeniu, kiedy uwzględni się niskie zdolności finansowego motywowania pracowników szczególnie w małych przedsiębiorstwach a także niski poziom zaawansowania technologicznego, co nie podnosi atrakcyjności posad oferowanych w omawianym sektorze. Choć zdarzają się oczywiście przedsiębiorstwa, w których udaje się połączyć wysoki poziom kompetencji właścicieli z ciekawą, zaawansowaną technologicznie i dobrze wynagradzaną pracą – poniższy przykład to jednak wyjątek, większość analizowanego typu firm buduje swoją przewagę konkurencyjną przede wszystkim dzięki osobistemu zaangażowaniu właściciela (wywiad J8).

*R: W ogóle firma powstała stąd, że ja pracowałem przez 9 lat w firmie państwowej, w Zakładach Techniki Medycznej. (...) Zawsze lubiłem laboratorium. Te urządzenia laboratoryjne, precyzyjne, bardzo dokładne. Chodziłem na naprawy. Te wszystkie urządzenia poznałem. Na podstawie tego, że wszystkie te urządzenia były zagranicznej produkcji, żadnego polskiego nie było urządzenia, postanowiłem wyprodukować takie potrzebne urządzenie do układu krzepnięcia. U nas tutaj. Wydawało mi się, że to się da wyprodukować. Sprzedaż tak się nie liczyła, jak to żeby to skonstruować. I jeszcze tam pracując ja takie urządzenie skonstruowałem. (...) Powoli firma się rozwijała. Zawsze starałem się nie rozwijać za szybko firmy. Dla mnie najważniejszy był klient. Miałem wtedy pozycję prezesa firmy. Ja nie siedziałem za biurkiem. Jeździłem montować te aparaty, zbierałem informację. Dzięki nim nasze aparaty i powstały, były przyjazne, jak i były unowocześniane. Śledziliśmy również literaturę, co się dzieje na świecie. Jakie są zagraniczne aparaty. (...) Dalej jeździę, tak jak dawniej do laboratoriów, bo i to lubię, i*

*chcę zobaczyć jakie są opinie na temat tego, jak to wszystko działa. Wykształciłem serwisantów tak jak ja to zawsze robiłem. Kazalem im być grzecznymi, porządnymi, nie mogą okłamywać, być przemyślными, mają zawsze przyznawać rację. Działa to, i być może jest to jeden z filarów naszego sukcesu.*

W zestawieniu z takim poziomem zaangażowania każdy pracownik musi wydawać się niedoskonały, nie dość dobry, niemniej jednak, co warto podkreślić respondenci nie oczekują od zatrudnionych osób tej skali poświęcenia, oddania firmie a przynajmniej nie definiują takich potrzeb. Jak się wydaje w oparciu o zebrany materiał właściciele MSPP kierują pod adresem swoich pracowników realne nadzieje, w tym kontekście zaskakuje podkreślany przez nich problem z pozyskaniem osób do pracy – zaskoczenie to jest oczywiście powiązane ze skalą bezrobocia w naszym kraju. Podkreślić trzeba, że na deklaracje w tym kontekście nie miały wpływu ani branża, ani wielkość firmy, ani, i to zaskakuje szczególnie, charakter obowiązków – problemy, w opinii respondentów, dotyczą pozyskiwania osób i na stanowiska w ramach, których mamy do czynienia z najprostszymi oczekiwaniami, jak i na te, gdzie wymaga się określonych, często specyficznych i wymagających wykształcenia kwalifikacji – trudno znaleźć polskim pracodawcom sektora MSPP pracowników produkcji jak i menadżerów (wywiad J4).

*A: Czy pierwsi pracownicy to byli panów znajomi z Warmy?*

*R: Częściowo byli zaufani których ściągnęliśmy za sobą z Warmy a częściowo byli też z innych zakładów z tej branży. Jakaś firma się rozpadła. To gdzieś odleciała jakaś odlewnia. Wiadomo, że chodziło o fachowców. Było kilka zakładów w okolicy i ci ludzie byli. Chodziło nam o fachowców. Kiedyś były te szkoły techniczne i zawodowe. Teraz to jedynie mamy możliwość uczyć ludzi sami. Szczególnie fachów typowo odlewniczych jak formierza, pilarza. Kiedyś było kilka takich zakładów, które takich ludzi miały. Padła Warmia. Przyszło dwóch co byli wyszkoleni. Teraz ci ludzie są na emeryturach. Teraz przychodzi młodzież i trzeba jej uczyć fachu. Nie ma teraz takich możliwości, że przychodzi facet, który jest wyuczony formierz, ma 25 lat i on chce pracować. To są te pewne koszty, które musimy ponieść chociaż nie jesteśmy pewni czy ten facet będzie dalej pracował. Jest duży przesiew.*

*Przy młodych ludziach tylko dwadzieścia procent zostaje.*

Powyższy cytat, charakterystyczny dla właścicieli MSPP oddaje idealnie problem niedostosowania rynku usług edukacyjnych, szerzej całego systemu oświaty do wymagań współczesnej gospodarki, która niezależnie od mód i trendów wciąż potrzebuje osób wykształconych w konkretnym zawodzie a nie tylko tych z ogólnym przygotowaniem, zresztą także te osoby, a także kandydaci na stanowiska legitymujący się wykształceniem kierunkowym, nie przystają do realiów MSPP.

## 2. Polska w Unii Europejskiej – nowy kontekst działania sektora MSPP, wymuszona modernizacja

Rozpoczęty jeszcze w latach 80-tych proces szybkich przemian w polskiej gospodarce uzyskał nowe ramy dzięki Planowi Balcerowicza. Wolny rynek, swoboda gospodarcza przy słabym państwie, państwie niezasobnym w środki niezbędne do bezpośredniej kontroli sposobu realizowania przez obywateli nowych praw, nowych reguł w obrębie gospodarki, to wszystko sprzyjało eksplozji przedsiębiorczości także tej, o której dziś mówi się, że realizowana była w oparciu o nadużycia (pierwsze kantory, banki, czy wyłudzenia VAT-u). Czas ten choć krótki stanowi do dziś punkt odniesienia dla tych przedsiębiorców, którzy już wówczas prowadzili działalność gospodarczą. Perspektywa ta nie pozostawia złudzeń co do tego, że w dłuższym aspekcie czasowym utrzymanie takich warunków działania nie było możliwe bez szkody dla obywateli i państwa. Regulacje działalności gospodarczej były konieczne, były jednak także wyrazem dążeń Polski do integracji z Unią Europejską. W tym kontekście kierunek transformacji był określony i wymagał bardzo konkretnych działań legislacyjnych jak i ich egzekucji. Pierwszy impuls transformacyjny miał swe źródło w kraju, był wewnętrznie koordynowany i wyrażał dążność do reorganizacji gospodarki na nowych zasadach. Drugi miał swe źródło w aspiracjach europejskich i był tym aspiracjom, warunkom określonym już nie tylko przez społeczeństwo polskie, podporządkowany.

Nie jest zadaniem tej rozprawy analizowanie argumentów za i przeciw integracji, ważne są jej skutki dla sektora MSPP, te zaś bywają określane różnie. Jedna rzecz wydaje się absolutnie niepodważalna. Sektor MSPP, zarówno małe jak i średnie przedsiębiorstwa, jest dziś tak mocno powiązany rozlicznymi relacjami z gospodarką UE, że inna forma realizacji tych relacji niż pełna przynależność do struktur unijnych musiałaby nieść z sobą więcej strat niż korzyści dla całej polskiej gospodarki<sup>336</sup>. Nowe

---

<sup>336</sup> Znaczenie naszej integracji z UE oddaje charakterystyka polskiego eksportu i importu. W 2004 roku Polski import osiągnął, wyrażoną w złotych, wartość 325 596 300 000 PLN (na co składało się 222 256 800 000 PLN importu z krajów UE), eksport zaś 272 102 400 000 PLN (na co składało się 215 584 500 000 PLN eksportu do krajów UE), ale już w 2008 roku były to odpowiednio wartości – import 497 028 300 000 PLN (na co składało się 307 570 100 000 PLN importu z krajów UE), eksport 405 383 100 000 PLN (na co składało się 315 461 300 000 PLN eksportu do krajów UE). Oznacza to, że nasz eksport w 2008 roku w trzech czwartych trafiał na rynki UE, a z tamtą pochodziło ponad 60% naszego importu. Efekt integracji i siła relacji pomiędzy Polską a innymi krajami, członkami UE, wydają się tutaj aż nadto widoczny. „Rocznik statystyczny handlu zagranicznego 2009”, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2009, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

ramy, nie tylko instytucjonalne, ale także przestrzenne zostały jak się wydaje skutecznie zagospodarowane przez sektor MSPP w wymiarze relacji biznesowych, handlu, kopiowania zachodnich rozwiązań. Jest to o tyle optymistyczne, co i zaskakujące, ponieważ dotyczy to nie tylko średnich, ale także małych firm.

To co dominuje w deklaracjach właścicieli MSPP to jednak pewne niedoinformowanie, brak wiedzy zarówno o *nowych warunkach dziania* w poszczególnych branżach jak i o wymaganiach, nie tyle organów samej UE, co faktycznie, zmieniających się pod wpływem unijnych instytucji rozwiązań krajowych. Ów brak potwierdzonych informacji, przekazanych nie w reakcji na bezpośrednie zapytanie przedsiębiorcy, ale właśnie samodzielnie, w oparciu o inicjatywę urzędów powoduje obawy o dalsze działanie firmy, o zdolności spełnienia nieznanych, bądź już nawet zmitologizowanych *wymogów UE* (wywiad Pe2).

*R: Na to weszła Unia i potrzebne są certyfikaty na szycie odzieży: taki certyfikat na 2-3 lata, to jest koszt rzędu 15 000 złotych. Przez to, że weszliśmy do Unii, ja mam od razu 15 000 złotych do tyłu. To jest dalszy ciąg utrudnień. Jak rozpoczynałem działalność, mieliśmy kilkanaście kontroli rocznie. Ja oceniam te kontrole dobrze, one były na poziomie – po nich człowiek wiedział jak ma się pilnować. Teraz od lat nie mamy kontroli – co będzie jak przyjdą?*

O tym jak ważne jest to kto, w jaki sposób, na jakim poziomie przekazuje informacje ważne dla sektora MSPP świadczy następująca wypowiedź (wywiad J3).

*A: Czy miał Pan kontakty po wejściu do Unii Europejskiej, w sprawie jakiś projektów współfinansowanych przez nią?*

*R: Nie realizowałem takich kontaktów. Trzeba mieć nowe maszyny. Występowałem swego czasu o dotację, ale zostałem politycznie odrzucony. Odpadłem mimo, że miałem duże doświadczenie. Uważam, że pomoc z UE w postaci szkoleń to bzdura. Jest to dobre dla małej firmy. Najlepiej człowiek uczy się w praktyce. W Polsce nie da się utworzyć dobrej firmy, na poziomie zachodnim, gdyż całe dotacje są marnotrawione na szkolenia, czy na budowanie dróg, których nie potrafimy budować. Mój kolega dostał dotację z UE i zbankrutował. I po facecie. Wina leży po stronie dotacji i niczego więcej. Biznes ekologiczny ma dobre rokowania, ale w kontekście, brania pieniędzy z Urzędu Marszałkowskiego na szkolenia, czy wydruk folderów. Wszyscy na tym zarabiają, przy okazji np. nowelizacji ustawy. Kiedyś byłem na takim szkoleniu i stwierdziłem, że sam mogę podobne prowadzić.*

Wnioski płynące z tego typu wypowiedzi sugerują konieczność poprawy jakości informowania przedsiębiorców o sposobach działania jak i zasadach rozdzielania funduszy unijnych z jednej strony, z drugiej tego typu postawy wobec pozyskiwania zewnętrznego finansowania działań przedsiębiorstw sektora MSPP skazują je nie tyle na zahamowanie rozwoju, co przede wszystkim ograniczają ich zdolności konkurencyjne w ramach samego sektora. Potrzebne wydaje się w tym aspekcie nie

tylko rzetelne, czytelne informowanie przedsiębiorców o działaniach funduszy, ale taka właśnie komunikacja z nimi, tak by poczucie niesprawiedliwości, nie tyle samej UE, co przede wszystkim państwa polskiego, nie upowszechniało się wśród właścicieli MSPP (wywiad J19).

*A: A czy pan kiedykolwiek korzystał z pomocy UE?*

*R: Nie.*

*A: Nie ma możliwości czy pan nie chce?*

*R: Nie. Jest za dużo tego wszystkiego. Szkoda czasu. Pochłania dużo czasu a efekty mizerne.*

*A: Wydaje się panu, że to stracony czas?*

*R: Tak.*

Efekty wymogów, realnych jak i tych wyobrażonych, jakie Unia Europejska stawia zarówno firmom aplikującym o pomoc w ramach poszczególnych funduszy, jak i w ogóle przedstawicielom określonych branż – na przykład warunki środowiskowe, bywają jednak oceniane pozytywnie. Jako jeden z takich efektów respondenci wskazują standaryzację w zakresie ofert i oczekiwań europejskich producentów i odbiorców (coś jest nie tylko niemieckie, czy polskie, ale europejskie i w tym kontekście spełniać musi, powszechnie znane, europejskie standardy). Prowadzi to oczywiście do profesjonalizacji działań, których efektem ma być dorównanie, czy nawet przygotowanie lepszej oferty niż te, które pochodzą z innych krajów UE. Ta standaryzacja, ujednolicenie rynków ułatwia oczywiście komunikację pomiędzy nabywcami i sprzedawcami w całej UE – ramy działania branży, a często także specyfikę określonych produktów określają, bowiem europejskie dyrektywy. Ujawnia się tutaj także z całą mocą swoisty efekt bumerangowy, który sprowadza się przenoszenia doświadczeń nabywców pomiędzy produktami danego oferenta, a także konieczność przygotowania oferty całościowej, kompleksowej, bo taka ma większe szanse powodzenia na unijnym rynku (wywiad J8).

*R: Gdy weszliśmy do Unii, coraz bardziej dążymy do tego, żeby był jeden producent odczynników, jeden producent aparatury, jeden producent części zużywalnych. Wtedy ten system jest kompatybilny, który wpływa na wyniki w laboratorium. Gdy laboratoria, czy szpitale chcą mieć wysokiej jakości badania, zawsze wprowadzą system kompatybilny.*

Jedną z najistotniejszych zmian, jakie miały miejsce po wstąpieniu Polski do UE jest poszerzenie możliwości pozyskiwania przez polskie firmy finansowania działalności, szczególnie w wymiarze inwestycyjnym i szkoleniowym z środków zewnętrznych. Fundusze unijne charakteryzuje jednak zewnętrzny, nie krajowy,

charakter określania celów finansowania określonych przedsięwzięć. W tym kontekście poprzez te środki przekazywane polskim firmom realizowana jest nie tyle polityka RP, co faktycznie UE (napięcia będące konsekwencją tej sytuacji uwidoczniły się na przykład w zmianach, jakie zaszły w polskim rybołówstwie, czy przemyśle stoczniowym). To co dla jednych firm oznaczało problemy, dla sektora MSPP oznacza szansę rozwoju poprzez poszerzenie, czy unowocześnienie oferty, czy podniesienie kompetencji pracowników. Ocena skutków tej implementowanej z zewnątrz modernizacji nie jest jednak wśród właścicieli MSPP jednoznaczna. Ci z nich, którym udało się pozyskać środki unijne odnoszą się raczej pozytywnie do sposobu i zasad działania funduszy, ci jednak, co nie dziwi, którym nie powiodło się w tym obszarze dość stanowczo podkreślają nieskuteczność tego typu działań UE. Uwidacznia się także swoista ciągłość pozyskiwania środków unijnych. Te firmy, którym udało się pozyskać takie zewnętrzne finansowanie występują z wnioskami w kolejnych działaniach w ramach różnych funduszy europejskich (można tutaj z pewnością mówić o swoistej ciągłości działań w tym zakresie) nawet, jeśli wiąże się to z rozlicznymi, nieraz kuriozalnymi problemami (wywiad J18).

*R: Skorzystaliśmy z dotacji unijnych, którą dostaliśmy właśnie na wprowadzenie tego systemu jakości. Dokładnie to (...) pozwoliło nam na uzyskanie certyfikatu. On kosztuje kilkadziesiąt tysięcy złotych. W tym trudnym okresie początku roku 2000 nie mieliśmy tyle, więc skorzystaliśmy z dotacji. Później wystąpiliśmy jeszcze o jedną dotację, której nie przygotowaliśmy sami. Zleciliśmy ją firmie do przygotowania, co ona zrobiła zupełnie źle. Sami byśmy sobie nie przyznali. Skasowali 10% chyba, a nie dostaliśmy tej dotacji. W tej chwili wystąpiliśmy właśnie o dotację na tą dobudowę. I to się w tej chwili rozstrzyga. Nie wiem czy pójdzie dobrze. Odrzucono nam wniosek, powołując się na ustawę z sierpnia 2009, a ten sierpień będzie dopiero za kwartał.*

Przedsiębiorstwa, którym nie udało się pozyskać wsparcia unijnego w ramach pierwszego złożonego wniosku, rezygnują w ogóle, przynajmniej na poziomie deklaracji respondentów, ze starania się o takie środki (wywiad J2).

*R: Jak wypełniałem wnioski w sprawie dofinansowania to miałem przewidzieć, co zrobi moja konkurencja w ciągu pięciu lat jak kupię tę maszynę. Jak kupię maszynę to ile więcej zleceń pozyskamy, jak zwiększą się dochody?*

*A: Po tym jak się państwo sparzyli to nie pisaliście później wniosków?*

*R: Nie. W tamtym roku kupiliśmy nową ładowarkę. Weszliśmy na robotę i zamawiamy to co jest faktycznie potrzebne.*

Ta niechęć do pozyskiwania środków unijnych jest argumentowana na różne sposoby, dominuje jednak przede wszystkim jak się wydaje osobiste złe doświadczenie. Inne bariery, jakie zdefiniowali przedsiębiorcy odnosiły się do takich kwestii jak na

przykład przewlekłość procedur w ramach poszczególnych funduszy, co obniża efektywność biznesową udzielonych dotacji – zamrożenie środków niezbędnych do realizacji dotacji w razie jej otrzymania oznacza, że, zazwyczaj istotny w kontekście funkcjonowania firmy kapitał, zostaje zamrożony i to bez gwarancji powodzenia całego przedsięwzięcia, co prowadzi przedsiębiorców do wniosku, że z unijnych funduszy można finansować działalność biznesową, inwestycje, pod warunkiem jednak, że nie są to działania, gdzie czas odgrywa bardzo istotną rolę (wywiad J17).

*R: Wpadek nie przewidzimy. Minął rok od złożenia wniosków o dwa nowe samochody z funduszy europejskich. Ja mam hamulec inwestycyjny czekając. Jak coś kupię wcześniej to nie dostanę środków. A składając wniosek w zeszłym roku zrezygnowałem w zakup linii do butelkowania w butelki PET. A składając wniosek o dofinansowanie tej linii to byśmy tego wyrobu jeszcze nie produkowali.*

W swoich ocenach działania funduszy unijnych na terenie naszego kraju respondenci odnosili się także do szerszego kontekstu ich działania, Ne ich wpływu na konkretne firmy, ale właśnie na całą gospodarkę (wywiad J5).

*A: Czy jakiegokolwiek projekty były współrealizowane z Unią Europejską?*

*R: Nie, i nigdy nie skorzystam. Byłem przeciwnikiem wejścia Polski do UE. Środki z Unii są środkami fikcyjnymi. Teraz się cieszymy, a kiedyś będzie trzeba to spłacić. Raz prowadziłem szkolenie ze środków UE dla kierowców. Nigdy więcej tego nie zrobię. Nic za darmo nie dostajemy.*

W kontekście rozważań nad ryzykiem i zaufaniem warto spojrzeć na nasze członkostwo w UE z innej, bardziej całościowej perspektywy. Te konkretne doświadczenia przedsiębiorców, z którymi zrealizowane zostały wywiady pogłębione i zogniskowane wywiady grupowe ujawniają, bowiem szereg napięć w istotnych obszarach funkcjonowania polskiej gospodarki. Po pierwsze można dostrzec tutaj ograniczony kapitał zaufania przedsiębiorców do systemu politycznego, także UE. Ci z nich, których zaufanie do instytucji publicznych zostało wyrażone we wniosku o dofinansowanie określonych działań w obszarze firmy, ale którzy nie otrzymali wsparcia bardzo szybko, jak się wydaje na skutek zawiedzionego zaufania właśnie, wracają do wcześniejszych wypracowanych w latach transformacji i kolejnych kryzysów gospodarczych strategii działania, które zasadniczo wyrażają się w założeniu konieczności samofinansowania własnej działalności, własnego rozwoju. Zawiedzione ich zdaniem zaufanie jest jak gdyby potwierdzeniem tezy o konieczności odseparowywania się od instytucji zewnętrznych, które oferują pomoc na *niejasnych* zasadach. *Nic za darmo nie dostajemy*” (wywiad J5) mówi nie tyle przeciwnik naszej integracji z UE, co jednak przede wszystkim osoba, która z pomocy UE korzystała.

Niejasne, czy wręcz złe zasady rozdzielania unijnej pomocy, polityczne przesłanki, czy nawet korupcja mające decydować o jej rozdysponowywaniu to jak można przypuszczać efekt nie tylko porażki w staraniach o pozyskanie funduszy europejskich, co także wyraz niechęci, niezdolności do udzielenia nie warunkowego, ale realnego zaufania już nie tyle samej UE, co szerzej instytucjom publicznym i państwu.

Integracja z UE to nie tylko implementowana modernizacja w wymiarze technologicznym, czy organizacyjnym, nie tylko nawet w zakresie kapitału ludzkiego, cywilizacyjnego rozszerzanych w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, to także swoista *kropla drążąca skalę* w zakresie rozwoju kapitału społecznego. By zilustrować to stwierdzenie odwołam się do przykładu firmy, która nie uzyskała pomocy unijnej (wywiad J2).

*A: Czy realizowaliście państwo jakiegokolwiek projekty w ramach współfinansowania przez UE?*

*R: Ze trzy lata temu. Mamy te wnioski o dofinansowanie maszyn.*

*A: I co? Nie udało się?*

*R: Nie udało bo takie cwaniaki tam byli, że za jakiś procent to załatwią. To niech spadają.*

*A: Czyli co? Żadnych szkoleń?*

*R: Wnioski były. Etapy edukacyjne to wszystko przechodziło. I jak doszło do decyzji o dali tym co gorzej finansowo stoją. To jest niesprawiedliwe. Stwierdzono, że nas stać na to.*

Wypowiedź ta doskonale odzwierciedla wartość dodaną kreowaną w gospodarce poprzez działalność funduszy europejskich. Ta wartość wyraża się moim zdaniem właśnie poprzez nieinwazyjne, nie nakazane, ale efektywne, a to niezmiernie istotne w kontekście sposobu myślenia o prowadzeniu działalności gospodarczej przez właścicieli MSPP, odwoływanie się do zasobów wiedzy eksperckiej ulokowanych poza przedsiębiorstwem, konkretnie w firmach doradczych. Samo staranie się o środki unijne pociąga, bowiem za sobą, dostrzeganą przez większość właścicieli, potrzebę odwołania się do pomocy eksperckiej spoza firmy. Najważniejsza korzyść z tego płynąca sprowadza się moim zdaniem do przepracowania przez, przynajmniej część przedsiębiorców, sytuacji współpracy (nie handlowej, biznesowej, ale nastawionej na konkretny efekt) z kimś z zewnątrz, zazwyczaj z kimś, nowo poznanym, konieczność uczestnictwa w nowych, także jakościowo, relacjach. To doświadczenie, nawet jeśli nie jest zakończone powodzeniem w postaci przyznania dotacji, powinno pozwolić na refleksję w zakresie zdolności działania firmy na dotychczasowych zasadach. Mówiąc wprost odwołanie się do firm zewnętrznych w przypadku starań o fundusze unijne

powinno zwiększyć zdolność działania MSPP w oparciu o zaufanie właśnie, które towarzyszy nie tyle podtrzymywaniu współpracy, co właśnie jej inicjowaniu. Można przyjąć, że potwierdzone zaufanie może stać się przyczynkiem, odniesieniem dla kreowania, inicjowania i realizowania kolejnych relacji bazujących na zaufaniu.

Fundusze europejskie zmieniają poszczególne branże, zwłaszcza te, na które UE przeznacza największe środki – budownictwo, zwłaszcza drogowe, czy doradztwo. Te *dotatkowe* środki zmieniają firmy w ramach poszczególnych branż podnosząc przede wszystkim jak się wydaje ich efektywność. Dzieje się to na skutek, wymuszonego zdaniem przedsiębiorców, usprzętowania firm, które jest konieczne dla zapewnienia realizacji działań wspieranych przez fundusze unijne na odpowiednim poziomie, oferując dostatecznie wysoką jakość. Te firmy, które mają *szczęście* zmiany w parku maszynowym, ale także zmiany w sferze zatrudnienia finansują w części z środków pomocowych, pozostałe, nie chcąc wypaść z rynku, zmuszone są niejako na skutek chęci dorównania konkurencji, przeprowadzać zmiany na drodze samofinansowania. Efekt jest jednak w obu przypadkach ten sam – jakościowa zmiana sposobu działania przedsiębiorstw, co uznać można, niezależnie nawet od wstrzemięźliwych, czy wręcz negatywnych ocen takiej sytuacji tych właścicieli, którzy z różnych powodów nie skorzystali z pomocy unijnej, za korzystne z punktu widzenia całej gospodarki (wywiad Pr13).

*R: Oni jak teraz te przetargi, te unijne piszą to takie wymagania dają, że nie masz maszyn nie wejdiesz, to nie wchodzimy, na razie robota jest, ale za chwile wszyscy będą maszyny mieli te lepsze i co ja nie mam mieć też kupię, się zaoszczędzi tu, czy tam i się kupi...*

### **3. W oczekiwaniu na kryzys – ramy funkcjonowania polskiego sektora MSPP**

Transformacja ustrojowa III RP uruchomiła szereg procesów mających na celu szeroko pojętą modernizację kraju. Za jeden z fundamentów tej modernizacji można uznać otwarcie Polski na świat, także w wymiarze gospodarczym. Oznaczało to, że nasz kraj dołączając do grona krajów rynkowych, kapitalistycznych otwiera się silniej niż miało to miejsce przed 1989 rokiem na oddziaływanie trendów gospodarek zewnętrznych, jak i gospodarki światowej w ogóle. Ze sztucznej sytuacji odseparowania, nie ważne już nawet jak skutecznego, od bodźców o charakterze globalnym, dość szybko dzięki otwarciu granic, uwolnieniu kursu złotego i

przedsiębiorczości samych Polaków *wystawiliśmy się* na oddziaływanie bodźców o charakterze zewnętrznym. Ich skala wpływu na naszą gospodarkę była tyleż trudna do przewidzenia, co jednak niewątpliwie znacząca w perspektywie jej skromnych w perspektywie zarówno europejskiej jak i światowej rozmiarów. A kryzysów po 1989 roku w perspektywie globalnej jak i regionalnej, czy nawet krajowej nie brakowało – wszelkie znamiona sytuacji kryzysowej zdradzała polska gospodarka przez większą część okresu transformacji, kiedy to upadały i pojawiały się całe branże, brak było siły napędowej gospodarki w postaci szczególnie dynamicznie rozwijającego się sektora, a kursy walut, czy oprocentowanie kredytów jak i lokat na skutek inflacji nie dawały podstawy stabilnego finansowania jak i zysku. Na ów efekt transformacyjny nałożyły się w późniejszym okresie wymogi związane z przystąpieniem do UE, czy wreszcie ogólna sytuacja gospodarcza na świecie – daleka od stabilności (kolejne wojny w Zatoce Perskiej, kryzysy finansowe w Rosji i azjatyckich tygrysach, czy wreszcie bańka internetowa, czyli pierwszy kryzys nowego millenium). Ta złożona, będąca konsekwencją nakładania się na siebie procesów o charakterze globalnym, regionalnym, wreszcie krajowym sytuacja, w jakiej przyszło gospodarować polskim przedsiębiorcom po 1989 roku nie mogła nie wyrzucić określonych skutków już nawet nie tyle dla całej polskiej gospodarki, co właśnie dla sposobu działania właścicieli MSPP. Można by nawet mówić o swoistym ciągłym stanie alarmowym polskiej gospodarki, która raz reagowała intensywnie na zewnętrzne kryzysy, dwa rozwijała się w czasach hossy szybciej niż gospodarki krajach rozwiniętych. Brak stabilności, już nawet nie tyle systemowych, co właśnie koniunkturalnych podstaw funkcjonowania polskiego kapitalizmu wykształcił w polskich przedsiębiorcach szczególne strategie dostosowawcze, których skuteczności w perspektywie długiego trwania firm sektora MSPP, nie da się jednoznacznie ocenić. Podkreślić należy raz jeszcze, że ostatni kryzys, którego początek to jesień 2008 roku, nie jest pierwszym, ani prawdopodobnie (ze względu na szczególnie charakter prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce w krótkim okresie po 1989 roku) najgłębszym, najbardziej dotkliwym w skutkach, z jakim przyszło zmagać się polskim przedsiębiorcom (wywiad J14).

*R: Pierwszy okres to ten kiedy zaczęliśmy się rozwijać. Bardzo ostrożnie wchodziliśmy w rynek. Był brak surowca. Musieliśmy posiadać inicjatywę i możliwości wykorzystać. Firma jeszcze nie była znana. Trzeba było klientom pokazać, że jesteśmy solidną firmą. Później nastąpił krach przemian w Polsce. Do 1993 staraliśmy się utrzymać się na pewnym poziomie, ale nie mogliśmy się rozwijać. Do 1996 zaczęliśmy się rozwijać. W 1996*

*oddaliśmy do użytku halę i nastąpił gwałtowny przyrost produkcji i zatrudnienia. To pozwoliło nam się odbić. Od 2006 gospodarka zaczęła trochę kuleć. W tej chwili jest okres zastoju.*

Powyższy cytat ujawnia także jedna z podstawowych cech polskiego sektora MSPP – jego niski potencjał, czy może wręcz genetyczną niezdolność do opierania, przeciwstawiania się rynkowi. Cały niemal sektor wydaje się nie tyle być zarządzany, nie tyle gospodarowany, co faktycznie zależny od zewnętrznych, ogólnogospodarczych wskaźników koniunktury. Rynek idzie w górę – MSPP rozszerza swoją działalność (przeważnie na drodze wzrostu zatrudnienia lub umaszynowania), rynek się kurczy – MSPP ograniczają swoją skalę działania (najprostszy sposób to zwolnienia pracowników, których dokonuje się jednak w sposób nie zagrażający długiemu trwaniu firmy, co oznacza bezpieczeństwo zatrudnienia dla kluczowych pracowników). To podążanie za rynkiem to z jednej strony konieczność – trudno małej firmie samodzielnie opierać się tendencjom ogólnogospodarczym, z drugiej strony to jednak także dowód pewnej słabości firm sektora MSPP, które nie posiadają w ogóle, bądź nie wykorzystują w dostatecznym stopniu posiadanego potencjału, tak aby zabezpieczyć się przed nieprzewidywalnymi (w wymiarze czasu i skali), ale przewidywanymi (swoista pewność dotycząca nieuchronności kolejnych hoss i bess) wahaniami rynku. Problem strategii reakcji (widzę szansę reaguję na nią) a nie kreacji (stwarzania sobie szans) dotyka małe i średnie przedsiębiorstwa i jest dla nich swoistym sprawdzianem, testem jakości i sposobu działania. Te z nich, które pozostaną przy reagowaniu zdają się znajdować u granic swojego rozwoju. Ich sytuację komplikują nie tylko kryzysy, ale na przykład zmiany organizacyjne wśród partnerów biznesowych (wywiad J16).

*R: (...) Startujemy co jakiś czas do przetargu, okazuje się, że nie wygrywa się żadnego przetargu. To jest normalka. Ale jak już wygrywasz, to zastanawiasz się dlaczego. Czy to konkurencja, która jest już nasycona robotami, nie ma środków, ludzi przez co pojawia się nisza, gdzie my wchodzimy. W przetargach nasza oferta okazała się najlepsza, gdyż zagrały czynniki zewnętrzne, był bum gospodarczy, a konkurencja nie była agresywna. Zabrakło firm wykonawczych, gdzie my wchodziliśmy.*

*A: Czym był spowodowany spadek zatrudnienia po 1998?*

*R: Przyszedeł martwy okres. Oplaca się trzymać ludzi, którzy nic nie robią?*

*A: Wejście do Unii Europejskiej nie spowodowało wzrostu przychodów Pana firmy?*

*Okres 2004-2007 był to okres kryzysu, i bardzo mało się działo jeśli chodzi o nasze możliwości wykonawcze. Wejście do Unii nie spowodowało bumu w mojej branży.*

*Ludzie się bili o każde zlecenie. Choć to samo jest w tej chwili. A ten kto wygra wychodzi z taką ceną, że nie oplaca się nawet jechać. Chociaż powinienem bardziej napisać 2003-2006. Był to okres kiedy firma miała duże trudności. Nie było robót, takich technologicznych dla nas, dla ciepłownictwa. Firma po równi pochyłej zaczęła zjeżdżać w dół.*

*A: Zadecydowały tu czynniki wewnętrzne czy zewnętrzne, że firma ograniczyła aktywność?*

*R: Zewnętrzno – wewnętrzne. Choć bardziej zewnętrzne. Autentycznie nie było roboty. Jeśli musiałbym wybrać jeden czynnik, wybrałbym zewnętrzne. Działając na rynku lokalnym nie mieliśmy profitów. W pewnym okresie zmodernizowaliśmy w naszym mieście wszystko to, co można było w tym okresie. Jak się wszystko pobudowało nie mieliśmy co robić. Zaczęliśmy walczyć pod Szczecinem. Ale nie wszystkie inwestycje są opłacalne. Jak już byłem sam szukałem pracy w Gdańsku i w Porcie Północnym. Jak było dobrze z ciepłownictwem, i wszystko żeśmy zrobili, okazało się że nie ma pracy. Trzeba było jej szukać gdzieś indziej. Trudno jest wejść na inne rynki, czy brać udział w przetargach. Jeden na dwudziestu wygrywa. (...) Nagle okazało się że wszystko jest zrobione. (...) Współpracowałem z firmą, którą kupili Francuzi i teraz nie mam od niej zleceń. Włożyli ileś setek milionów i chcą w tym momencie odrobić swoje wkłady finansowe.*

Przedsiębiorcy sami podkreślają, ujawniając w ten sposób zrozumienie dla mechanizmów kapitalistycznej gospodarki, ale dowodząc także niemałego doświadczenia w zakresie doświadczania gospodarki w stanie hossy lub bessy, że kryzys obecny nie jest zapewne ostatnim, z którym przyjdzie im się, w ich biznesowej drodze zmagać – to przekonanie o nieuchronności pewnych mechanizmów gospodarczych stanowi zarówno bodziec do przeobrażania, jak i uzasadnienie dla zamrażania sposobów, skali działania przedsiębiorstwa (wywiad Pr13).

*R: To cały czas tak idzie – walka o przetrwanie. Lata tłuste i chude – teraz znowu jest taki dołek, ale się z tego wyjdzie – takich dołków już było kilka.*

Taki sposób myślenia organizuje działanie zupełnie inaczej niż w sytuacji, kiedy na przykład dekoniunktura w sektorze, czy wręcz całej gospodarce jest udziałem

przedsiębiorcy po raz pierwszy. Zaskakuje też swoista pewność siebie towarzysząca przedsiębiorcom w czasach kryzysu. Wypowiedź cytowana poniżej nie jest, bowiem odosobniona. Właściciele MSPP podkreślają, że będzie ciężko, będą zwolnienia, nie będzie zysków, może nawet trzeba będzie dołożyć do interesu, ale to minie i ten czas po kryzysie, ale przed następnym, pozwoli firmie stanąć znowu pewnie na nogi i zgromadzić zasoby niezbędne do dalszego funkcjonowania. Przedsiębiorcy *oswoili* się z kryzysami, co ważne, w swoich rozmiarach, w zdolności elastycznego dostosowania się do potrzeb rynku, widzą oni szanse nie tylko na przetrwanie, ale na dalsze prowadzenie działalności z sukcesem (rozumianym indywidualnie). To, co zwraca uwagę u doświadczonych biznesmenów to także niemal jednoznacznie pozytywne oczekiwania względem nie tylko kolejnej hossy, ale przede wszystkim względem okresu przejścia. Okres ten to czas tuż po kryzysie, w zasadzie jeszcze w jego trakcie, w którym pojawiają się pierwsze symptomy ożywienia. Zdaniem przedsiębiorców te firmy i ich właściciele, którzy właściwie odczytują te wczesne sygnały rynkowe osiągną uprzywilejowaną pozycję na pokryzysowym rynku (wywiad J6).

*R: Co stanowiło najważniejsze przesłanki dla rozwoju firmy?*

*Zyski w pewnym okresie były bardzo dobre. Byliśmy pewni siebie. Kupowaliśmy sprzęt, samochody. To się przekładało na zatrudnienie. Odczuwałem wzrost gospodarczy.*

*W czym Pan upatruje sukces firmy?*

*Jestem w trakcie odpowiadania sobie na to pytanie. Zastanawiam się nad zmianą, czy rozszerzeniem profilu. Zmianą lokalizacji, gdzie są zupełnie inne opłaty. Ten rok daje mi bardzo dużo do myślenia. Moja firma jest małą firmą i ode mnie wiele nie zależy.*

*Bez inwestycji, pieniędzy ja nic nie zrobię. Bez czynnika zewnętrznego firma tylko istnieje. Wewnętrzne zmiany nie do końca byłyby dla firmy ratunkiem.*

### **3.1 Strategie czasu hossy**

Prowadzenie firmy to konieczność podejmowania decyzji w imieniu własnym, firmy, decyzji ważących o lasach właściciela, przedsiębiorstwa, pracowników. Tak jak nie jest łatwo gospodarować w czasach kryzysu, kiedy konieczna staje się rewizja dotychczasowej formy prowadzenia biznesu, tak hossa niesie z sobą nie tylko większe zyski, mniejszy stres, ale także pewne wyzwania związane ze sposobem zagospodarowania jej samej i jej efektów. Ryzyka hossy to ryzyka związane między innymi ze skalą biznesu – realizować wszystkie, czy tylko niektóre zlecenia, inwestować w nowe moce, wzrost sił wytwórczych, czy skuteczniej zarządzać

posiadanymi już zasobami, wreszcie co zrobić z zyskami – wypłacić sobie jak najbardziej słuszną premię za ryzyko, czy może jednak zainwestować, odłożyć pieniądze tak by stanowiły bazę rozwoju w przyszłości lub zabezpieczenie na gorsze czasy. Hossa to nie czas, który jak mogłoby się wydawać można zmarnować, który można oddać konkurencji skupiając się na jej konsumowaniu. Prosperita podobnie jak kryzys wymusza na właścicielach konkretne, wiążące decyzje o skutkach nie mniejszych niż te, które towarzyszą rozwiązaniom w okresie bessy.

### 3.1.1 Konsumpcja indywidualna

Jednym ze sposobów reagowania na hossę jest wypłacenie sobie przez przedsiębiorcę premii, dywidendy, słowem wzrost konsumpcji osobistej, ale nie osobistych oszczędności (te zawsze mogłyby być spożytkowane dla dobra firmy). Taki rodzaj postępowania jest oceniany przez większość respondentów negatywnie i charakteryzuje ich zdaniem przede wszystkim te osoby, które rozpoczynają drogę biznesową i brak im doświadczenia, pokory wobec rynku. By zrozumieć problem należy podkreślić, że nie chodzi tutaj o wydatki rzędu kilkudziesięciu tysięcy złotych, ale setek tysięcy, czy milionów. Jeden z respondentów (Pr13) wprost opisał to jak zachłysł się pierwszą hossą lat 90-tych i kupił sobie nowy samochód, a kilkanaście miesięcy później ze względu na zatory płatnicze miał problemy z płynnością finansową wówczas już kilkunastoosobowego przedsiębiorstwa. Ta sytuacja nauczyła go swoistej wstrzeźliwości wydatkowej nawet w okresie wysokich zysków. Dziś, kiedy i gospodarka i firmy działają na wyższym poziomie za wyraz zbytnej rozrzutności uznają sami przedsiębiorcy budowę domu (rezydencji), a zwłaszcza inwestowanie istotnych środków w nowe przedsięwzięcia biznesowe, biznesowo-hobbistyczne, które charakteryzują się zazwyczaj koniecznością wysokich nakładów na środki trwałe i długim okresem zwrotu takie jak stadniny, gospodarstwa agroturystyczne, hotele (wywiad J15).

*A: Proszę spróbować wymienić dwie, trzy najważniejsze okazje, które zostały wykorzystane, lub te które przepadły, na początku funkcjonowania Pańskiej firmy.*

*B: Myślę, że dużo lepiej bym się rozwinął, gdybym wykorzystał swój moment. Wydawało mi się, że osiągnąłem już wszystko. Zaczęłem wydawać pieniądze. Kupiłem sobie piękne ranczo nad jeziorem, wybudowałem dom, kupiłem samochody, łódź. Zaczęłem jeździć na wczasy. Myślałem, że tak będzie dobrze, choć nie było to dla mnie normalne, gdyż jestem człowiekiem pracy. Myślałem, że tak jak moi sąsiedzi, będę spędzać cały dzień na*

*działce, ale tak się nie da. Jak się nie dogląda interesu to źle się na tym wychodzi. Te inwestycje były nietrafione. Ranczo nad jeziorem nie przynosi pieniędzy. Teraz myślę, żeby to sprzedać. Nie mogę pogodzić pilnowania interesu, z przyjemnościami. Choć chciałbym. Zmarnowałem pieniądze, przez co można powiedzieć, że zatrzymałem rozwój firmy o jakieś 5 lat.*

Trzeba tutaj wyróżnić dwa typy tej indywidualnej konsumpcji przedsiębiorcy i co najmniej dwie jej cechy istotne w perspektywie prowadzenia działalności gospodarczej. Po pierwsze przedsiębiorcy budują domy, rezydencje kupują samochody z najwyższej półki, ale czynią to, tak przynajmniej wynika z ich deklaracji w perspektywie stabilności finansowej swojej firmy – mogą konsumować, ale nie kosztem swojego przedsiębiorstwa. Ta nadrzędność firmy względem konsumpcji indywidualnej była bardzo mocno i wielokrotnie podkreślana przez respondentów. Deklaracje te mogą być też powiązane ze społecznie negatywną percepcją bogactwa<sup>337</sup>. Z drugiej strony właściciele, zwłaszcza średnich przedsiębiorstw, dysponują zasobami finansowymi w perspektywie, których osobiste wydatki stają się mało znaczące. I tutaj ujawnia się znaczenie, rola drugiego typu konsumpcji indywidualnej, która powiązana jest właśnie ze specyficznymi inwestycjami, które są po pierwsze kosztowne, po drugie rozpraszają właścicieli MSPP, których firmy, tak bardzo przecież od nich zależne, muszą to odczuwać – jak się wydaje przede wszystkim negatywnie. Reasumując dobra konsumpcja indywidualna przedsiębiorcy w perspektywie funkcjonowania firmy, niezależnie nawet od jej skali, to taka, która nie ogranicza jego osobistego zaangażowania w jej sprawy<sup>338</sup>. Te dwie istotne cechy to oczywiście skala w perspektywie zasobów firmy oraz towarzyszące jej zaangażowanie właściciela i towarzyszące mu wyjście z firmy, ograniczenie zaangażowania.

---

<sup>337</sup> Por., Beskid L., *Opinie o bogactwie*, w: Beskid L., *Zmiany w życiu Polaków w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 28 – 37

<sup>338</sup> W tym ujęciu pojawia się kwestia tego, czy wzrost osobistej konsumpcji powiązany z obniżeniem poziomu zaangażowania właściciela w sprawy firmy nie jest okazją do rozproszenia i delegacji władzy i odpowiedzialności wewnątrz przedsiębiorstwa? Opinie tych przedsiębiorców, którzy *powrócili* do swoich firm po okresie wzmóżonej konsumpcji indywidualnej nie pozwalają odpowiedzieć twierdząco na to pytanie, więcej konsumpcja tego typu wydaje się wiązać z niezorganizowanym wyjściem, ograniczeniem zaangażowania właściciela, co nie może przekładać się na korzystne z perspektywy przedsiębiorcy funkcjonowanie należącej przecież do niego firmy.

### 3.1.2 Kumulacja kapitału

Alternatywą dla wzrostu osobistej konsumpcji jest oczywiście podporządkowanie wzrostu dochodów potrzebom firmy. Działanie takie jest zdaniem respondentów koniecznością, kiedy myśli się i działa w biznesie długofalowo. To dłuższa perspektywa działania pozwala zrozumieć jak ważne jest wykorzystanie, przepracowanie dla dobra przedsiębiorstwa hossy. Można tutaj jednak odnieść wrażenie, że takie podejście charakteryzuje przede wszystkim właścicieli małych przedsiębiorstw, gdzie to powiązanie pomiędzy majątkiem osobistym a majątkiem firmy jest bardziej widoczne, a zależność między nimi niemal bezpośrednia. Właściciel małej firmy tą konieczność kumulowania kapitału po to by dysponować nim w czasach bessy podsumował w następujący sposób (wywiad 0215).

*A: Czyli elastyczność ze względu na rynek, mówił pan o branży, o przemieszczaniu się w skali kraju, elastyczność też na ludzi, coś jeszcze decyduje o tym, że firma przetrwała te wszystkie lata?*

*R: Działanie konsekwentne, że nie można poddawać się takim chwilowym... np. jak teraz kryzys mamy od kilku miesięcy. I jeszcze jedna rzecz – nie można bazować tylko na kredytach, bo w takich sytuacjach jak tam było te firmy, które by tylko na kredytach bazowały miałyby problemy. Dzisiaj sytuacja jest taka: firma, która chce pozostać na rynku musi mieć zasoby finansowe. I bez nich nie może dalej istnieć. I to musi tak plan swój układać, że nie ma czegoś takiego, że są wydawane pieniądze na jakiś tam, tak słyszałem, że samochody sobie kupowali czy coś. Firma musi być pierwszoplanowa w tym całym działaniu, bo ona daje pracę, ona daje utrzymanie dla siebie, dla innych pracowników. Tak też się utrzymują pracownicy, tacy, którzy potrafią zrozumieć, że taki jest sens jakby tego wszystkiego.*

### 3.1.3 Ostrożne korzystanie ze wzrostu popytu

Czas wzrostu rynku to, podobnie jak czas bessy, okres, w którym konieczne staje się podejmowanie niestandardowych, nowych działań. Warto podkreślić raz jeszcze, że tak samo istotne dla przedsiębiorstwa sektora MSPP jak radzenie sobie dzięki doświadczeniu i wypracowaniu określonych strategii działania jest podejmowanie określonych kroków nie tylko w czasie kryzysów, zapaści, ale także w momentach wzrostu danych rynków. To właśnie dzięki rozmowom z właścicielami firm, którzy działają co najmniej dekadę i mają za sobą więcej niż jedną hossę i bessę można podjąć próbę określenia sposobu działania przedsiębiorstwa, próbę uchwycenia

strategii prowadzenia firmy w ogóle. Uwidacznia się dzięki temu swoista konsekwencja polskich przedsiębiorców z sektora MSPP, którzy działają *tak samo* niezależnie niemal od ogólnego trendu w ramach rynków. Właśnie dzięki uwzględnieniu doświadczeń zebranych w różnych okresach można zauważyć istotną konsekwencję w działaniach podejmowanych przez właścicieli MSPP. Taką nadrzędną wartością okazuje się, niezależnie od kontekstu koniunkturalnego, ostrożność, powściągliwość w działaniu, która nakazuje spokojne kroki w obliczu bessy nakierowane na zachowanie podstawowych zasobów firmy w stanie umożliwiającym szybką reakcję na koniec dekoniunktury a także umiarkowaną reakcję na swoisty *nadmiar* propozycji towarzyszący szybkiemu wzrostowi popytu, czy nawet całego rynku – im większa wstrzeźliwość w czasie hossy tym mniejsze trudności w czasie bessy, takie zdanie, taki sposób działania doskonale oddaje to jak prowadzi się polskie firmy sektora MSPP (wywiad Pr1).

*A: Skąd taka zmiana, wzrost przez ostatnie 4 lata?*

*R: Był boom gospodarczy – wcześniej, dla dużych firm kryterium była cena, nie była to jakość, nawet w przetargach na 100% była to cena. W tej chwili to się zmieniło – wszyscy wolą mieć zrobione może nie najgorzej, ale w jakiejś sensownej cenie i tak, żeby prace były wykonane w taki sposób, że nie trzeba do tego wracać za rok czy dwa. To jest dla nas teraz dobry okres. Prócz tego dajemy gwarancję wypracowaną przez lata istnienia na rynku i mamy dobrze wyszkolonych pracowników. Inwestorzy na to patrzą, bo mają teraz więcej pieniędzy. Z tego, co ja pamiętam, to te obroty zawsze rosły, nigdy nie były niższe. Na koniec roku mamy zawsze kłękę nadmiaru zleceń i zastanawiamy się jak tą pracę przerobić. Zdarza nam się nawet tyle zleceń, że mogą wybrać te najbardziej dla nas korzystne do realizacji.*

Podstawowy argument na rzecz samoograniczania się w zakresie możliwego w czasach hossy rozwoju odnosi się wprost do samej natury cyklicznego charakteru gospodarki, czyli spodziewanej bessy i wynikającej stąd konieczności ponownego dostosowania firmy do nowych warunków rynkowych. Przedsiębiorcy mając na uwadze przejściowy charakter obecnej sytuacji rynkowej działają w oparciu o antycypowane warunki działania w kolejnych fazach cyklu koniunkturalnego. Działania w okresie hossy określa w istotnym stopniu przyszła bessa, działania w czasach bessy spodziewana hossa. Nie ma w tym nic niespodziewanego niemniej jednak uwzględniając specyficznie polski kontekst działania w obszarze MSPP, transformację,

integrację i mimo wszystko krótkie doświadczenia w obszarze kapitalistycznej gospodarki rodzi to problem dominującego kontekst, dominującej perspektywy działania, która z racji nakładania się na siebie w krótkim okresie licznych procesów zmian w fundamentalnym dla prowadzenia działalności gospodarczej znaczeniu i jednoczesnym oddziaływaniu bodźców o charakterze koniunkturalnym sprawia jak się wydaje, że właściciele MSPP biorący udział w badaniu po pierwsze wykazują się istotnymi kompetencjami w zakresie zdolności kreowania przedsiębiorstw zdolnych działać, trwać w opisanych warunkach, po drugie owe kompetencje wiążą się ze zdolnościami funkcjonowania w wysoce niestabilnych warunkach systemowych, po trzecie wreszcie, jak można przypuszczać określa to w doniosły sposób rodzimy sektor MSPP czyniąc z owej niestabilności, pewnej nieprzewidywalności, z kryzysu raczej niż koniunktury punkt odniesienia dla przedsiębiorstwa, jego sytuacji bieżącej jak i planów na przyszłość. To wrażenie, taką perspektywę wzmacnia osobiste doświadczenie respondentów, którzy byli świadkami upadku, jeśli nie własnych, to dobrze im znanych przedsiębiorstw, co stanowi dla nich argument przeciw prostemu rozwojowi ilościowemu w ramach własnej struktury organizacyjnej a nie poprzez rynek<sup>339</sup>. Ten dłuższy horyzont czasowy działania, zebrane doświadczenie i chęć trwania nie jako wbrew koniunkturalnym wahaniom, to wszystko składa się na ostrożne podejście do rynku, sygnałów z niego płynących, zwłaszcza tych świadczących o nadchodzącej, czy nawet trwającej dobrej koniunkturze (wywiad J11).

*A: Więc co jest podstawowym atrybutem firmy?*

*R: To, że trwamy. Tradycja, doświadczenie.*

*Pojawiały się firmy w okresie koniunktury a teraz ich nie ma.*

*A: To znaczy zjadł je kryzys?*

*R: Prowadzą inną strategię. Nie inwestują w siebie. Nasza firma żyje z własnych środków.*

---

<sup>339</sup> Przedsiębiorcy, zwłaszcza z sektorów podatnych na oddziaływania koniunkturalne i zależnych od siły roboczej takich jak na przykład budownictwo, czy transport organizują swój sposób działania raczej wokół pozyskiwania podwykonawców w czasie hossy i ograniczania się do podstawowego poziomu własnego zatrudnienia w czasie bessy, niż rozwijają własne zatrudnienie. W ten sposób, gdy kończy się koniunktura ich firma jest zabezpieczona przed jej negatywnymi skutkami właśnie dzięki ograniczaniu rozwoju wewnątrz firmowego na rzecz konsumowania dodatkowych zamówień, zleceń poprzez wykorzystanie firm zewnętrznych.

### 3.1.4 Hossa – wykorzystanie szansy

Hossa to także czas podejmowania nowych wyzwań, realizacji zarezerwowanych dla tego właśnie okresu działań. Najistotniejsze przedsięwzięcia, poza przygotowywaniem się do nieuchronnego kryzysu, dotyczą reorganizacji struktury zatrudnienia i przede wszystkim nowych inwestycji. Przedsiębiorcy, niezależnie nawet od tego, czy mają tego świadomość doskonale opisują na bazie zgromadzonych doświadczeń istotę cyklicznego charakteru gospodarki. Biorąc pod uwagę mało innowacyjny charakter polskich przedsiębiorstw sektora MSPP nie dziwi fakt, że ich podążanie za rynkiem w kontekście hossy wiąże się właśnie z wykorzystaniem upowszechniających się szans biznesowych (organizacja pracy, technologia) – wypełnia się w ten sposób schumpeterowska wizja fundamentów kryzysu, który jest między innymi konsekwencją upowszechniania się innowacji. Najlepiej oddaje to fakt, że hossa legła u podstaw ufundowania niektórych z badanych przedsiębiorstw jak i ich konkurentów (wywiad Pe3).

*A: Jakich zagrożeń nie udało się pani uniknąć w czasie prowadzenia firmy?*

*R: Staraliśmy się rozpoznać jaki popyt jest na co i tak zdecydowaliśmy się na usługi sprzątające. Paradoksalnie w tym samym momencie zaczęły powstawać takie same firmy, a nawet osoby prywatne zaczęły ogłaszać swoje usługi w gazetach.*

*Konkurencja nam się pojawiła.*

### 3.2 Strategie czasu bessy – wymuszona elastyczność

Sektor MSPP można by na pierwszy rzut oka uznać za szalenie elastyczny – mogło by o tym świadczyć chociażby jego szybkie reagowanie na bodźce rynkowe (także te związane z hossą, czy bessą) oraz charakter tych reakcji (dopasowanie sposobu organizacji i skali działania do bieżącej sytuacji). Trudno jednak postrzegać taką elastyczność jednowymiarowo. O ile zauważona hossa jest przez te firmy bardzo szybko konsumowana (tworzy się kolejne brygady, zwiększa zatrudnienie, modernizuje park maszynowy, czy sposób organizacji pracy a nawet finansowania działalności) o tyle ta właśnie hossa, faktycznie sposób reagowania na nią, jest pierwszym krokiem do tego by zrozumieć *elastyczność* MSPP czasów kryzysu. Strategia działania zakładająca kolejną bessę sprowadza się, bowiem niestety w przypadku wielu firm tylko do zgromadzenia (finanse) i ochrony (pracownicy) zasobów niezbędnych do utrzymania (nie wzrostu) firmy na rynku. Ta elastyczność jest tutaj zatem nie tyle sukcesem, konsekwencją realizacji długofalowych celów firmy, co przede wszystkim wyrazem

słabości (finansowej, organizacyjnej, także jak się wydaje braku, czy zbyt pasywnej wizji prowadzenia firmy) przedsiębiorstwa, które nie jest w stanie aktywnie, poprzez kreację, a tylko pasywnie, poprzez reakcję, dostosowywać się do sytuacji rynkowej. Na taką sytuację zdają się składać dwie podstawowe przyczyny. Po pierwsze przekonanie o nieuchronności kolejnej bessy i podporządkowanie tej wizji działań firmy w czasach hossy (mamy do czynienia z faktycznie niekorzystną sytuacją, w której okres sprzyjającej koniunktury podporządkowuje się okresowi bessy rynkowej – w tej perspektywie strategia działania odnosi się do *złej* a nie *dobrej* sytuacji gospodarczej). Ta charakterystyka jest spowodowana nie tyle poprzez jakieś specyficzne cechy polskich przedsiębiorców, co jest raczej konsekwencją czasów, w których przyszło im prowadzić własną działalność gospodarczą, czasów oferujących różne szanse, ale niezbyt bogatych w okresy stabilności, przewidywalności. Po drugie natomiast takie defensywne strategie działania, w powiązaniu z sukcesem, jaki gwarantują (trwanie firmy) mogą być i rzeczywiście są traktowane jako skuteczne (wywiad J6).

*A: Jak firma ma wyglądać za dziesięć lat?*

*R: Chciałbym żeby firma wyglądała tak jak teraz. Spokojnie chcę sobie pracować. Mieć poniżej 20 pracowników. Więcej się nie oplaca. Firma ma służyć właścicielowi, pod kątem tego że ma on miejsce zatrudnienia. Jeśli będę zarządzał, będę miał firmę, godziwą pensję to, to mi wystarczy. A duża firma ciepłownicza nie ma szans na przeżycie.*

### **3.2.1 Reorganizacja**

Elastyczność MSPP to niewątpliwie ich cecha charakterystyczna, która wyraża się w rozmaitych strategiach dostosowawczych, raczej pasywnych (reakcja) niż aktywnych (kreacja). Ta właściwość jest jednak konsekwencją bardzo różnorodnych działań na poziomie konkretnych firm, różnych reakcji na zmieniające się warunki zewnętrzne. Skala działania, często także filozofia, wizja prowadzenia działalności gospodarczej sprawiają, że rozwiązania na czasy hossy, czy bessy poszukiwane są właśnie wewnątrz przedsiębiorstwa – zdolności oddziaływania na otoczenie firmy właściciele MSPP uznają za ograniczone. Te niewielkie organizacje przejawiają jednak istotne zdolności dostosowawcze, co ważniejsze, zdolności te odnoszą się do różnych wymiarów działalności przedsiębiorstw, realizowane są w różnej skali a ich efektem jest utrzymanie firmy na rynku (podstawowy sukces, osiągnięcie właścicieli MSPP).

Strategie dostosowawcze do czasów bessy (podobnie zresztą jak i hossy) podzielić można na dwa podstawowe rodzaje: aktywne i bierne. Aktywne będą się wyrażały poprzez działania zmierzające do zachowania skali, sposobu działania firmy z czasów przed bessą, czy nawet jej ilościowego, bądź jakościowego wzrostu, bierne (choć wyrażają się także poprzez konkretne działania dostosowawcze) przeciwnie będą reakcją polegającą na dostosowaniu działalności przedsiębiorstwa do zmian rynkowych, to swoiste poddanie się fali zmian. W obu przypadkach rynek wymusza jednak pewne działania, których konsekwencją jest reorganizacja firmy, zwłaszcza w wymiarze zatrudnienia i organizacji pracy – warto podkreślić, że te kryzysowe rozwiązania mają potencjał kreowania większej konkurencyjności danego przedsiębiorstwa w kolejnych fazach cyklu koniunkturalnego. To co sprawdza się w czasie bessy bywa skutecznie wykorzystywane w okresach dobrej koniunktury, trudno wskazać jednak odwrotne przykłady (wywiad Pr2).

*A: Kiedy akord został wprowadzony w firmie?*

*R: To było około 2005 roku. To jest pomysł z czasów kryzysu. Pracownicy nie byli z niego zadowoleni – oni mają inne wyobrażenie o pracy niż ja...*

### **3.2.1.1 Poszerzanie obszaru działania, skali i oferty firmy**

By zrozumieć co oznacza realizowanie strategii aktywnych w czasach bessy należy podkreślić, że bardzo często prowadzą one tylko, czy może aż, do zachowania dotychczasowej skali działania. Sukces to w tym przypadku utrzymanie poziomu zatrudnienia, obrotów, czy zysków przez cały okres kryzysu lub chociaż tak długo jak to możliwe. Korzyść wynikająca z tego faktu, to nawet nie tyle, nie tylko zachowanie większego potencjału do momentu zmiany koniunktury i co z tym związane lepszy punkt wyjścia do konkurencji o zyski związane z hossą, ale przede wszystkim, jak deklarują respondenci, zachowanie odpowiedniego, bo doświadczonego, a co być może ważniejsze, przede wszystkim wypróbowanego kapitału ludzkiego (wywiad J9).

*A: A czy widać kryzys w firmie?*

*R: Tak. Mniejsza ilość zamówień to i ceny są mniejsze i klientów mniej.*

*A: Zastanawia się pan nad tym czy zwolnić ludzi?*

*R: Nie. Jak zdobyć więcej klientów. Ludzie to jest największa inwestycja. Wykształcony pracownik- gdzie pan takiego znajdzie? Utrzymać tego pracownika. Wydusić aby on na swoim stanowisku pracy znalazł dodatkowe możliwości zarobku.*

*Bez ludzi mogą sobie strzelić w łeb.*

W obliczu złej koniunktury ujawnia się jeszcze jedna fundamentalna cecha polskiego sektora MSPP – zależność od właściciela. Żaden z respondentów nie opisywał sytuacji kryzysu inaczej jak z perspektywy własnych działań (niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa), wypowiedzi te sugerowały wręcz swoistą *samotność pioniera biznesu* w sytuacji bessy rynkowej (nikt nie wskazał na jakiegokolwiek członka załogi, pracownika, a tym bardziej na firmę, instytucję zewnętrzną, która wsparłaby przedsiębiorstwo w tym trudnym okresie). W opinii rozmówców to oni, samodzielnie lub z współwłaścicielami mierzą się z kryzysami, różnie jednak określając swoją zdolność oddziaływania na otoczenie i ogólne warunki rynkowe (wywiad J16).

*R: Nie. Nie było takiej potrzeby. Ja nie czekam, aż kryzys przejdzie. Ja muszę jeździć, rozmawiać, prosić. Nie mogę czekać aż kryzys minie. A że nie wszystko ode mnie zależy, czasami trzeba mieć trochę szczęścia. Mogę zdobyć intratne zlecenia, które pomogą mi przetrwać. Jest wiele możliwości zdobycia pracy nie korzystając tylko z przetargów.*

Jednym z wymiarów tej samotności człowieka biznesu jest brak możliwości polegania na załodze, na własnych pracownikach, którzy, choć często uważani za najważniejsze dobro, jakim dysponuje firma, nie chcą, nie potrafią przejąć za nią odpowiedzialności wynikającej z jej dynamicznie zmieniającej się sytuacji rynkowej. Przyciąga uwagę zwłaszcza to, że tego typu deklaracje dotyczą zarówno małych jak i średnich przedsiębiorstw, w których mamy do czynienia zarówno ze średnim jak i wyższym personelem zarządzającym. Można w tym kontekście mówić jak się wydaje o pewnej niedokończonej modernizacji sposobu działania średnich polskich firm, która wyraża się poprzez zatrudnienie profesjonalnych menadżerów, ale bez przekazania im odpowiedzialności za firmę adekwatnej do pozycji w strukturze przedsiębiorstwa, jak i zarobków. Wyobrażenia dotyczące pracy, różnice pomiędzy sposobem wypełniania nałożonych obowiązków a oczekiwaniami właścicieli MSPP (warto w tym momencie podkreślić, że w znacznej większości respondenci wykonywali bezpośrednio lub nadzorowali w innych zakładach pracy lub własnych te obowiązki, które dziś powierzają pracownikom, co stanowi dla nich podstawę do tego by stwierdzić różnicę, nie tyle w jakości pracy, co właśnie w zaangażowaniu, w stosunku do niej) są jednym z najważniejszych argumentów, do jakich odnoszą się badani przedsiębiorcy w kontekście uzasadniania działań reorganizujących pracę firmy w perspektywie zmian rynkowych niezależnie nawet od tego, czy mamy do czynienia z bessą, hossą. W tych

negatywnych ocenach pracowników da się zauważyć niezdolność do uchwycenia, jak się wydaje łatwej do zrozumienia, różnicy w poziomie zaangażowania właściciela i pracownika – oczekiwanie od pracownika tego samego, czego oczekiwało się od samego siebie ujawnia pewną niezdolność sektora MSPP do profesjonalnej oceny pracowników poprzez sformułowanie możliwych do realizacji i zaakceptowanych poziomów realizacji określonych zadań. (wywiad 0206).

*R: No każdy patrzy tylko się opieprzać, stale mają pretensje, że za mało zarabiają, nie ma pan wszystkiego zrobionego na czas. Ja ubiegły rok to był, ja reglamentowałem towar dla swoich klientów, przynajmniej pierwsza połowa roku i jeszcze tam poprzedni – 2007 rok to była tragedia. Nie szło tego przerobić.*

*A: A to naprawdę wina pracowników?*

*R: No, bo oni wtedy w pracy nie pracowali, ciągnęli nadgodziny, ja płacę w postaci premii te nadgodziny bo nie można tak, potem inspekcja pracy (...)*

*A: Drażni to pana...*

*R: Drażni, do tej pory mnie drażni, jak wychodzę na warsztat i widzę że ktoś się opieprza. Bo ja to od razu widzę, kierownik warsztatu nie widzi, a ja to widzę.*

*A: A dlaczego on nie widzi? Przecież on tam chyba po to jest, żeby widzieć?*

*R: No tak, ale on też mało zarabia bo chyba ze 3 tys. na rękę.*

### **3.2.1.2 Ograniczenie obszaru działania, skali i oferty firmy**

Okres bessy rynkowej, i tutaj upatrywałbym jednej z zasadniczych różnic na poziomie konsekwencji w postaci konkretnych działań, jakimi skutkują bessa i hossa, to czas podsumowań. O ile dobra koniunktura sprzyja inwestowaniu, szybkim reakcjom, zwłaszcza na poziomie ilościowym (wzrost zatrudnienia, produkcji), co jak się wydaje jest konsekwencją oczekiwanego szybkiego końca sprzyjających warunków, o tyle pogorszeniu się warunków prowadzenia działalności bardzo często towarzyszą trudne decyzje związane z różnego rodzaju ograniczaniem skali, sposobu działania firmy, czy wręcz z samoograniczaniem (rezygnacja z zysków, dywidend, przy zachowaniu określonego poziomu zatrudnienia i utrzymaniu zobowiązań wobec pracowników i wierzycieli, czasami wręcz uszczuplanie oszczędności osobistych właściciela/i). Taki kontekst działania sprzyja, czy wręcz ułatwia przeprowadzanie zmian w firmie. I należy tutaj odnieść się do dwóch poziomów – po pierwsze bessa jest doskonałym argumentem w rozmowach z pracownikami, po drugie stanowi też swoisty przymus do działania dla właściciela – perspektywa strat, wykładania własnych oszczędności (bardziej nawet niż

ograniczenie zysków) to katalizatory działań reorganizacyjnych nie tylko zresztą w obszarze zatrudnienia (wywiad 0206).

*R: (...) byli tacy którzy mieli 5 miesięcy chorobowego, ja to wszystko płaciłem i utrzymywałem, prawda. I nastął kryzys i ja po prostu z tych wszystkich ludzi zrezygnowałem, więc ten kryzys to było coś dobrego bo wyczyściło trochę. Styczeń i luty jakby pan widział jak ludzie chodzili po warsztacie to aż miło było patrzeć na to, a w tej chwili znowu się zaczyna, już jest trochę lepiej to ... (...) kryzys to jest bardzo pożyteczna sprawa, zrobiłem porządek z zatrudnieniem, tak się zatroszczyłem o koszty firmy, że w styczniu miałem podwojoną zyskowność firmy w porównaniu do ubiegłego roku.*

Doświadczenie w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej w okresie dekonjunktury uwidacznia się najpełniej w sposobie myślenia i projektowanych działaniach w trakcie samego kryzysu. Spokojna analiza, niemal chłodna kalkulacja i mimo wszystko zaskakujący spokój – tak można pokrótce scharakteryzować właścicieli MSPP. Tego typu kapitał, wykorzystywany, sprawdzony i co najważniejsze potwierdzony w kolejnych sytuacjach bessy rynkowej to bez wątpienia jedna z najważniejszych pozytywnych cech polskich przedsiębiorców. Nie sposób także w kontekście uzyskanych wypowiedzi przeprowadzić frontalnego ataku na strategię podporządkowania hossy bessie. Okazuje się bowiem, że z premedytacją ograniczane wykorzystywanie koniunktury generuje zasoby niezbędne do przetrwania negatywnej sytuacji gospodarczej. W tym sensie nie może dziwić fakt, że hossa służy oszczędzaniu, bessa zaś wiąże się faktycznie nie tyle z wydawaniem, co z byciem gotowym do niezarabiania, do dofinansowywania przedsiębiorstwa (wywiad J1).

*A: Czy obecnie kryzys jakoś się na państwie odbił?*

*R: Oczywiście. Mało inwestycji, mało opłacalne. Kto ma możliwości to przeżyje. Może pracować po kosztach. Jako firma mamy rezerwy i zlecenia możemy robić z zerowym zyskiem.*

*A: Czy została wypracowana jakaś strategia na przetrwanie?*

*R: No zobaczymy jaka będzie dynamika tego kryzysu. Najpierw najslabsi się wykruszają. Zostaną ci co przetrwają przełom 2009-2010.*

*A: Czy upadek konkurencji nie wpływa na polepszenie sytuacji firmy?  
Zawsze lepiej pracuje się w okresie dekonjunktury. Jest łatwiej. Nikt się nie buntuje, ale jest to okres ciężki.*

*A: A co z zatrudnieniem?*

*R: Będziemy redukowali gdzieś do setki. Zostawimy tych co coś potrafią, mają uprawnienia.*

Kryzys, alarm, napięcie – to słowa określające nie tylko współczesne, późno nowoczesne społeczeństwo. Odnoszą się one także do sytuacji gospodarczej, w tym także polskiej, w obszarze MSPP, symbolicznie, od 1989 roku. Prowadzi to do wniosku, że umiejętność radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi, napięciami, hossami, bessami to dziś jedna z podstawowych, być może najważniejsza, z kompetencji polskich właścicieli MSPP. Gdyby chcieć dziś opisać tę kompetencję w analizowanym obszarze należałoby się odnieść do kilku kwestii o zupełnie fundamentalnym charakterze. Po pierwsze młodość naszego kapitalizmu i naszych kapitalistów, młodość, która upłynęła jednak w szczególnych warunkach – kolejne zmiany odnoszące się wprost do podstaw, fundamentów działania (systemowe, światopoglądowe, czy technologiczne, organizacyjne). Gdzieś w tych doświadczeniach właścicieli MSPP brak okresu stabilizacji, stan alarmowy ma jak gdyby ciągły charakter – mniej istotne, czy jest on spowodowany hossą, czy bessą i ich rozmiarami. W tej perspektywie rodzimi przedsiębiorcy aspirują nie tyle do jakiegoś utraconego stanu stabilizacji gospodarczej, bo go nie zaznali, co faktycznie do pewnej przewidywalności, która na dzień dzisiejszy określana na podstawie ich doświadczeń oznacza gwałtowne, głębokie i co najważniejsze następujące bardzo szybko po sobie odmienne stany koniunkturalne gospodarki. Taki sposób postrzegania całego systemu ekonomicznego wykształcił w rodzimych przedsiębiorcach działających w sektorze MSPP reakcje w postaci strategii działania nastawionych nie tyle na trwanie, długie trwanie, co faktycznie wciąż na przetrwanie (widoczna cecha zwłaszcza małych firm). Taki sposób doświadczania gospodarki i myślenia o niej przekłada się na konkretne działania przedsiębiorców, które z kolei określają samą gospodarkę – jakby nadto nerwową, nieprzewidywalną, zaskakującą co rusz to zbyt dobrymi to zbyt słabymi wynikami. Biorąc pod uwagę specyfikę współczesnego społeczeństwa, współczesnej gospodarki można by zaryzykować stwierdzenie, że właściciele MSPP w Polsce zrzędzeniem historii nabyli unikalnych, znaczących kompetencji pozwalających im sprawnie (wciąż trwają przecież na rynku) funkcjonować w przestrzeni gospodarczej. Taką ocenę sytuacji uniemożliwia jednak bliższa analiza sposobów działania tych przedsiębiorców i ich firm, która uwypukla nie tyle krótkowzroczność (choć horyzont działania wyznacza sytuacja

bieżąca i spodziewana hossa lub bessą, rzadko ujawniają oni dalej idące plany będące czymś więcej niż tylko marzeniami), co ich faktyczną zależność, i to daleko posuniętą, od sytuacji rynkowej. Trzeba by się było jakoś odkleić, oderwać, pozytywnie uniewrażliwić na sygnały płynące z rynku by wykreować takie przedsiębiorstwo, taką jego formę organizacji, taką jego strategię, która pozwoliłaby mu uniezależnić się od wahań koniunkturalnych na tyle by za każdym razem nie reorganizować firmy niemal u podstaw. Oznaczałoby to oczywiście konieczność przejścia od strategii biernych, pasywnych, podążania za rynkiem, do sposobów działania bardziej aktywnych, bazujących na kreacji. Czy polscy właściciele MSPP mają taki potencjał? Biorąc pod uwagę ich wysiłki, poziom zaangażowania i przede wszystkim autentyczną pomysłowość, ale także spryt i doświadczenie biznesowe, które dziś spożytkowują oni na zmagania z hossą, czy bessą, można założyć, że tak. Ci z nich, których męczy ta zależność od rynku wydają się zresztą realizować jedną z dwóch dróg postępowania – ostatecznie godzą się z sytuacją i rezygnują z jakichkolwiek prób przeciwstawiania się rynkowi albo widzą szansę uniezależnienia się, pewnej odporności na wahania koniunktury w rozwoju firmy (skali działania, sposobu organizacji lub zmianie technologii). Przenoszą oni tym samym swoje firmy w nowe obszary (wygaszania lub rozwoju) działania.

#### **4. Relacje z konkurencją**

Jednym z najistotniejszych wymiarów określających szanse rynkowe przedsiębiorstwa sektora MSPP jest stosunek, charakter relacji z konkurencją. O co konkurują między sobą firmy – o każdy czynnik mogący określić ich poziom siły rynkowej (nie tylko zlecenia, ale także pracownicy). Sam fakt istnienia firm konkurencyjnych to pewien stały element czynników ryzyka związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. W przypadku tego rodzaju ryzyka wśród przedsiębiorców dominuje tendencja do ograniczania go, eliminowania tego jego rodzajów, w które wpisana jest absolutna nieprzewidywalność<sup>340</sup>. Praca w obszarze relacji z konkurencją oznaczać będzie zatem przede wszystkim, podobnie jak w przypadku innego rodzaju ryzyka, dążenie do rozpoznania jego parametrów i ich

---

<sup>340</sup> Jest to sytuacja, w której nie tylko wartości poszczególnych parametrów ryzyka nie są znane, ale nierozpoznane pozostają także same parametry, a jednocześnie za prawdopodobne uznaje się, że właśnie konkurenci są potencjalnym źródłem takich nieokreślonych parametrów.

wartości. Godna uwagi jest w tej perspektywie kwestia zaufania pomiędzy konkurentami. Po pierwsze można w kontekście relacji z konkurencją mówić o braku zaufania będącego konsekwencją pewności, co do konfliktu interesów (antagonistyczne relacje z konkurencją). Sprawa ta ulega jednak skomplikowaniu na poziomie MSPP ponieważ kilka czynników decyduje o tym, że tego typu firmy nie mogą sobie pozwolić na samo tylko konkurowanie z innymi firmami operującymi na danym rynku. Pewność zostaje tutaj zastąpiona zaufaniem na skutek niedostatecznej skali firm analizowanego sektora w kontekście podejmowanych działań – niezależnie od wielkości firmy współpraca w celu wypełnienia konkretnego kontraktu to naturalna niemal konsekwencja specjalizacji, skupiania się firm na najważniejszych, najważniejszym produkcie, czy usłudze. W przypadku MSPP to wspólne podejmowanie się określonych wyzwań, przy podobnej skali angażujących się w ich realizację przedsiębiorstw, oznacza faktyczne partnerstwo, współpracę nie tyle, czy nie tylko na gruncie umowy, ale przede wszystkim w oparciu o wspólne ponoszenie odpowiedzialności. Taka relacja może mieć zarówno stały, okresowy jak i incydentalny charakter, za każdym razem oznacza jednak konieczność ścisłej współpracy, a w perspektywie skali (istotna skoro niemożliwa do realizacji przez jedną firmę) podział nie tylko profitów, ale także innych, w tym negatywnych, konsekwencji.

#### **4.1 Warunki konkurowania – obszar działania**

No to jak konkurowanie określa działalność sektora MSPP wpływa kilka kluczowych czynników. Po pierwsze niebagatelne znaczenie ma tutaj obszar, na jakim są w stanie skutecznie konkurować omawiane przedsiębiorstwa. Kluczowe okazuje się w tej perspektywie forma organizacji przedsiębiorstwa i charakter prowadzonej działalności. W przypadku firm usługowych realizujących kontrakty poprzez samodzielne zespoły, brygady nie da się zauważyć by przedsiębiorcy określali jakiegokolwiek bariery przestrzenne – pod warunkiem, że dojazd i pobyt w miejscu realizacji zlecenia da się uwzględnić w zaoferowanej i zaakceptowanej przez klienta cenie. Przyczyny podjęcia konkurowania o kontrakty w oddalonych lokalizacjach bywają różne i wiążą się nie tylko z chęcią zwiększenia obrotów, zysków firmy, ale także z wysiłkami zmierzającymi do utrzymania poziomu zatrudnienia w czasach dekonjunktury, bywają wreszcie konsekwencją funkcjonowania w relacjach ze stałym zleceniodawcą, który podejmując działania na nowym obszarze przyciąga tam z sobą swoich dotychczasowych podwykonawców, dostawców. Bariery realizacji zadań w

bardzo oddalonych od siedziby firmy lokalizacjach bywa, obok zwykłego braku woli właściciela, brak zaufanej kadry nadzorczej. Sytuacja taka ma miejsce, jeżeli firma jest zorganizowana tak, że działa w oparciu o kilka, czy kilkanaście zespołów a zróżnicowane rozmieszczenie przestrzenne wykluczałoby bezpośredni nadzór właścicielski. W takim ujęciu, opisane powyżej firmy, przy odpowiedniej organizacji i zasobach w postaci skutecznego nadzoru konkurują na rynkach znacznie przekraczających lokalny na pozór charakter ich działania (wywiad Pr3).

*A: A czemu nie próbuje pan załapać nowych kontraktów?*

*R: To już nie ten wiek. Musiałbym po delegacjach jeździć, a mnie się nie chce.*

*A: Firma funkcjonuje tylko w Poznaniu?*

*R: Tak prawie – jeszcze trochę w Gorzowie, a Warszawie już zrezygnowaliśmy – nie miał kto ludzi dopilnować. Pańskie oko konia tuczy.*

*A: Nie ma pan jakichś kierowników?*

*R: Nie, to się nie opłaci.*

Niezależnie od wypowiedzi podobnych do powyższej mobilność, zdolność do działania i faktyczne realizowanie kontraktów w oddalonych lokalizacjach trzeba w przypadku badanych firm ocenić bardzo wysoko. Argumentem za przyjęciem takiej perspektywy postrzegania ruchliwości przestrzennej w obszarze MSPP jest również sposób działania firm, które nie świadczą usług, ale bazują na produkcji, czy wręcz zajmują się tylko nią. Z jednej strony dostarczenie towaru jest bez wątpienia prostsze niż utrzymanie zespołu poza siedzibą firmy, z drugiej jednak strony mamy jak się wydaje w tym przypadku do czynienia ze zdecydowanie ostrzejszą konkurencją. Zabezpieczenie wykonania usługi poza miejscem lokalizacji firmy wymaga nierzadko zaangażowania sprzętu, którego przemieszczenie bywa, czy to po prostu kosztowne, czy wręcz nie możliwe. Dlatego część usług różnego rodzaju, na przykład budowlanych, konserwacyjnych, utylizacyjnych, ale także tych związanych z zabezpieczeniem i obsługą linii produkcyjnych jest niemal niemożliwa do zaoferowania poza, czy z dala od siedziby firmy. Z podobną sytuacją mamy do czynienia w przypadku firm oferujących wytworzone przez siebie towary, z tą jednak różnicą, że jedyną barierą, poza niezdecydowanym właścicielem, jest transport i jego koszty, ewentualnie trudności wynikające z konieczności udzielenia gwarancji. Na tą nieograniczoną przestrzenną przedsiębiorstw produkcyjnych nakłada się dodatkowo możliwość oferowania własnych produktów w Internecie – ten z racji swej natury, znosi niemal całkowicie wpływ lokalizacji na atrakcyjność oferty, a konkurencja przybiera ogólnie

rynkowy (wszystkie firmy danego rynku sprzedające swoje produkty poprzez Internet) charakter (wywiad Pe11).

*A: Weźmy sobie 2006 i 2009 rok, gdzie widać tendencję spadkową. Co się tutaj dzieje?  
R: Tu się wydarzyło to, że klienci co raz częściej korzystają z usług przez Internet, czyli zamawiają usługi i otrzymują je pocztą – to jest dla mnie w tej chwili konkurencja. Fizycznej konkurencji na rynku, to się nie boję, bo dajemy sobie radę. Internet jest dla nas konkurencją, mimo, że również tam jesteśmy. Jest wiele firm w kraju, które oferują klientom rzeczywiście dumpingowe ceny. Jakość produktów jest rzeczywiście różna, ale ludzie próbują, korzystają – z tego powodu musiałam zejść z ceny usług.*

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że na poziomie firm MSPP działających na rynku klientów instytucjonalnych nie da się stwierdzić, jakiejś szczególnej obawy, co do konkurencji ze strony firm zagranicznych. Jak się wydaje u podstaw takiej oceny sytuacji rynkowej leży doświadczenie, które podpowiada, że z jednej strony firmy te pojawiały się i wciąż będą się pojawiać, z drugiej zaś część z nich stwarza rodzimym przedsiębiorcom dodatkowe szanse biznesowe proponując im atrakcyjne formy współpracy (respondenci szczególnie pozytywnie odnosili się do tak zwanej wyłączność przestrzennej – faktyczny monopol na reprezentowanie danej firmy na konkretnym określonym umową, obszarze). Takiej konkurencji nie da się uniknąć, co więcej wyraźne, nawet na poziomie MSPP jest przekonanie o możliwości skutecznej walki o klienta zarówno na płaszczyźnie jakości (tutaj punktem odniesienia są wciąż produkty z zza naszej zachodniej granicy), jak i, co szalenie istotne, ceny (konkurencja przede wszystkim z produktami chińskimi). Taka ocena sytuacji jest też bez wątpienia konsekwencją specyfiki rynku klientów instytucjonalnych, który z jednej strony jest wysoce sformalizowany na poziomie zamówień realizowanych dla odbiorców państwowych, samorządowych i w tym kontekście, mimo wszystko niewielkich kontraktów realizowanych przez firmy sektora MSPP, jest krajowy, czy nawet regionalny, lokalny. Z drugiej strony zależy ów rynek w istotny sposób od zdolności do zapewnienia klientowi czasochłonnej *opieki na miejscu*. To znów daje szanse raczej rodzimym, niż zagranicznym MSPP. To zdobywanie doświadczenia, osvajanie sytuacji działania obok, czasami z, a niekiedy po prostu przeciw firmom zagranicznym miało zresztą w przypadku kilku respondentów bardzo bezpośredni wymiar, co jak się wydaje dodało im tyleż pewności w konkurowaniu w międzynarodowym towarzystwie, co i wiedzy, kompetencji niezbędnych do tego by móc myśleć o zakończeniu tej rywalizacji powodzeniem (wywiad 0206).

*R: (...) jak się firma rozwijała to było iluś tam ludzi, których już nie ma w tej chwili, którzy dzięki Niemcom się uczyli, to zawsze jakieś dyskusje, szkolenia, bo to przede wszystkim moich ludzi wyszkolili Niemcy.*

Właściciel tej firmy dziś skutecznie konkuruje zarówno w kraju jak i zagranicą ze swoimi niedawnymi nauczycielami. W kontekście międzynarodowej konkurencji, w której aktywną stroną są rodzime MSPP, najistotniejsze wydają się jednak przykłady tych firm, które operują na faktycznie umiędzynarodowionych rynkach, to jest takich, na których niemal wszystkie, czy wręcz wszystkie kontrakty są celem dla firm z wielu krajów. W tym momencie pozwolę sobie odnieść się szerzej do dwóch moim zdaniem charakterystycznych przykładów. Cechą wspólną właścicieli obu firm jest swoista pewność w określaniu swoich szans w konkurencji z zagranicznymi producentami, charakteryzuje ich także odbieranie tej sytuacji jako integralnej części prowadzonej działalności – Polska, Niemcy, Ukraina, Daleki Wschód to niemal takie same rynki posiadające oczywiście swoją specyfikę, niemniej jednak, i to przekonanie jest w tym kontekście kluczowe, nie niemożliwe do zdobycia. Kluczowej jest tutaj rozpoznanie miejscowych oczekiwań i sprzedać swoich produktów, które w mniemaniu rozmówców, ale horyzonty ich działania wskazują, że także w opinii ich klientów, są dobre, czy wręcz bardzo dobre. Właściciele pierwszego przedsiębiorstwa zajmującego się produkcją aparatury dla szpitalnych laboratoriów legitymują się już kilkudziesięcioletnim stażem w branży, sami konstruowali, budowali i sprzedawali swoje pierwsze urządzenia, dziś zatrudniają niewiele, bo tylko 17 osób, ale każda z tych osób to wysoko wykwalifikowany specjalista z zakresu elektroniki, mechaniki, automatyki, czy informatyki. Te 17 osób i troje współwłaścicieli to źródło ciągłych udoskonaleń, innowacji, nowości, które jakościowo i cenowo są w stanie konkurować w niemal każdym zakątku globu. To co charakterystyczne dla tej firmy, poza cechami wynikającymi ze specyfiki produktu, to gotowość nie tyle nawet do uczenia się, podpatrywania, czy kopiowania (firma oferuje urządzenia, które zaprojektowano w jej biurach), co po prostu zrozumienie mechanizmów rządzących na ich rynku. Mechanizmy te to autentycznie międzynarodowa konkurencja i konieczność kooperacji z podobnymi firmami zagranicznymi nie tyle na własnym rynku, co na rynkach zewnętrznych. Oznacza to codzienną współpracę z *zaprzyjaźnionymi* przedsiębiorstwami w różnych krajach, co nie tyle ułatwia, co po prostu umożliwia zaistnienie na tamtejszych, jak się okazuje jednak stosunkowo hermetycznych, rynkach (wywiad J8).

*R: W tej chwili mamy największą gamę badań w produkcji aparatury półautomatycznej, nawet w stosunku do zachodnich. Wypuściliśmy teraz na rynek pierwszy automat wyprodukowany w Polsce. (...) Mamy przedstawiciela w Niemczech, z którym mamy podpisaną umowę. Ale on też nie bierze dużo, bo on też szuka rynku. Niemcy od nas nie wezmą. Jedyne to można penetrować rynek arabski. Niemcy nie wezmą, gdyż oni mają swoje aparaty. W stosunku do nas oni są drożsi. Arabowie natomiast zdążyli się już trochę przekonać. Mieli kilka naszych aparatów. Nasz przedstawiciel ma jechać na spotkanie na terenie Niemiec. To jest dla nas wielka szansa. Naszym sukcesem aktualnie jest to, że nasz trzeci właściciel został przekształcony w firmę szwajcarską. (...) Z dużych szans jakie mieliśmy to przede wszystkim to, że mieliśmy firmę we Włoszech, która nadal bierze od nas aparaty. Nie dużo ale bierze. Firmę na Ukrainie, w Kijowie która bierze jako przedstawiciel. Firma w Niemczech. No i firma w Gruzji. 20% produkcji idzie na export. Export nie rośnie, ale jest stabilny. Biorą jeszcze odczynniki, w ślad za aparatami. Duże szanse wiążemy z tą firmą niemiecką, dlatego że na rynek arabski sami nie wejdziemy. To trzeba być firmą bardzo bogatą, silną. Arabowie sprawdzają tylko, czy dany aparat nie został wyprodukowany na Dalekim Wschodzie. Niemiecka firma może sprzedawać polskie aparaty. Proszą tylko o zdjęcia naszych aparatów i pracowników, żeby pokazać że pracują tutaj Polacy. (...) Należymy do Izby Producentów, do nich należy między innymi Siemens, jesteśmy brani na równi z nimi. Gdy w Niemczech mają problem to dzwonią do nas. Wiedzą, że my się znamy. Mamy nad nimi przewagę, że każdy problem jesteśmy w stanie dopasować do potrzeb klienta. To co ma się rozwinąć we Włoszech, co się ta Rita odzywała, ta właścicielka, ona też zaczyna weterynarię. My będziemy dostosowywać nasze aparaty do badań weterynaryjnych.*

Taka wypowiedź mogłaby z powodzeniem charakteryzować działania dużego międzynarodowego koncernu a opisuje rzeczywistość polskiej firmy bazującej na codziennym trudzie 20 osób, który, i to najważniejsza cecha tego przedsiębiorstwa, jest zaprojektowany. Właściciele tej firmy działają w etapach określanych przez uruchamianie produkcji kolejnych, coraz bardziej technologicznie zaawansowanych aparatów, opracowanie procesu i procedur produkcji dla jednego urządzenia wiąże się z uruchomieniem kolejnego projektu produktowego. W takiej sytuacji firma może skutecznie konkurować na międzynarodowym rynku właśnie dzięki ciągłemu doskonaleniu się i wysokim, a uzyskanym na drodze wprowadzania innowacji,

kompetencjom jej pracowników. Takie, jakościowe, konkurowanie jest możliwe właśnie dzięki specyficznej orientacji właścicieli przedsiębiorstwa, którzy sami będąc innowatorami stworzyli innowacyjne przedsiębiorstwo bazujące nie na przekonaniach, stereotypach, ale na zdobytej i potwierdzonej wiedzy. Ten transfer informacji konkretnych twardych danych, faktycznie jego brak, czy raczej niedostateczny poziom jego oddziaływania, o rynkach zagranicznych jest zresztą jak się wydaje jedną z kluczowych barier w ekspansji eksportowej, ale także dla rozwoju technologicznego i organizacyjnego, polskiego sektora MSPP. Żaden z przedsiębiorców, który odwoływał się do osobistych doświadczeń nabytych poprzez uczestnictwo w targach, warsztatach, spotkaniach organizowanych przez organizacje pracodawców, czy nawet samorządy, żaden nie sformował jakichkolwiek obaw co do konieczności konkurowania na danym rynku w Polsce, czy zagranicą z innymi niż polskie firmami. To doświadczenie, biznesowe, technologiczne zagranicznej konkurencji pozwala lepiej ocenić własne niedomagania, ale i poszukać istotnych przewag konkurencyjnych, nie tylko jak się okazuje po stronie kosztów.

Inny sposób, może nie tak innowacyjny w aspekcie produktowym, ale niewątpliwie skuteczny w perspektywie rozwoju przedsiębiorstwa prezentuje drugi przypadek firmy produkującej, serwisującej i handlującej hydrauliką siłową dla kopalń. Poza cechami wspólnymi da obu firm ta różni się od pierwszej tym, że zarówno na rynku polskim (faktycznie międzynarodowym), jak i na rynkach zagranicznych bazuje na własnych rozwiązaniach technologicznych będących jednak *tylko* usprawnieniami, poprawionymi wersjami produktów zagranicznych konkurentów (właściciel sam podkreślał w trakcie wywiadu, że nie wstydzi się tego, że kopiował niemieckie produkty). To *poprawianie* doprowadziło do sytuacji, w której stał się wyłącznym dostawcą oferowanej kategorii produktów dla jednego z wiodących Polskich koncernów wydobywczych wygrywając po drodze z konkurentami z Niemiec (jakość – dziś zapewniana już przez produkty omawianej firmy) i Chin (cena – modernizacja, uszlachetnianie chińskich produktów na miejscu w Polsce, ale także zastępowanie ich własnymi, tańszymi niż niemieckie i chińskie dzięki większej niezawodności). Obie firmy bez wątplenia określa sukces odniesiony poprzez zagospodarowanie bardzo wąskiej niszy (co pozwala konkurować nawet z Simensem), co czyni je konkurencyjnymi dzięki unikalnym kompetencjom ich pracowników. Właściciel drugiej firmy tak opisał ekspansję na rynki wschodnie (wywiad 0206).

*R: (...) od miesiąca rozpoczęłem ekspansję na Rosję, Białoruś i Ukrainę.*

*A: Nie boi się pan?*

*R: Nie.*

*M: Jak na Ukrainie drukują pieniądze tak jak u nas...*

*R: Ale oni płacą 100% a później to ja dopiero zaczynam robić.*

*A: Taki bezpieczny biznes (...)*

*R: No lepszy, przekonałem się, bo to ten facet (obecny pracownik firmy – handlowiec, przypis R.S.) przekazał mi pewną wiedzę, przedtem próbowałem, współpracowałem z firmami z Ukrainy na przykład. Moja obecna żona pochodzi z Ukrainy i w ten sposób się nie robi biznesu. To musi być człowiek z Ukrainy tutaj. Wie pan jak Niemcy rzeźbią rynek wschodni? Na wschodzie z tej samej firmy oni kupują 30-40% drożej aniżeli ja, a Niemcy mają jeszcze taniej, przy przedpłacie 100%.*

*A: Rozumiem, że też zatrudniają tak jak pan Ukraińców?*

*R: Oni jeszcze tak nie wpadli na to, oni jeszcze zatrudniają ze swojego rynku a mi się udało trafić na Ukraińca, który (...) on tam zajmował się hydrauliką ileś lat, prawda.*

*Taki gotowiec.*

Najbardziej doniosłe, bo odczuwane bezpośrednio przez wiele firm analizowanego sektora, znaczenie dla całego miała jednak integracja polskiej gospodarki ze strukturami UE, która zaowocowała, niemal nieznaną poza krótkim okresem przełomu lat 80-tych i 90-tych XX wieku, konkurencją o pracownika. Rynek pracy pracownika, a nie pracodawcy stał się faktem na skutek nierównej konkurencji pomiędzy rodzimymi i niektórymi (nie wszystkie kraje *starej* UE od razu otworzyły swoje rynki pracy) zagranicznymi firmami będącymi w stanie zaoferować polskim pracownikom atrakcyjniejsze warunki pracy. Swoje szanse na tym rynku właściciele MSPP, zwłaszcza ci zależni o pracowników – to znaczy bazujący na kompetencjach zatrudnionych osób, których nie da się szybko, co ważniejsze skutecznie, przekazać nowym pracownikom, oceniają niestety niekorzystnie. Konkurencja w otwartej Europie jest na rynku pracy nierówna w tym sensie, że polskim pracodawcom, polskim MSPP ciężko konkurować o wykwalifikowanego pracownika, który otrzyma atrakcyjniejszą, przede wszystkim finansowo, ofertę z rynków pracy UE. Ujawnia się tutaj także problem kształcenia polskich specjalistów, fachowców, nie od zarządzania, czy informatyki, ale tych, którzy posiadają wysokie umiejętności manualne poparte dostatecznie długim doświadczeniem – krawcy, spawacze. Ich kształcenie na eksport to coś, co nie przynosi ani pieniędzy (w perspektywie ich dalszego rozwoju zawodowego, z którym wiąże się wzrost efektywności pracy), ani satysfakcji właścicielom MSPP. Pamiętać jednak należy, że wyszkolenie pracownika w określonym zawodzie (proces nadzorowany wciąż przez cechy lub Ochotnicze Hufce Pracy) wiąże się z kilkutyśięczną (zgodnie z informacją od respondentów) gratyfikacją ze strony systemu edukacji (wywiad Pe2).

*A: W pierwszym okresie działalności – jakie były słabe strony firmy?  
R: Nie ma czegoś takiego jak słabe strony – jest ewentualnie słaby szef. Jeśli jest dobry szef, doberze sobie dobrać pracowników. Jest tylko pytanie takie na ile nasza władza, państwo nam przygotowuje tych ludzi? Jak ja bym na dzień dzisiejszy wyszkolił pracowników, to wszyscy są w Anglii czy gdziekolwiek indziej w świecie. Tu jest tak, że ja nie mogę zaoferować tyle co zagranicą. Jeżeli nawet sobie samemu przygotowywać ludzi do pracy, to jest za duże obciążenie dla zakładu. To jest nierealne, żeby przy dzisiejszych przepisach, mając prowadzenie działalności na głowie, brać sobie jeszcze na głowę uczniów. Z tego ja nawet satysfakcji nie mam, bo jak wyuczę bardzo dobrego krawca, to on mi wyjedzie.*

Ostatni aspekt analizy wpływu obszaru oddziaływania na relacje z konkurencją odnosi się do tych przedsiębiorstw, które operują albo na tylko na tych samych rynkach albo na tych samych rynkach i w tej samej przestrzeni. Idzie o bezpośrednich konkurentów, których z jednej strony chce się poznać po to by skutecznie zabiegać o klienta, z drugiej jednak strony jest to taki typ firm, z którymi podejmuje się współpracę – najczęściej na gruncie konieczności wspólnego wykonania dużego kontraktu lub niemożności samodzielnego wypełnienia wszystkich złożonych ofert. Przykład ten nie obejmuje typowych podwykonawców, gdzie można stwierdzić przede wszystkim różnice skali pomiędzy firmą zlecającą zadanie a tą, która je realizuje, ale sytuację współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami podobnej skali. Respondenci często podkreślali, że klient, którego oczekiwać, potrzeb nie jest się w stanie zaspokoić, niezależnie nawet o przyczyn odmowy nawiązania relacji biznesowej (brak materiału, sprzętu, pracowników, kapitału, wiedzy, technologii) bywa bardzo często stracony w tym sensie, że nie zwraca się ponownie z propozycją współpracy. Stąd wśród właścicieli MSPP przekonanie o konieczności podejmowania za dużych, za trudnych, zbyt wymagających tematów i to nawet wówczas, kiedy oznacza to konieczność współpracy z konkurencyjnymi firmami. Kluczowy problem dotyczy w tym momencie sposobu wybierania tego rodzaju partnerów biznesowych. Jako optymalne kryterium doboru można by uznać *uzupełnianie się* – partner dysponuje zasobami, których nie posiada firma inicjująca współpracę, ewentualnie niską konkurencyjność partnera (dobranie firmy słabej, nie będącej w stanie zaproponować klientowi podobnych warunków). Respondenci, nawet jeżeli odnosili się do tego typu argumentacji jako rozstrzygającej uznawali jako rozstrzygający argument zaufanie wsparte osobistymi doświadczeniami we wcześniejszej współpracy lub bazujące na wysokiej ocenie

kompetencji przyszłego partnera<sup>341</sup>. Osoba właściciela, jego cechy indywidualne miały w tym wypadku większe znaczenie niż profil biznesowy, produktowy firmy (wywiad Pr11).

*A: Pozyskujecie informacje od konkurencji?*

*R: To nie jest też taka konkurencja, która gdzieś tam do końca się zwalcza – owszem, konkurujemy, ale też sobie pomagamy. My akurat zazwyczaj radzimy sobie sami, ale gdzieś tam może pojawić się duży temat i jedna firma może go nie udźwignąć, więc wchodzi we współpracę z inną. Nie zdradza się do końca wszystkich danych, ale można się wypytywać.*

Współpraca z konkurencyjnymi firmami w kontekście nieograniczonej przestrzennej podejmowanych aktywności biznesowych firm sektora MSPP przekłada się też jednak na określone zagrożenia, które wprost wynikają z trudności, czy wręcz niemożności pozyskania sprawdzonej wiedzy o firmach, z którymi podejmuje się współpracę. Można wręcz odnieść wrażenie, że w przestrzeni biznesowej skutecznie funkcjonuje grupa firm bazujących na nieuczciwym traktowaniu kontrahentów, dostawców, czy przedsiębiorstw kooperujących, co więcej działają one nie w krótkim okresie czasu, ale od lat. Na pozór już nawet nie tyle nie wywiązanie się z warunków współdziałania, co zwykłe oszustwo w ramach współpracy pomiędzy firmami powinno sprawić, że w danej branży, na konkretnym rynku przedsiębiorstwo, które dopuściło się takich nieuczciwych zachowań zostanie po prostu naznaczone w środowisku piętnem, którego efektem będzie swoisty ostracyzm. Nic jednak bardziej mylnego. Firmy te działają, bo przekazywanie informacji o takim nagannym postępowaniu pomiędzy uczciwymi przedsiębiorcami trafią na swoistą barierę tego, co można a o czym nie należy mówić. To, że zostało się oszukanym nie przynosi w środowisku biznesowym uznania, świadczyć może także o problemach, w jakich znajduje się lub będzie się znajdować oszukana firma, co mogłoby zostać wykorzystane przez, tym razem uczciwych, konkurentów. Zwraca uwagę fakt, że Ci spośród respondentów, którzy opisywali takie sytuacje wskazywali, że błąd, który popełnili nie był konsekwencją

---

<sup>341</sup> W tym miejscu można mówić o pewnym zawodzie dotyczącym realizacji zarówno wywiadów pogłębionych, jak i zogniskowanych wywiadów grupowych. Spodziewałem się projektując te narzędzia, że wcześniej, czy później ciągle odnoszenie się, powtarzanie tych samych wątków związanych z sukcesem, czy porażką pozwoli wydobyc także te pozabiznesowe cechy, nie związane wprost z profilem relacji zawodowych, które decydują o rozpoczęciu, czy odmowie współpracy z konkurentami. Niestety ilekroć w tle wypowiedzi pojawiał się taki wątek nie był on podejmowany, czy kontynuowany przez respondentów, a *wciąganie* ich w ten wątek przez ankieterów prowadziło do załamania atmosfery wywiadu. Być może powaga sytuacji, może jakiś rodzaj nieśmiałości, czy chęć stworzenia profesjonalnego wizerunku siebie jak i własnej firmy sprawiły, że problem relacji osobistych, towarzyskich nie został dostatecznie naświetlony przez badanych.

tego, że wcześniej oszukane firmy nie rozpowszechniły informacji o oszustach, ale tego, że oni sami nie przeprowadzili dostatecznie głębokiego wywiadu, co do uczciwości firmy, z którą nawiązali niefortunną współpracę. Oszukane firmy nie rozpowszechniają samodzielnie wiedzy o nieuczciwych przedsiębiorstwach, dzielą się nią jak się wydaje dopiero, kiedy wprost skieruje się do ich właścicieli takie zapytanie. Można odnieść niemal wrażenie, że pokrzywdzeni przedsiębiorcy uważają, że dalsze funkcjonowanie nieuczciwej firmy na rynku wyrówna szanse w ich walce z konkurentami, którzy też mogą zostać, zostaną oszukani – źródłem równowagi konkurencyjnej jest w tym wypadku nierozpowszechnienie (samodzielne) wiedzy o nieuczciwym przedsiębiorstwie (wywiad 0205).

*R: Co ja tu w zeszłym roku robiłem (...) przejechał mnie na 250 tys. facet, firma taka (...) takim sposobem typowym...*

*A: To znaczy oszukali pana, tak?*

*R: (...) Konkretnie to była taka sytuacja, że w domu studenckim robiliśmy, szpachlowaliśmy i malowaliśmy i w pewnym momencie odbioru dokonał uniwersytet i wtedy oni odebrali, jeden dzień tam nie byłem na budowie, patrzę na drugi dzień a tam ekipa generalnego wykonawcy, nie inwestor. Szybko swojego pracownika, zdjęcia porobił przed, kropka, kreska, kropka, kreska z tego stworzono klimacik że wszystko jest do niczego, poszpachlowane szybciotko, pomalowane i napisane: wykonano takie prace, 1,5 tony gipsu, 500 litrów farby, zdjęcia porobione i tak do sądu.*

*A: Jak tacy ludzie funkcjonują na rynku?*

*R: No ja już nie będę robić z nimi, ale oni kolejnych znajdują takich jak ja.*

*A: A czy pan wiedzę o nich rozszerza w środowisku, czy nie dzieli się pan nią?*

*R: I to jest to co nie zrobiłem wtedy, nie rozeznałem się w sytuacji...*

Powyższa sytuacja jest doskonałym przykładem kreowania przez przedsiębiorców ryzyka nie w jego pozytywnym wymiarze (szansy), ale w jego negatywnym aspekcie (zagrożenia), ryzyka ukierunkowanego nie na działania własne, ale konkurencji. Podkreślić trzeba ów akt kreacji bazujący dodatkowo, i tutaj chyba można mówić o swoistym samousprawiedliwianiu się przedsiębiorców nierozpowszechniających informacji o nieuczciwych firmach, nie na jakimś rodzaju aktywnego działania, ale faktycznie na zaniechaniu – przedsiębiorca nie dzielący się informacją o tym, że został oszukany kreuje to ryzyko (zagrożenie) w sposób nieaktywny, trudno mówić w tym wypadku o sprawstwie, czy winie względem konkurentów, a to, że respondenci sami wskazują siebie jako odpowiedzialnych za niedostateczny wywiad jeszcze dobitniej dowodzi napiętego charakteru konkurowania w sektorze MSPP (*nie zapytałem, moja wina* zdają się twierdzić oszukani respondenci, podczas, gdy Ci, którzy doświadczyli

tego samego ze strony tych samych firm, przedsiębiorców wcześniej nie dostrzegają problemu, bo przecież *nikt nie pytał*).

W tym aspekcie ujawnia się złożony charakter relacji z konkurencją w obszarze MSPP. Respondenci, z racji wymogów badania, reprezentowali firmy funkcjonujące na rynku od co najmniej 10 lat, czyli mówiąc wprost znali *środowisko*, branżę, co najważniejsze znali swoich najważniejszych konkurentów, jednocześnie naturalnym jest to, że sami są rozpoznani przez te firmy, które traktują z kolei ich jako swoich konkurentów. Na to wszystko nakłada się jeszcze dodatkowo wspólne realizowanie kontraktów, współdziałanie w organizacjach zrzeszających przedsiębiorców, a często nawet wspólne uczestnictwo w okolicznościowych spotkaniach organizowanych przez dostawców, hurtowników sprzętu, czy materiałów. Ten cały opisany właśnie przeze mnie kontekst zestawiony z wypowiedzią cytowanego powyżej respondenta, który wprost podkreśla, że to *jego błąd*, że się nie dowiedział o szczegółach, sposobie działania zleceniodawcy jawi się albo jako dowód zajadłej konkurencji (nikt nie mówił, co ważne i ja nie powiem, że mnie oszukano, a przynajmniej nie zrobię tego z własnej inicjatywy) albo jako przejaw ukształtowanego już przez ostatnie dwie dekady<sup>342</sup> systemu aksjonormatywnego, który z jednej strony zabraniałby kłamać (gdybym zapytał to by mi powiedzieli) z drugiej jednak strony nie sprzyja eliminowaniu dylematu brakującego bohatera<sup>343</sup>, który gdyby ów system na to pozwalał, demaskowałby *jeźdźców na gapę*. Ów system, jeszcze raz to podkreślę – nie pozwala wprowadzać w błąd, kłamać, ale uniemożliwia także kreowanie współdziałania, takiego zorganizowania się przedsiębiorców, które wyrażałoby się poprzez eliminowanie nieuczciwych partnerów biznesowych poprzez upowszechnianie wiedzy o negatywnych konsekwencjach współpracy z nimi. Można zatem potraktować tych *jeźdźców na gapę* jako swoisty test spójności, stopnia współpracy i charakteru konkurowania firm danego rynku. Podkreślę także ogólnie pozytywny charakter wypowiedzi o relacjach z konkurencją, raczej akcentowanie korzyści wynikających z jej istnienia, niż jakiś szczególnych problemów związanych z tym faktem. Jest tu jakieś drugie dno tej relacji, konkurowania, współistnienia, którego nie udało się odkryć być może nie ze względu na niedoskonałość narzędzia, ale autorefleksję przedsiębiorców, którzy rozumieją, że to co w biznesie uznaje się za naturalne mogłoby zostać niezrozumiane,

---

<sup>342</sup> W oparciu o zebrany materiał empiryczny nie sposób niestety odpowiedzieć na pytanie na ile taki charakter relacji z konkurencją może być konsekwencją sposobu funkcjonowania, nie tylko gospodarki, ale szerzej całego społeczeństwa polskiego do 1989 roku.

<sup>343</sup> Hankiss E., *Pułapki społeczne*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1986

niezaakceptowane, czy wręcz odrzucone przez tych, którzy nigdy nie konkurowali w takim jak oni kontekście.

#### **4.2 Konkurenci – charakterystyka**

Potencjał bezkonfliktowego współistnienia, choćby bez współdziałania pomiędzy firmami sektora MSPP jest określony jak się wydaje przede wszystkim poprzez bagaż negatywnego kapitału zaufania, który został ukształtowany w wolnorynkowej gospodarce po 1989 roku, zwłaszcza w pierwszej fazie przemian transformacyjnych, kiedy to słabe państwo i brak doświadczenia a także potwierdzonych informacji o sposobach działania danych firm, przedsiębiorców uniemożliwiały skuteczną walkę z oszustami. Ci ostatni wykorzystując swoiste szanse ukształtowali *bezpieczny* charakter relacji z konkurencją w całym sektorze. Ograniczone zaufanie początkowe pomiędzy partnerami biznesowymi podnosi koszty transakcyjne, co przynosi szczególnie negatywne skutki, jeżeli blokuje w ogóle współpracę pomiędzy potencjalnymi partnerami biznesowymi.

Pomijając tego rodzaju nieuczciwe praktyki biznesowe przedsiębiorstwa sektora MSPP konkurują zarówno z mniejszymi, podobnymi jak i większymi firmami, przy czym za każdym razem można mówić o pewnych podobieństwach jak i różnicach pomiędzy poszczególnymi typami konkurentów. To co wspólne to oczywiście przedmiot konkurowania, czyli klient, to co różne to kontekst, w którym dany typ konkurentów staje się dominujący. W ujęciu zaprezentowanym przez respondentów mikroprzedsiębiorstwa jawią się przede wszystkim jako konkurenci cenowi bazujący na prostych rozwiązaniach organizacyjnych, obniżający koszty poprzez wykorzystywanie szczególnych uwarunkowań prawnych i niskich oczekiwań zarówno właścicieli jak i pracowników tego typu firm. Bardzo istotne jest również to, że w kontekście koniunkturalnym pojawiają się oni na rynku przede wszystkim w czasach hossy, kiedy jak można się domyślać wyższa chłonność rynku powoduje obniżenie barier wejścia (małe i średnie przedsiębiorstwa mniej zabiegaj o rynek, bo i tak posiadają dostateczną ilość zleceń, a zleceniodawcy zrażeni rosnącymi cenami chętnie szukają oszczędności). Problem związany z tego typu przedsiębiorstwami polega na tym, że w perspektywie innych firm operujących na danym rynku psują one go oferując produkt na warunkach nie tyle niemożliwych do spełnienia przez MSPP, co po prostu dla tych ostatnich mniej korzystnych (wywiad Pr3).

*A: Czym pan się różni od konkurencji? Wszyscy oferują faktycznie tą samą usługę?*

*R: Mniej więcej tak. Konkurencją są chłoporobotnicy, zamiast ZUS płacący KRUS. Oni po delegacjach, zamiast spać po hotelach, śpią po budowach i tak sobie obniżają koszty dlatego są konkurencyjni. Po prostu taka dzicz. Dużo jest tego z konińskiego. Co do jakości pracy jest prawie to samo. Oni nie mają kosztów. To jest legalne, bo rolnik może sobie dorobić. U mnie nawet jak jest przestój to płacę i ZUS i chorobowe.*

Najistotniejszą kategorią konkurentów są jednak inne przedsiębiorstwa sektora MSPP, dzieje się tak z kilku powodów. Po pierwsze oferują one podobne produkty, po drugie operują na podobnych warunkach, po trzecie trwają, nie są efemerydami jak mniejsze firmy i nie pojawiają się na danym rynku sporadycznie jak duże firmy, po czwarte wreszcie są podobnie odbierane przez potencjalnych klientów. To wszystko sprawia, że konkurując ze sobą firmy tego typu napędzają wzajemnie swój rozwój i stanowią dla siebie nie tylko punkt odniesienia, ale także swoiste laboratorium zmian – obserwowanie określonych działań w podobnym środowisku (podobnych przedsiębiorstwach) pozwala bezpiecznie z nich zrezygnować lub przeciwnie wdrażać je, ale co szalenie istotne, z większym przekonaniem o ich skuteczności, efektywności biznesowej. Takie refleksyjne monitorowanie działań konkurencji, niezależnie od skali firm konkurencyjnych, jest jednym z podstawowych mechanizmów kontroli czynników ryzyka zarówno co do ich wartości jak i tego, jakie parametry ryzyka towarzyszą danemu działaniu. Podpatrując konkurencję przedsiębiorcy uzyskują punkt odniesienia dla oceny własnych działań, przy czym wpływ tego monitorowania może się wyrażać, niezależnie od skali sukcesu konkurenta, kopiowaniem zaobserwowanych rozwiązań jak i przeciwnie szukaniem alternatyw (wywiad J2).

*R: Ja wiem, że X (nazwa konkurencyjnej firmy, przypis R.S.) będzie istniał, czy mi się to podoba czy nie. Wolę nawet żeby istniał.*

*A: Czyli nie wchodzicie sobie w drogę?*

*R: Jak ja ileś robót wygram i potem są następne przetargi to nie walczę na śmierć i życie. To X je weźmie. W 2007 roku wszystkie roboty były moje w mieście. Także nawet opisywali nas w gazecie, że jest taki zakład, który ma układ z miastem, że wszystko jest ustawiane pod nas...*

*A: Jednak robicie coś innego niż X?*

*R: Podobne rzeczy robimy. Tylko, że my zamawiamy jeszcze inne firmy. Taka jest polityka.*

*A: Bo X jest znany i wiadomo czego można się po nim spodziewać?*

*R: Tak. Oni mają większe koszty. Mają inną organizację. Muszą mieć wszystko swoje. To wtedy jest duża firma. Sprzęt, bazy. A jak przychodzi do wyceny to niestety to kosztuje.*

*A: Czy wychodzi na to, że panów polityka sprawdza się częściej?*

*R: Tak. Transportu drogowego nie mamy. Jest nam nie potrzebny. Inne rzeczy np. kanalizacje, trawniki też nam robią. X ma swój sprzęt i nie bierze podwykonawców. I to jest ta inna polityka. Jak byłem w 1975 roku koło Warszawy, wysłano nas wtedy na szkolenie to jedna rzecz przykuła mą uwagę. Facet był z dyrekcji Centralnego Zarządu Dróg był w Finlandii i powiedział, że jak budują drogi to firma ma swój sprzęt ale nawierzchnie zamawia. A ja się dziwię jak mogą to robić bez swojej przetwórni, bez przetargu na masę? Teraz to rozumiem. Wytwórnie co robią asfalt to przywożą go cysternami i mają pięćdziesięciu- czy stutonowy zbiornik na zapas. My mamy taką organizację a X ma inaczej. Na razie istnieją, jakoś się rozwijają. Wole jak oni istnieją niż by nowy zakład powstał.(...) Jakbyśmy stali w miejscu to byśmy się cofnęli. Jeżeli chce się być partnerem dla kogoś to trzeba się rozwijać. Jeżeli chcieliśmy w mieście zaistnieć a X się umacniał to musieliśmy im dorównać. (...) Jednak konkurencja napędza.*

Ostatni typ konkurentów to duże firmy. Charakteryzuje je to, że stają się realnymi, bo podejmującymi walkę o tych samych klientów, konkurentami niemal tylko w czasach dekoniunktury gospodarczej. Na co dzień *nie schylają* się po zbyt małe dla siebie kontrakty. Chęć zachowania potencjału produkcyjnego, czy usługowego przy jednoczesnym wysokim potencjale samofinansowania lub pozyskiwania środków na finansowanie własnej działalności sprawia, że w czasie bessy przedsiębiorstwa te szukają nowych, dotąd nieeksplorowanych rynków zbytu stając się realnym zagrożeniem dla funkcjonowania mniejszych firm nie dysponujących podobnymi zasobami (wywiad J2).

*A: Kryzys panów nie rusza?*

*R: Nie. Chociaż te duże firmy cierpią na autostradach. Skanska buduje ze swoich pieniędzy. Mają tu swoich ludzi a na razie autostrada stoi bo przeprojektowują. I jak oni mają tu swoich ludzi to w okolicy wygrywają wszystkie przetargi nawet po kosztach, żeby tym ludziom dać robotę. Byli w gminie sąsiedniej i powiedzieli, że będą startować w wszystkich przetargach i tam są też przetargi na nasze roboty. A na takie większe przetargi z autostradami to wygrali robotę od Grupy do autostrady, potem wygrali koło Torunia i gdzieś koło Stargardu. Tak naprawdę nikt nie buduje jak oni w świecie. Wykańczają tym naszych zleceniodawców.*

Spoglądając na problem relacji z konkurencją szerzej należy podkreślić tutaj nie zachodzenie na siebie dwóch logik konkurowania, ale jakby ich równoległe współistnienie. Po pierwsze można tutaj mówić o logice skali – konkurujemy raczej z podobnymi sobie firmami niż znacznie mniejszymi lub większymi. Załamanie takiej logiki następuje na skutek wyjątkowych zdarzeń takich jak większa niż zwykle, niż wcześniej doświadczane hossa, czy bessa – wówczas, w takich ekstremalnych warunkach *każdy jest wrogiem każdego*. Bieżące funkcjonowanie opierałoby się jednak na zmaganiach po pierwsze z podobnymi, po drugie z raczej wcześniej rozpoznanymi

firmami. Druga logika konkurowania, faktycznie eliminowania kosztownej w wymiarze osobistym, w wymiarze, nie boję się nawet powiedzieć, samopoczucia przedsiębiorcy, właściciela małej lub średniej firmy, bazowałaby no ograniczaniu konkurencji, wypychaniu jej z relacji, w których się uczestniczy poprzez budowanie (łatwych do zaobserwowania m. in. w budownictwie) grup firm skupionych wokół lidera, np. dewelopera (dodatkowo taka grupa firm może w swej strukturze odzwierciedlać niegdysiejsze przedsiębiorstwo państwowe łącznie z dawną obsadą stanowisk, która znalazła wyraz w stosunkach właścicielskich – prezesi, dyrektorzy, kierownicy a nawet brygadziści założyli własne przedsiębiorstwa, które realizowały/realizują zlecenia takie jakie niegdyś przynależały właśnie do ich właścicieli). Taka grupa jest na tyle hermetyczna, że trudno w jej przypadku mówić o rynkowej konkurencji, więcej kapitał, a także zasoby, wyniesione z minionej epoki dały jej na starcie przewagę, która całemu zrzeszeniu pozwoliła uzyskać silną pozycję konkurencyjną na rynku – w takim ujęciu grupa ta składa się oczywiście z firm bardzo różnej wielkości a ich aktywność albo rzeczywiście ogranicza się do tego wewnętrznego rynku albo, choć z tym mogą mieć one trudności ze względu na brak doświadczeń, wychodzą one także do wolnorynkowej gospodarki, w której działają na odmiennych niż w grupie zasadach.

#### **4.3 Ryzyko w relacjach z konkurencją - podsumowanie**

Działalność przedsiębiorstw sektora MSPP jest na co dzień w istotny sposób kształtowana poprzez charakter relacji z konkurencją. Ryzyko związane z tymi relacjami ma podwójny charakter, co swoimi wypowiedziami potwierdzają sami przedsiębiorcy. Z jednej strony istnieje powszechne przekonanie, co do sprzeczności celów własnych i firm konkurencyjnych, tym zatem co właściciele firm mogą uznać za pewne jest to, że konkurenci będą podejmowali wobec nich działania niekorzystne nawet jeśli ograniczą się one tylko do przedmiotu konkurencji rozumianego jako towar, czy usługa. Ten konflikt interesów bazujący na próbie realizacji podobnych, czy wręcz identycznych celów w ramach tych samych rynków, bazując na podobnych zasobach sprawia, że zarówno sama konkurencja jak i konkurenci, niezależnie od skali jak i obszaru działania traktowani są jako zagrożenie dla funkcjonowania danego przedsiębiorstwa, przy czym zagrożenie to nie odnosi się wprost do samych podstaw działalności firm konkurencyjnych, ale faktycznie do charakteru bieżącej działalności (przynajmniej w perspektywie sektora MSPP). Sama konkurencja, jak i w ogóle fakt istnienia konkurentów to nie ryzyka, to pewniki wyznaczające ramy ryzyka związane z

ich istnieniem, zdają się to zresztą rozumieć nawet ci przedsiębiorcy, którzy rozpoczynali działalność przed 1989 rokiem, gdzie konkurencja nie istniała albo dotyczyła zgoła innych kwestii, czyli nie zbytu a zaopatrzenia. Rodzaje ryzyk generowanych przez konkurentów zależą między innymi od ich skali, fazy cyklu koniunkturalnego, ale także spójności i solidarności między przedsiębiorcami w ramach rynku, branży, czy na danym obszarze. Najważniejsze wnioski płynące z wywiadów odnoszą jednak w perspektywie koniecznych zmagania z konkurencją do swobodnego przekonania, czy to o możliwości współistnienia (rynek jest tak duży, że pomieści konkurujące ze sobą firmy), czy to o zdolności zwycięskiego zakończenia tych zmagania (niezależnie od cech konkurenta). Te dwie diametralnie różne perspektywy postrzegania rynkowych zmagania wiedzą do różnych praktyk biznesowych opartych na defensywnym wyczekiwaniu, czyli faktycznym nie podejmowaniu ryzyka konkurencji w przypadku przekonania o dostatecznej zasobności rynku i praktyki konfrontacji bazującej na podjęciu ryzyka, która to praktyka wymaga gotowości na porażkę, ale także solidnego przygotowania argumentów za sukcesem a także sposobu na jego zagospodarowanie (wspomniany w kontekście konkurencji międzynarodowej producent siłowników hydraulicznych dla kopalni był tak zaskoczony sukcesem swojego produktu i konsekwencjami w postaci nie tyle skali zamówień, co przede wszystkim zmiany oczekiwań odbiorców, że wprost formułował wątpliwości, co do słuszności decyzji o przejściu od serwisowania urządzeń do ich produkcji, poszerzenie oferty, zaproponowanie nowego produktu zaowocowało, bowiem zupełnie nowym sposobem postrzegania przedsiębiorstwa na co nie było ono do końca przygotowane – skutki sukcesu, podobnie jak porażki, wymagają przepracowania i kreują określone ryzyka). Wygrywając z konkurentami nie zawsze jednak ograniczamy ryzyko, rzeczywiście odsuwając negatywne konsekwencje jednych ryzyk kreujemy szanse jak i zagrożenia kolejnych.

Poza niemal naturalnym podejściem konfliktowym do relacji konkurencji można wyróżnić również kooperację firm konkurujących – nie interesuje mnie w tym kontekście tworzenie grup firm w celu osiągnięcia monopolu rynkowego, czy zmowy cenowej. Ta współpraca kreowana bywa częstokroć poprzez rynek generujący zamówienia przewyższające zdolności jednej firmy. Firmy sektora MSPP są w tym kontekście albo podwykonawcami większych firm, albo liderami dla mniejszych przedsiębiorstw, najciekawszym przypadkiem jest jednak współpraca firm podobnej skali, na co dzień konkurujących w danym obszarze. Perspektywa, możliwego dużego

zamówienia, wymusza niejako na firmach chcących je zrealizować konieczność dobrania sobie partnerów, ich ciągłej a nie incydentalnej, czy ad hoc weryfikacji. Ostatecznie w sytuacji wyboru partnera biznesowego konieczność ta jest realizowana poprzez odwołanie się do zaufania bazującego na ryzyku określonym poprzez parametry umożliwiające ocenę przyszłych kooperantów nie tylko pod kątem ich kompetencji zawodowych, organizacyjnych, ale także w kontekście przebiegu samej relacji, która powinna być nie tylko efektywna, ale i bezpieczna w tym sensie żeby nie wzmacniała jednej firmy kooperującej kosztem drugiej.

Najbezpieczniejszą, bo ograniczającą negatywne ryzyko współpracy wyrażające się poprzez wzmocnienie konkurenta w ramach wspólnie realizowanego kontraktu, formą dobierania partnerów biznesowych jest działanie w ramach nieformalnych grup, które skupiają przedsiębiorców działających w tym samym lub zbliżonych obszarach biznesowych. Wówczas nie zachodzi problem doboru partnera, przynajmniej na poziomie oceny sposobu przebiegu relacji najkorzystniejsze pozostaje zaangażowanie, któregoś z zaprzyjaźnionych biznesmenów i jego firmy. Rynkową organizację realizacji kontraktu przewyższającego zdolności jednego przedsiębiorstwa MSPP zastępuje w tym kontekście organizacja hierarchiczna bazująca na wcześniej (niż pojawiała się szansa wspólnego zadania) ukształtowanych stosunkach.

W przypadku relacji z konkurencją doskonale uwidacznia się różnica pomiędzy działaniem opartym na zaufaniu do konkurentów a działaniem opartym na ryzyku i zaufaniu. Wiąże się to z przejściem od wyobrażeń (niewiedza, zaufanie) do faktów (wiedza, ryzyko) i odzwierciedla się najpełniej w bardzo pewnym podejściu do międzynarodowej konkurencji tych firm i przedsiębiorców, którzy tą konkurencję oswoili w codziennych praktykach, bądź nawet wykorzystali ją dla własnych celów. Wiedza pozwala podejmować ryzyko, to wymaga jednak jej gromadzenia, także w oparciu o zaufanie (na przykład do jej źródeł) i weryfikowania jej aktualności tak by w sytuacji, kiedy konieczne staje się podjęcie ryzyka (wykorzystanie zgromadzonej wiedzy) być zdolnym do podjęcia szybkiej, efektywnej biznesowo decyzji. Gromadzenie wiedzy służy między innymi rozpoznaniu i neutralizacji czynników ryzyka (podążanie za konkurencją a co najmniej kontrolowanie jej poczynań) lub przeciwnie ich wzmocnienie (na przykład poprzez zachowywanie dla siebie informacji o nieuczciwej firmie w branży, na rynku).

## **5. Firma**

Założeniem projektu było podjęcie próby odnalezienia odpowiedzi na pytanie o przesłanki, źródła sukcesu, o powody, dla których firmy upadają, trwają bądź rozwijają się. Tak zdefiniowany problem nie został do tej pory rozwiązany jak się wydaje przede wszystkim ze względu na mnogość pomysłów na biznes, nie tylko tych realizowanych, ale także tych, które uwieńczone zostają rynkowym sukcesem. Dokąd zatem może zaprowadzić poszukiwanie odpowiedzi na tak postawione pytanie? Po pierwsze niewątpliwie każdy przypadek, każda firma zasługuje na indywidualne podejście, opracowanie. Niemniej jednak zebrany materiał pozwolił określić podobieństwa w zakresie wizji, sposobów prowadzenia biznesu, oceny warunków, w jakich się to dzieje.

### **5.1 Bariery rozwoju, czyli testy gotowości do ryzyka**

Właściciele MSPP wskazywali różnorodne bariery uniemożliwiające wzrost ich firm począwszy od braku kapitału, kadry, nieuczciwą konkurencję po niesprawne, źle zarządzane i niesprzyjające przedsiębiorcom państwo i jego agendy. Wszystkie te kwestie charakteryzuje jednak w kontekście rozmów z respondentami jedna wspólna cecha, żadna z nich nie jest faktycznie barierą niemożliwą do sforsowania. Oprocentowanie roczne kredytu na poziomie 60%, 1000 dni od zgłoszenia niezapłaconej faktury do egzekucji należności, niekorzystne prawo faworyzujące raczej zagraniczne niż rodzime firmy te i szereg innych równie znaczących zmiennych utrudniając codzienne prowadzenie działalności gospodarczej stanowią coś na kształt testu zdolności do podejmowania ryzyka, testu zaradności, gospodarności, innowacyjności, ale także zwykłej cierpliwości i wytrwałości w ramach podjętych aktywności biznesowych. Jeśli próbuje się określić różnice pomiędzy małymi a średnimi firmami to jedną z nich jest właśnie stosunek, reakcja na te przeciwności, które właścicielom mniejszych z badanych firm wydawały się, czasami wciąż się wydają, trudnościami niemożliwymi do przezwyciężenia, podczas gdy dla osób, które przeprowadziły swoje firmy z poziomu małej do średniej miały one zgoła odmienny charakter – były możliwe do przezwyciężenia. Dla tych przedsiębiorców, którzy poddali się w walce z tymi uwarunkowaniami prowadzenia działalności gospodarczej stanowią one swoiste alibi zarówno w kontekście dawno niewykorzystanych szans jak i niepodejmowania nadmiernego ryzyka obecnie. Porażka, poddanie się w nierównej przecież walce z warunkami o charakterze systemowym niesie z sobą konsekwencje w

postaci często już później pasywnych strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Właściciele średnich firm mieli kiedyś odwagę, zdolność stawienia czoła problemom wobec, których inni poddali się, zrezygnowali – ta indywidualna różnica perspektyw oceny ryzyka, zarówno w wymiarze szans jak i niebezpieczeństw, uruchomiła procesy leżące u podstaw różnicy skali obecnego funkcjonowania. To co dla jednych było zagrożeniem inni potraktowali jako szansę do ilościowej jak i jakościowej zmiany własnej firmy, szansę, która wykorzystana zaowocowała zmianami różnie jednak ocenianymi z perspektywy lat (przedsiębiorcy nie zawsze przychylnie oceniają wykorzystane szanse, nie tyle nawet sposób ich wykorzystania, co właśnie samo ich zrealizowanie).

### **5.1.1 Bariery wzrostu – brak kapitału, trudności w pozyskiwaniu kredytów**

Zarówno bieżąca działalność przedsiębiorstwa jak i planowany, czy realizowany jego rozwój mogą być finansowane z kilku źródeł. Z środków wewnątrz firmowych, właścicielskich poprzez oszczędności właściciela i/lub środki wypracowane przez firmę (w całości lub części faktycznie uwolnione przez właściciela/li). W przypadku zewnętrznych źródeł finansowania dominują kredyty<sup>344</sup> i programy strukturalne finansowane przez Unię Europejską i/lub budżet państwa oraz, w przypadku kilku respondentów, wcale nie tak tajemniczy aniołowie biznesu, których pomoc sprowadzała się najczęściej do pożyczania środków na korzystniejszych niż rynkowe warunkach. Mówiąc dziś o braku kapitału, czy trudnościach w jego pozyskiwaniu należy mieć jednak na uwadze długą drogę jaką cały system gospodarczy jak i konkretne firmy przeszły od 1989 roku. Hiperinflacja, później wysoka inflacja, wreszcie ustabilizowanie jej poziomu a także możliwość, coraz powszechniejsza, zaciągania pożyczek w obcych walutach, wszystko to sprawiło, że kredyt stał się zarówno tańszy jak i bardziej dostępny. Podobnie, w kierunku upowszechnienia, ułatwienia dostępu do kapitału przebiegały przemiany w zakresie pozyskiwania funduszy poprzez giełdę (dziś na rynku NewConnect notowane są także średnie spółki), czy od funduszy wyspecjalizowanych w finansowaniu przedsięwzięć realizowanych w sektorze MSPP. Ostatecznie same firmy dysponują dziś, często dzięki swoistemu uwłaszczeniu poprzez państwowy niegdyś majątek, zasobami finansowymi o nieporównywalnie większej wartości – zmiana ta miała szczególne znaczenie w perspektywie komunikacji z firmami

---

<sup>344</sup> Pomijam inne źródła pozyskiwania kapitału gdyż nie zostały one wskazane i omówione przez respondentów.

niepolskimi, bezwartościowy złoty i brak dewiz uniemożliwiały niemal, a przynajmniej komplikowały, realizację międzynarodowych przedsięwzięć, stabilna, wymienna i dobrze postrzegana na walutowych rynkach złotówka sama w sobie podniosła wartość rodzimych przedsiębiorstw a co ważniejsze pozwoliła skutecznie działać poza, czy ponad granicami. Osiąganie zysków w stabilnej walucie ułatwia oszczędzanie choćby poprzez samo ograniczanie ryzyka kursowego, czy transakcyjnego towarzyszącego wymianie w kantorze, czy banku. To skomunikowanie polskiej gospodarki z zagranicznymi przy pomocy wymiennego, wartościowego pieniądza przyspieszyło proces wzrostu wartości polskich firm, co przekłada się przecież także na ich zdolności kredytowe.

Przedsiębiorcy niemal jednogłośnie wskazywali na trudności w pozyskiwaniu kredytów na działalność przedsiębiorstwa, co jednak znacznie bardziej interesujące byli także prawie jednomyślni w swojej niechęci do kredytów (nawet, kiedy te posłużyły im wcześniej do utrzymania, czy rozwoju firmy). Perspektywa finansowania działalności gospodarczej komplikuje się jeszcze bardziej, kiedy uwzględni się doświadczenia przedsiębiorców – ci z nich, którzy korzystali z kredytu wciąż podkreślają trudności, z jakimi wiąże się jego pozyskanie. W oparciu o zebrany materiał empiryczny można sformułować wniosek, że znaczna część przedsiębiorców zbudowała swoje strategie zarządzania firmami na niechęci do zaciągania kredytów, czy nawet szerszej jakichkolwiek zobowiązań finansowych. O jakości problemu pozyskiwania przez firmy kredytów najlepiej świadczy poniższa wypowiedź właściciela firmy budowlanej zatrudniającej kilkunastu pracowników (wywiad 0215).

*R: Bo my tak naprawdę nie wiemy dokładnie, jeśli też chodzi o podejście do kredytów, ja jestem na etapie brania kredytu i mam w WBK problem 25 tys. dostać, bo przelewy firmowe miałem na konto osobiste, i to jest bariera. Bo nie miałem konta firmowego tylko osobiste i przelewałem tam. Póki banki dają ludziom pieniądze to się jakoś rozwija gospodarka. Ale to musi być mądre itd. Mi się wydaje że z tej całej rozrzutności padnie taki przeciwstawny sobie kierunek. To musi być pewność że np. firma weźmie, ale pójdzie do banku i wie dostanie kredyt bo powie tu mam taki kontrakt, dajcie mi to zrobimy to razem. Nie ma takiego myślenia: zrobimy razem...*

Wypowiedź ta ujawnia nie tylko problem pozyskania kredytu przez firmy, ale także jedną z jego istotnych przyczyn, jaką jest bez wątpienia niedostateczny poziom wiedzy samych przedsiębiorców w zakresie zarówno księgowości jak i w ogóle obsługi

bankowej działalności gospodarczej<sup>345</sup>. Problem kredytowania to także konsekwencja skali szarej strefy – działania w jej ramach i generowane w oparciu o nie przychody nie stanowią dla banku podstawy do udzielenia kredytu. Ten, jakże trafnie sformułowany w perspektywie rozwoju całej gospodarki, apel o to by banki *robiły biznes razem z przedsiębiorcami* winien być także skierowany do właścicieli przedsiębiorstw tak aby i oni dali szansę bankom na *zrobienie z nimi biznesu*. Ta bankowa niedojrzałość świadczyć może o niedokończonej transformacji, niedokończonej właśnie w wymiarze postaw, nawet systemu wartości, szerzej w wymiarze społecznym – samo istnienie określonych rozwiązań instytucjonalnych okazuje się niewystarczające w perspektywie braku świadomości społecznej w zakresie zasad, fundamentów funkcjonowania tych instytucji.

Efekty niewykorzystania potencjału finansowania działalności przedsiębiorstw właśnie poprzez kredyty są jednoznacznie negatywne (taka ocena wynika wprost z opinii przedstawionej przez respondenta w powyższym cytacie, który daje do zrozumienia, że kredyt jest potrzebny zarówno firmom jak i ich klientom, wreszcie całej gospodarce, że jest jeszcze miejsce na dalsze kredytowanie aktorów życia gospodarczego) i wprost oznaczają wolniejszy proces modernizacji i to zarówno na poziomie całej gospodarki jak i konkretnych firm (wywiad J2).

**A: Poproszę o krótką charakterystykę tego okresu. Bo jak widać idzie firma do góry.**

*R: Tam są drobne wahania, ale z uwagi na to, że robimy dla samorządów. Pierwszy okres robiliśmy ludźmi bo nie mieliśmy kasy. Musieliśmy odkładać bo nie chcieliśmy brać kredytów. Zaczęliśmy od 1999 kupować za gotówkę, ze swoich pieniędzy, maszyny.*

Problemy z pozyskaniem kredytu są przez przedsiębiorców umieszczane w ramach szerszego problemu niestabilności, nieprzewidywalności gospodarczej. Łączą też bez wątpienia przedsiębiorcy kwestię kredytowania działalności z możliwością spłaty kredytu a ta jest ich zdaniem niepewna, co więcej doświadczenia firm wspomagających się kredytem w istotnym stopniu są niejako potwierdzeniem słuszności strategii unikania kredytów (co ciekawe i co jednocześnie potwierdza hipotezę o tym, że *trudny* kredyt bywa używany także jako swoiste alibi dla danej, mniejszej niż oczekiwana przez samego przedsiębiorcę, czy otoczenie, skali przedsiębiorstwa można uznać fakt odnoszenia się do przykładów firm, które *wyłożyły się* na kredycie a pomijanie w

---

<sup>345</sup> W tym kontekście nabierają znaczenia akcje edukacji bankowej organizowane przez Narodowy Bank Polski, ujawnia się także to, że winny być one kierowana nie tylko do dzieci i młodzieży, ale także obecnych jak i przyszłych przedsiębiorców.

wypowiedziach dotyczących finansowania przedsiębiorstwa przykładów tych firm, które bazując na kredycie osiągnęły niezaprzeczalny sukces lub przynajmniej trwają na rynku). Jeden z respondentów łączy wprost problem uzyskania kredytu z ogólną sytuacją gospodarczą jednocześnie wskazując, że tym co jego zdaniem utrudnia w ogóle samo rozważanie zaciągnięcia kredytu jest niestabilność sytuacji zarówno na poziomie makroekonomicznym jak i samej firmy, której są właścicielami (wywiad Pr2).

*A: Czy poza waszym nastawieniem na budowanie firmy o składzie 20-osobowym były jeszcze jakieś inne przesłanki, przeszkody, dla których nie zbudowaliście większego zespołu?*

*R: Tak, warunki finansowe – nie chcemy wchodzić w jakieś duże kredyty – to jest nam niepotrzebne. W naszym kraju można się niestety bardzo szybko wyłożyć. Nie mam ambicji żeby zatrudniać 100 pracowników – to mam poza sobą. Chcę spokojnie pracować na tym poziomie.*

*A: Niewykorzystany potencjał?*

*R: Jest niewykorzystany potencjał w nas – to jest może 50-60% naszych możliwości, ale ze względu na drogie kredyty i niepewność, niestabilność zostajemy przy tym co mamy.*

Zaciągnięcie kredytu wiąże się z niepokojem, z ryzykiem – tych zjawisk respondenci w znacznej większości nie tyle chcą uniknąć, co po prostu nie chcą ich kreować, podejmować, bo oznaczało by to mniejszy komfort prowadzenia działalności gospodarczej, kredyt jest także takim rodzajem ryzyka, które ogranicza samodzielność właściciela, jego niemal nieograniczoną swobodę dysponowania własnością. Trudności w zaciąganiu pożyczek, czy po prostu niechęć do nich okazują się mieć także tą pozytywną cechę, że stają się dodatkowym bodźcem do oszczędności, powściągliwości w dysponowaniu środkami finansowymi przedsiębiorstwa. W perspektywie zarówno tych firm i ich niechętnych kredytom właścicieli, jak i całej gospodarki, przeważa jednak jak się wydaje, bardziej dziś w sytuacji stabilnego i stosunkowo niedrogiego kredytu, niż w początkach gospodarki wolnorynkowej w naszym kraju, negatywna ocena takiej postawy. Pomijając już jej źródła, zwłaszcza te o systemowym charakterze bezpośrednio powiązane z przekształceniami gospodarczymi w naszym kraju, należy podkreślić, że bez zewnętrznych źródeł finansowania trudno jest zapewnić środki niezbędne do wzrostu firmy, w najlepszym razie wzrost ten jest realizowany dłużej, o ile oczywiście, w tym dłuższym okresie, utrzymają się jego przesłanki. To, co dla jednych przedsiębiorców było barierą niemożliwą do sforsowania innym uutorowało drogę do szybszego wzrostu – ta prawidłowość zdaje się określać niemal wszystkie czynniki określające sytuację biznesową danego przedsiębiorstwa. W perspektywie zaufania można tutaj mówić o tym, że jest ono ograniczone względem systemu

gospodarczego, faktycznie kierunków i siły jego rozwoju, ale, i to warto podkreślić, nie da się zauważyć braku zaufania do systemu bankowego. Niestabilna, niegodna zaufania jest gospodarka, która jest nieprzewidywalna, ale nie banki, które działają w nakreślonych im a nie przez nie warunkach.

### **5.1.2 Bariery wzrostu – rodzina, sytuacja osobista**

Stosunek do kredytowania działalności jest konsekwencją nie tylko osobistych opinii właściciela w tej kwestii, ale także indywidualnej perspektywy oceny sytuacji przedsiębiorstwa, na którą składa się między innymi sytuacja rodzinna. Akcentowana przez właścicieli firm jako jedna z przyczyn rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej chęć poprawy sytuacji materialnej rodziny nie wytrzymuje w zestawieniu z wartością, jaką jest sama rodzina. Horyzont wzrostu przedsiębiorstwa, pozornie, wyznacza zatem stosunek przedsiębiorcy do zobowiązań rodzinnych. Pozorny charakter tej bariery wzrostu jest wynikiem możliwości podzielenia się odpowiedzialnością za losy firmy z współwłaścicielami, czy pracownikami zatrudnionymi, awansowanymi na stanowiska zarządcze – takiego spojrzenia na tą sprawę nie przedstawił jednak żaden z respondentów. Uznawana powszechnie konieczność bezpośredniego nadzoru, faktycznie absorbująca czasowo, sprawia, że wszelkie obowiązki poza firmą ograniczają możliwość zaangażowania w jej problemy, także możliwości rozwoju. Czynnikiem ograniczającym potencjał podejmowania ryzyka firmy jest w tym ujęciu sam właściciel firmy, który bezpieczeństwo rodziny stawia nad niepewny przecież rozwój przedsiębiorstwa (wywiad 0205).

*R: Słabe strony to..., ale ja to robiłem celowo, bo były lata 80, do 89 roku gdzie było bardzo dużo pracy, można było bardzo silnie rozwinąć firmę, ja miałem wtedy 3 pracowników, 4, 5 góra, mogłem zrobić 3 brygady po 5 pracowników.*

*A: No i czemu pan tego nie zrobił?*

*R: Ale zrobiłem to celowo, ponieważ ja dzieci małe, rodzina i był to czas, kiedy stwierdziłem, że nie mogę poświęcić wszystkiego na rzecz firmy jednak, mimo wszystko.*

### **5.1.3 Bariery wzrostu – kapitał ludzki**

Przedsiębiorcy odnosili się krytycznie zasadniczo do wszystkich osób, których działania określają sytuację firmy począwszy od siebie samych przez pracowników, kontrahentów, konkurentów po urzędników różnego szczebla. Niezrozumienie, czy wręcz nieprzychylność, brak doświadczenia, kompetencji, odwagi, zaangażowania czy określonych cech charakteru wszystko to determinuje losy przedsiębiorstwa a jednocześnie znajduje się często tylko pod niewielkim wpływem oddziaływania

przedsiębiorcy, co oznacza, że nawet rozpoznanie tych czynników ryzyka nie wiąże się z możliwością celowego oddziaływania na nie. Kapitał ludzki w postaci pracowników wydaje się wciąż, mimo znacznego poziomu bezrobocia, jednym z najistotniejszych, a w perspektywie deklarowanych problemów z pozyskaniem pracowników o określonych kompetencjach, być może nawet najważniejszym czynnikiem hamującym wzrost firm omawianego sektora. Niesie to z sobą pytania o jakość polskiego pracownika, polskiej siły roboczej. Niebagatelne znaczenie ma tutaj także określony, raczej nieefektywny w kontekście oczekiwań przedsiębiorców system kształcenia. Powtarzające się deklaracje o konieczności *przyuczenia* i to faktycznie niezależnie od tego, czy mówimy o pracownikach wykonujących proste prace manualne, czy o tych mających piastować stanowiska związane z zarządzaniem, kierowaniem firmą świadczą źle o przygotowaniu młodych ludzi, kończących różne typy szkół, do wejścia na rynek pracy. Oczywiście każda firma posiada swoją specyfikę, sposób produkcji, świadczenia usług, organizacji pracy, który wyróżnia ją na rynku, niemniej jednak brak odpowiednio przygotowanych pracowników, kandydatów na pracowników wyraźnie uwidacznia się w wypowiedziach respondentów. Nie poprawia sytuacji znacząco także zaangażowanie urzędów pracy i różnorodnych organizacji korzystających z finansowania unijnego – nie deklarują tego, nie zauważają przedsiębiorcy, właściciele MSPP, co nakazuje rozważyć potrzeby, rzeczywiste potrzeby w zakresie szkolenia, skutecznego szkolenia przyszłych pracowników tego typu firm (0216).

*R: Jeszcze kilka lat temu szukaliśmy pracowników przez ogłoszenia i trafiali do nas różni, prawie nie było kogo przyjąć. Teraz sami się zgłaszają. Generalnie zatrudniamy ludzi, którzy w fachu nic nie umieją – oni najpierw przychodzą na przyuczenie.*

Także na poziomie rekrutacji firmy sektora MSPP wspomagają się, po toby ograniczyć koszty ewentualnej pomyłki, kapitałem społecznym zawierającym się w sieciach społecznych. Dzieje się tak poprzez zatrudnianie w pierwszej kolejności osób znanych wcześniej lub poleconych przez zaufane osoby (wywiad Pe 3).

*R: Na początku słabą stroną był dobór pracowników – zatrudniani nie wykonywali swojej pracy tak dobrze, jak my byśmy tego chcieli, żeby klienci byli zadowoleni, ale w ciągu kilku miesięcy od rozpoczęcia działalności mieliśmy już taką ekipę, która pracuje z nami do tej pory. (...) Wszyscy pracownicy byli zatrudniani przez znajomych.*

### **5.1.3.1 Bariery wzrostu – niezdolność do realnego podziału władzy i obowiązków**

Trudności rekrutacyjne w analizowanym obszarze przedsiębiorstw wynikają jednak nie tylko z nieprzygotowania, braku doświadczenia aplikujących kandydatów.

Proces ów jest naznaczony w istotny sposób co najmniej dwiema cechami charakteryzującymi firmy MSPP. Po pierwsze, a niezbędnej wiedzy dostarczają w tym wypadku dane GUS, wielkość przedsiębiorstwa wpływa na poziom wynagrodzeń – im większa firma tym wyższe płace. W tym kontekście nie może dziwić to, że pracownicy o określonych, pożądanach kwalifikacjach podejmują pracę raczej w większych firmach. Nawet różnica między małymi a średnimi firmami jest w tym kontekście znacząca. Małe przedsiębiorstwa tyleż zatrudniają, co często wiążą się z pracownikami, relacje z nimi wykraczają właśnie dzięki owym poleceniom, czy wcześniejszej znajomości poza obszar zawodowy. W przypadku średnich firm już chociażby skala zatrudnienia powoduje, że nie da się oprzeć stosunków z pracownikami na bezpośrednich relacjach każdego z nich z właścicielem, co dzięki bezpośredniemu nadzorowi właścicielskiemu i mniejszej liczbie zatrudnionych charakteryzuje małe przedsiębiorstwa. Ów brak osobistych relacji właściciel – pracownik ma zdaniem jednego z respondentów ograniczać możliwość wydobycia pełnego potencjału tych ostatnich, jego wypowiedź wskazuje też na niezdolność do wykreowania szczebla pośredniego, i to mimo 200 osobowej załogi, który rozwiązał by problem optymalnego wykorzystania kompetencji, doświadczenia zatrudnionych osób (wywiad J9).

*A: Czy w firmie istnieje jakiś nie wykorzystany potencjał?*

*R: Zawsze istnieje tylko nie zawsze jest człowiek go w stanie wydobyć. Przede wszystkim intelektualne możliwości człowieka są nieograniczone. Wydobyć z tych ludzi to co potrafią.*

*A: A co jest ograniczeniem?*

*R: Ma pan tyle czasu aby wydobyć z dwustu ludzi potencjał? Bo ja nie mam. Samemu tego nie zrobię a powinienem. Nie jestem tego w stanie przeskoczyć.*

Ten sam przedsiębiorca podkreśla (wywiad J9).

*A: A czy w jakiś szczególnie sposób szukał pan pracowników?*

*R: Nie. Trzeba było utrzymać wynagrodzenie na troszeczkę wyższym poziomie.*

*A: I to skutkowało?*

*R: Chętnie przychodzili do pracy mając perspektywę gwarantowanego wynagrodzenia. Było ono w poziomie średnich wysokich. Praca jest uzależniona od bezpośrednich wyników pracownika.*

Ostatecznie sam przyznaje jednak, że utrzymanie pracownika dzięki wyższym płacom to jedno a podniesienie jego efektywności to już inna kwestia (wywiad J9).

*A: Co spowodowało, że zatrudnienie nie rosło a obroty tak?*

*R: Nauka ludzi. Rosła wydajność ludzi a zatrudnienie nie. Ludzie więcej umieli zrobić.*

*A: A czy to są kursy, szkolenia?*

*R: Nie. Nabywają tego w robocie. Jeden od drugiego się uczy. Od czasu do czasu są jakieś nowości techniczne, rozwiązania.*

Tym, co jednak w głównej mierze ogranicza sektor MSPP w zakresie bardziej efektywnego zarządzania, wykorzystywania potencjału pracowników to przede wszystkim ta nieodparta chęć bezpośredniej kontroli, nadzoru, nawet w średniej firmie. Badani nie chcą, nie potrafią z pewnością nie ufają na tyle by przekazać władzę lub efektywnie się nią podzielić. W rozwoju firmy widzą konieczność zrezygnowania z pełnej niemal nad nią kontroli, co wydaje się im pomysłem tyleż oczywistym, koniecznym w perspektywie wzrostu przedsiębiorstwa, co również zbyt wymagającym (wywiad Pr2).

*R: Nie chcieliśmy się rozwijać, bo ja, gdy przyszedłem do poprzedniej firmy, w której pracowałem – tam było 6 ludzi na początku, później doszło do 20 osób – tam była świetna atmosfera, po czym właściciel postanowił ją jeszcze bardziej rozbudować. Do 30-40 osób firma prosperowała bardzo dobrze, finansowo też było bardzo dobrze dla pracowników i właściciela. Przy 100-150 firmy nie dało się już kontrolować, co doprowadziło niemal do jej bankructwa.*

Ten osobisty nadzór nad firmą aż nadto ujawnia swoje negatywne konsekwencje, kiedy przyjrzymy się poniższej wypowiedzi (wywiad 0205).

*R: Ja zawsze uważałem, że trzeba wziąć tyle pracy ile da radę się objąć koordynacją, ale można też i jeszcze więcej, ale wtedy zaczyna wszystko przelatywać między palcami*

*A: Dobrze, ale wtedy można zatrudnić takiego człowieka jak pan, tylko że nie będzie właścicielem a pracownikiem.*

*R: No tylko trzeba znaleźć takiego, nie.*

*A: A szukał pan?*

*R: Tak, tak, i tu są problemy, jeśli chodzi o lojalność itd. Miałem, jakiś czas takiego człowieka był, ale później się okazało, że nie było to proste, same problemy.*

*A: Ten jeden raz pan spróbował i wystarczy? Nie będzie już kolejnych prób?*

*R: No były takie próby, że szliśmy w inną stronę, była większa praca to skrzyknęliśmy się w kilka firm. Firmy te, co są takie średnie to są średnie do pewnego momentu... inaczej panu powiem... jeśli firma większa albo ja np. zrobię obrót miesięczny 1 mln a mam z tego zysku 10 tys. to mało nie?*

*A: Wróćmy do tego 85 roku. Pojawili się pracownicy, bo była praca, tak?*

*R: Tak, trzeba było trochę pochodzić, ale było więcej pracy i wtedy się zdecydowałem na pierwszy taki krok, co nie chciałem już większego robić, ale zdecydowałem się bo ja tak działałem zachowawczo, ale uważam że trzeba mimo wszystko mieć do końca zaufanie i trzeba zawsze mniej zrobić niż mogę.*

*A: Trzeba zawsze mniej zrobić niż mogę?*

*R: Tak, mniej niż mogę, bo jeśli robie więcej niż mogę to się mogę przejechać w bardzo prosty sposób, nad firmą trzeba panować, zresztą my mamy dobre przykłady tych firm które nie panowały nad sobą i które się przejechały. (...)miałem takich kolegów którzy tak szli i nie mieli kiedy korzystać z tych dóbr materialnych. (...) Ja wcześniej o tym pomyślałem niż oni. Wcześniej wiedziałem że nie jestem w stanie, powtarzam, więcej zapanować, ja widziałem że to jest stan nasycenia mojego, że musiałem uruchamiać maszynę, taką maszynę, takiej maszyny której ja sobie powiedziałem, którą byłem kiedyś, w której będą przelatywać pieniądze czy będzie 10, czy 100 pracowników.*

*Naprawdę nie będzie różnicy, tylko do wypłaty. Bedzie różnica, bo trzeba ZUS opłacić, podatek.*

*A: I zaczął pan wtedy poszukiwać podwykonawców.*

*R: Tak, dokładnie. To w tym roku 90 powiedziałem mojemu wspólnikowi, że albo moje myślenie albo ja odchodzę. Po prostu muszą mniejsze firmy panować, żeby to po gospodarstwu mogła istnieć i iść do przodu.*

To przekonanie o niewyobrażalnie negatywnych konsekwencjach utraty pełnej kontroli nad firmą, jakie żywi istotna część polskich właścicieli MSPP ogranicza u podstaw możliwości ich wzrostu, rozwoju. W samym właścicielu, jego postawach ulokowane są te niemożliwe do przekształcenia racje, opinie, poglądy. Więcej, można odnieść wrażenie, że sposób tłumaczenia samym sobie źródeł trwania na poziomie małej firmy bez podejmowania prób przejścia do poziomu średniego przedsiębiorstwa, jaki reprezentują respondenci bazuje nie na rozpoznaniu przyczyn takiego stanu rzeczy, ale negatywnej ocenie alternatywnych sytuacji – po co rozwijać firmę skoro osobiste dochody nie będą istotnie wyższe, po co rozwijać firmę, skoro większa struktura oznacza, a musi tak być przy braku zaufania do szczebla pośredniego, więcej pracy, po co wreszcie dążyć do wzrostu skoro innym się nie udało, znów jak w przypadku kredytów sytuacja jest określana nie przez tych, którzy odnieśli sukces, ale przez tych, którym się nie powiodło. I znowu widać tutaj niedokończoną transformację, znowu na poziomie społecznym, znowu dostrzec można konieczność, jakiejś głębokiej reorientacji sposobu myślenia, czy wręcz edukacji uznania dla sukcesu. Na pozór może wydawać się, że ci właściciele, którym nie powiodło się przejście do poziomu średniego przedsiębiorstwa dostrzegają raczej zagrożenia niż szanse wpisane w ten proces także dlatego, że nie chcą przyznać się do porażki. Tkwi jednak moim zdaniem w nich, jakaś forma przekonania o słuszności dokonanego wyboru, co więcej przekazują oni to przekonanie innym przedsiębiorcom. To wyjście właściciela z takiego całościowego zarządzania firmą jawi się w perspektywie zebranego materiału empirycznego jako podstawowa bariera nie tylko przejścia z poziomu małej do średniej firmy, ale także dalszego rozwoju średnich przedsiębiorstw (wywiad 0206).

*A: Czyli pan jest takim pierwszym i najważniejszym sprzedawcą w tej firmie?*

*R: No te główne kontakty to tak, bo też miałem zagrożenia takich dyrektorów których zwalniałem, bo kiedyś miałem jeszcze naczelnego dyrektora, już nie mam w tej chwili – ja jestem naczelnym. I on próbował nawet mi zaszkodzić w tym KGHM, nikomu się to jeszcze nie udało.*

*A: A czemu teraz nie ma tego dyrektora naczelnego ?*

*R: Doszedłem do wniosku, że nie potrzeba, wydawałem tylko pieniądze i za mocno się zawiodłem.*

*A: Jaką część sprzedaży robi pan w firmie sam a jaką robią pana handlowcy?*

*R: 80% robię sam.*

*A: I wszystko na temat.*

*R: Ale oni też są zaangażowani, bo ja tej pompy np. do tego KGHM to nawet nie widzę*

*A: Ale pan to sprzedał i to się liczy. Czyli pana firma jest dalej jednoosobową firmą.*

*R: No teraz doszedł syn od dwóch lat.*

*A: I co, przejmie?*

*R: No tak, tyle że on wybrał, on jest bardzo dobrze wykształcony bo w Maastricht i w języku angielskim i tu liceum prywatne tutaj skończył, no ale wybrał ekonomię i tu jest pech.*

*A: Dlaczego?*

*R: Bo jak pan pracuje w takiej branży jak ja to trzeba być inżynierem, ekonomii się w każdej chwili pan nauczy i prawa się pan nauczy, bo mam doradcę podatkowego, prawnika i przez dyskusje z nimi ja to prawo już dosyć dobrze znam, muszę panu powiedzieć, a odwrotnie, będąc ekonomistą nie idzie ugryźć tej wiedzy technicznej.*

*(...)*

*A: I teraz jakby pana zabrać z tej firmy to ta firma byłaby wydmuszką, prawda?*

*R: Nie, bo ci moi ludzie, to mają te same układy. Bo jeśli pan mówi, że nikt nie jest z tym związany, to tak nie jest. Ja to zacząłem, mam te kontakty a to się toczy swoim torem. Bo ja np. znam głównego mechanika a nie znam jakiegoś tam pana X co wypisuje zamówienia, ale jego zna mój człowiek. I syn jest już wciągnięty w te moje układy i wszystko wie i nie ma problemu.*

Powyższy przykład, a odnosi się on do średniej firmy, jest bardzo charakterystyczny dla respondentów. Próba zatrudnienia kogoś na odpowiedzialnym stanowisku, niezadowolenie z jego pracy, któremu zresztą trudno się dziwić, jeżeli uwzględni się, że punktem odniesienia dla oceny działań takiego pracownika jest sam właściciel (w tej perspektywie ujawnia się różnica między menadżerem, który jest zatrudniany, a właścicielem, który zarządza przedsiębiorstwem, które do niego zależy – inna motywacja) rozstanie i albo rezygnacja ze wzrostu albo dowołanie się do osób z polecenia lub najlepiej osobiście wcześniej znanych. Ostatecznie samotne zarządzanie firmą aż do momentu, gdy pojawi się ktoś godny zaufania – członek rodziny, przeważnie dziecko. Taki sposób postępowania ogranicza jednak na jakiś czas rozwój firmy i powoduje niewykorzystanie pojawiających się szans. Zanim jednak pojawią się następcy zaufanie osobiste decyduje o rekrutacji a wyższe stopnie hierarchii w firmie – a nie jest to sytuacja odosobniona (wywiad 0206).

*M: A dyrektor to, kto to jest?*

*R: Mój kolega, po studiach jeszcze pół roku pracowałem we Wronkach i tam się poznaliśmy.*

### **5.1.3.2 Bariery wzrostu – brak zaufania**

Z perspektywy rozwoju firmy warto przyjrzeć się konkretnie zasobom zaufania, szerzej relacjom pomiędzy właścicielem/ami a pracownikami. Ujawnia się tutaj

podstawowe napięcie, które wpisane jest w antagonistyczny sposób myślenia o relacji pracodawca – pracownik. Jeżeli szukać zupełnie fundamentalnych różnic w sposobie działania małego i średniego przedsiębiorstwa to z powodzeniem można przyjąć, że jedną z nich jest właśnie stosunek do zatrudnionych osób. Już sam rozmiar załogi sprawia, że trudniej w średniej niż małej firmie poznać wszystkich pracowników a niemożliwym, także ze względu na ilość obowiązków, staje się utrzymanie wykraczającej choćby nieznacznie poza stosunki zawodowe relacji z nimi. Na te stosunki nakłada się jak także bez wątpienia nie tylko bardziej bezpośredni charakter relacji w małej firmie, ale także to, że właściciel małej firmy wciąż jeszcze jest nie tylko szefem, ale bardzo często także *majstrem*, po prostu najlepiej, a przynajmniej bardzo dobrze, zna się na tym co robią jego pracownicy. To sprzężenie hierarchii właścicielsko-organizacyjnej z zawodową, a także bezpośredni i częsty kontakt, wszystko to stwarza jak się zdaje okazję do rozwinięcia niemal patriarchalnych relacji w tego typu przedsiębiorstwach. Wszystko to jednak, i warto to bardzo mocno podkreślić, dzieje się w sytuacji niemal pełnej władzy właściciela nad firmą, co nie wymusza, nie prowokuje do zaufania. Jeżeli przyjmiemy, że to ostatnie wiąże się nieobecnością w czasie i z niewiedzą, to albo organizacja pracy bazująca na wielokomórkowym jej podziale albo zatrudnianie specjalistów są najprostszymi sytuacjami kreującymi potrzebę zaufania. I tutaj ujawnia się podwójny problem polskiej małej i średniej przedsiębiorczości. Po pierwsze, a co zostało już opisane powyżej, to przyzwyczajenie, ale trzeba także powiedzieć wygoda i bezpieczeństwo związane z bezpośrednim nadzorem sprawiają, że zaufanie jest niepotrzebne do skutecznego zarządzania firmą. Kontrola, najlepiej bezpośrednia, i realne nieuzależnianie się od pracowników, przy jednoczesnym uzależnianiu ich od siebie – zwłaszcza na obszarach wysokiego bezrobocia, to wszystko skutecznie sprowadza relacje pracodawca-pracownik do tych niemal bazujących na układzie bodziec-reakcja. Ta niesymetria zależności nie sprzyja budowaniu relacji opartych na zaufaniu. To jednak nie określa jeszcze specyfiki obszaru MSPP. Zdecydowanie bardziej brzemienne w skutkach jest to komu ufają właściciele analizowanych przedsiębiorstw. I tutaj ujawnia się kontekst, który może określić specyfikę nie tylko sektora, ale całej polskiej gospodarki. W poprzednim podpunkcie właściciel średniej firmy podniósł własne poczucie bezpieczeństwa zatrudniając kolegę ze studiów w charakterze tak naprawdę swojego zastępcy. Nie, a przynajmniej nie tylko, kwalifikacje, kompetencje, doświadczenie, ale właśnie osobiste relacje zadecydowały o zatrudnieniu. Jednak tym, co faktycznie

zmusza do zastanowienia w kontekście prób określenia dynamiki analizowanego typu przedsiębiorstw jest wyczekiwanie na potomków. Ci ukształtowani w innej sytuacji systemowej stwarzają pewne nadzieje co do możliwości skutecznego zarządzania firmą, jednak faktycznie są kształtowani, a ostatecznym tego potwierdzeniem będzie przekazanie im władzy w firmie, w warunkach odmowy zaufania wewnątrz firmy osobom niespokrewnionym, czy niezaprzyjaźnionym z właścicielami. Negatywne konsekwencje takiej sytuacji są rozległe począwszy od wstrzymania, stłumienia impulsu rozwoju, wzrostu, przez możliwe negatywne relacje wewnątrz firmy będące pokłosiem zablokowania szans awansu najlepszym pracownikom aż po możliwe skazanie firmy na kierowanie nią przez osobę jednak niesprawdzoną, niedoświadczoną, niekoniecznie równie skuteczną jak poprzednicy (wywiad J2).

*A: Czy szansą w przyszłości będzie zmiana technologii czy zmiana organizacji?*

*R: Zmiana organizacji. Przypuszczam, że będziemy istnieć. Nasz główny konkurent już przez to przeszedł. I te duże firmy tak działają.*

*A: Do córki ma pan 100% zaufania. A czy do tego pana X będzie pan miał?*

*R: Jest taka niepisana zasada, że taki majster szybciej się dogada z robotnikami niż z nami. Ten krok nas czeka czy wcześniej, czy później.*

Można w tym momencie, idąc tropem myśli F. Fukuyamy<sup>346</sup>, zadać sobie pytanie o kapitał społeczny, na jakim bazuje polska gospodarka, o to który z opisanych modeli najlepiej określa naszą sytuację. Wydaje się, że dziś trzeba powiedzieć tego typu zakusom – za wcześnie. Ani niniejsza praca, ani inne badania nie są w stanie określić nie tylko charakteru polskiej przedsiębiorczości, ale przede wszystkim tego jak zmieni się on w następnych dekadach, a należy założyć, jestem o tym głęboko przekonany, że ów charakter dopiero będzie się ostatecznie kształtował między innymi na skutek opisanej powyżej zmiany generacyjnej. Cechą wspólną obu przykładów, do których się powyżej odwołuję jest staranne wykształcenie następców wzbogacone o bezpośrednie praktyki w przedsiębiorstwach, które kiedyś przejmą i wzmocnione swoistym okresem realnego podziału władzy – wspólne rządy właściciela i jego potomków. Dlaczego wspomniany charakter wykształci się, wykształca się a nie jest ukształtowany. Przeszkodą w określeniu charakteru polskiej przedsiębiorczości były/są opisane wcześniej efekty bumerangowe, które po pierwsze wykreowały specyficzną kategorię przedsiębiorców, którzy rozpoczynali działalność w czasach swobody gospodarczej, o której dziś już chyba nawet nie marzą, po drugie te już ponad dwie dekady

---

<sup>346</sup> Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997

suwerenności gospodarczej to niemal nieprzerwany proces umacniania się państwa i jego instytucji, w tym także próby reform nakierowane na uwrażliwienie administracji publicznej na potrzeby, oczekiwania przedsiębiorców<sup>347</sup>. Wkroczenie nowego pokolenia przedsiębiorców oraz zakończone powodzeniem działania zmierzające do wzrostu konkurencyjności polskiej gospodarki mogą na nowo określić to jaka jest, będzie polska przedsiębiorczość.

#### 5.1.4 Bariery wzrostu – państwo

Cały wysiłek badawczy poczyniony od konstrukcji narzędzia, przez ich modyfikacje po uczulanie osób realizujących wywiady z przedsiębiorcami skupiony był na zminimalizowaniu swoistego *ciężenia* respondentów w stronę szukania zewnętrznych przyczyn o charakterze polityczno-prawnym obecnej, jak i przeszłej, kondycji przedsiębiorstwa. Przyjęte założenie zakładało, że właściciele samodzielnie, bez stymulowania ich odpowiednimi pytaniami, czy zadaniami, odniosą się do kwestii określanych na wspomnianym poziomie – i tak się stało. Państwo i jego instytucje wywierają oczywiście przemożny wpływ na to co dzieje się w firmach analizowanego sektora niemniej jednak przedmiotem zainteresowania niniejszej rozprawy były jednak przede wszystkim te wymiary funkcjonowania omawianej kategorii przedsiębiorstw, które znajdują się pod ich wpływem – zdolności oddziaływania na państwo sektora MSPP lub dowolnej jego części uznaję na dzień dzisiejszy za ograniczone<sup>348</sup>.

Samo zaś państwo nie spełnia podstawowego oczekiwania respondentów – nie kreuje stabilności, stałości, przewidywalności, nie egzekwuje skutecznie prawa, które samo przecież stanowi. Państwo raczej kreuje ryzyko rozumiane w tym wypadku jako zagrożenie niż daje podstawę do zaufania, czy może już raczej faktycznie daje zaufanie, związaną z nią pewność, ale w oczekiwaniu na niekorzystne werdykty, decyzje, raczej wolne podejmowanie wiążących decyzji. Ta niestabilność, nieefektywność wzmaga niestety swoiste poczucie *osamotnienia* wobec otoczenia odbieranego jako nieprzychylnie nastawione do firmy. W najbardziej negatywnym scenariuszu właściciel

---

<sup>347</sup> W Polsce wciąż możliwe jest przeprowadzenie reform, które mogą przynieść tak oczekiwaną przez przedsiębiorców przewidywalność a w efekcie, jak i u podstaw, stabilność warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Inicjatywy takie jak powołanie Komisji Sejmowej „Przyjazne państwo” pokazują, że przedsiębiorcy lobbując na ośrodki władzy mogą, są w stanie wymusić niejako korzystne zmiany.

<sup>348</sup> Ujawnia się tutaj nie tyle nawet problem niedoreprezentowania sektora MSPP w skutecznie lobbujących o efektywne prawa regulujące system gospodarczy organizacjach typu BCC, czy PKPP Lewiatan, ale przede wszystkim skutecznej formacji reprezentującej nie wszystkie, ale właśnie tylko małe i średnie przedsiębiorstwa.

małej bądź średniej firmy ma do czynienia z nieprzyjawnym otoczeniem (konkurenci, państwo i jego agendy) oraz brakiem lub w najlepszym razie niedoreprezentowaniem w organizacjach zrzeszających przedsiębiorców – nie stwarza to komfortowych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej, czy prób jej rozwijania. W perspektywie oddziaływania czynnika państwowego na sektor MSPP można przyjąć założenie, że skoro jego części składowe (poszczególne firmy, czy nawet grupy firm) nie są w stanie oddziaływać skutecznie na działalność instytucji administracji publicznej to faktycznie państwo rozpatrywane jako czynnik określający sytuację firm omawianej kategorii będzie miało taki sam wpływ na wszystkie przedsiębiorstwa, zatem nie będzie miało mocy różnicowania szans, zagrożeń. Uznanie tego założenia jest jednak niemożliwe co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze państwo należy tutaj rozumieć szeroko (wszystkie wymiary oddziaływania na gospodarkę) a jednocześnie wąsko (miejsca styku, egzekucji, wprowadzania w życie przede wszystkim rozwiązań prawnych), co pociąga za sobą konsekwencję w postaci różnych interpretacji przepisów w poszczególnych jednostkach administracji. O ile konkurują za sobą firmy znajdujące się pod jurysdykcją na przykład jednego urzędu skarbowego nie stwarza to różnic, jednak biorąc pod uwagę ponadlokalny charakter działalności istotnej części analizowanych przedsiębiorstw, może się okazać, że inne interpretacje przepisów, inne praktyki w zakresie chociażby obsługi patentów dają przewagę konkurencyjną jednym przedsiębiorcom a nie tyle zabierają, co nie dają jej innym. Po drugie zarzuty, jakie przede wszystkim właściciele MSPP kierują pod adresem szeroko rozumianego państwa odnoszą się nie tylko do złych rozwiązań prawnych, ale przede wszystkim do tego, że prawo to nie jest, a powinno przecież z założenia takie być, równe dla wszystkich. Ujmując rzecz precyzyjniej należy powiedzieć, że litera prawa jest jedna dla wszystkich przedsiębiorstw, ale już jej interpretacja dzieli przedsiębiorstwa na co najmniej dwie kategorie podstawowe – firmy uprzywilejowane i nieuprzywilejowane, gdzie do tej pierwszej grupy zalicza się tych przedsiębiorców, którzy sprytem, butą, cwaniactwem, czy po prostu naginając prawo czerpią z tego korzyści (ważną grupą w tej kategorii firm są te, które wynajmują incydentalnie lub zatrudniają na stałe prawników), a do drugiej te osoby prowadzące działalność, które z własnej woli lub z braku odwagi nie chcą, nie potrafią działać w ten sposób, czy nie stać ich na okresowe, bądź stałe, korzystanie z profesjonalnych porad prawnych.

Tym, co jak się wydaje przechodzi do sfery wspomnień, a co w istotny sposób określiło to jak postrzegane jest dziś państwo jest także to, że wiele firm miało w

przeszłości, niektóre także obecnie, problem z uzyskaniem zapłaty od podmiotów publicznych i nie idzie tu nawet o sytuację upadających, niewypłacalnych firm państwowych, ale na przykład o nieustannie zalegające z płatnościami jednostki opieki zdrowotnej finansowane przez NFZ. Choć państwo jest postrzegane jako pewny płatnik, który może nie wiadomo kiedy, ale jednak ostatecznie zapłaci, to jednak w perspektywie wzrostu firm analizowanego sektora staje się ono czynnikiem ograniczającym rozwój i to co najmniej z trzech powodów. Po pierwsze firmy, które znalazły się w takiej sytuacji faktycznie są zmuszone kredytować dane jednostki publiczne, czyli pozbawia się je tym samym kapitału obrotowego niezbędnego do finansowania bieżącej działalności, czy takiego, który miał by posłużyć na inwestycje – zakrawa na ironię fakt, że państwo, które zmusza banki do tworzenia coraz większych rezerw na pokrycie ewentualnych strat z tytułu *złych kredytów* samo tworzy sytuację, w której przedsiębiorstwa muszą tworzyć podobne fundusze po to by współpracować z, jednak nie do końca przewidywalnym, sektorem publicznym. Po drugie dochodzenie swoich należności jest kosztowne raz ze względu na konieczność wsparcia bieżącej działalności kredytem, dwa ze względu na potrzebę zaangażowania obsługi prawnej, trzy zabiera to czas i energię przedsiębiorcy i jego pracownikom. Po trzecie wreszcie, a odwołam się tutaj do przykładu firmy pracującej właśnie w sektorze opieki zdrowotnej, takie obciążenie przedsiębiorstwa publicznym kontraktem/ami pogarsza jego sytuację w rozmowach z bankami, które nieprzychylnie zapatrują się na ciągłe zaległości w płatnościach odbiorców swoich klientów – w poniższym wypadku to firma swoją marką, doświadczeniem, renomą wypracowała sobie pozycję dobrego klienta banku a nie kontrakty, z publicznymi przecież, ZOZ-ami. Taki kontrakt w opinii przedsiębiorców powinien stanowić dla banku doskonale uzasadnienie dla podjęcia pozytywnej decyzji kredytowej, bo przecież stoi za nim państwo, niestety nie zawsze tak się dzieje (wywiad J8).

*R: Balcerowicz chciał spółki cywilne zlikwidować. W 2001 roku udało nam się skorzystać z tej ustawy likwidującej spółki cywilne. Bez zgody trzeciego wspólnika zlikwidowaliśmy spółkę cywilną. (...), ten trzeci wspólnik ukradł nam i nazwę, i nasz dorobek pracy, mając siedem klas, nic nie produkując. Do tej pory nas okrada. Podgląda nas. W ten sposób się ślizga. W Polsce takich podrób się nie ściga, a Urząd Patentowy nie ma żadnych kompetencji. Słabych stron my żeśmy praktycznie nie mieli. Naszą słabą stroną było zawsze brak pieniędzy. My handlujemy ze służbą zdrowia, i tu*

*trzeba było naprawdę dużo się nagimnastykować, i z bankami dojść do porozumienia,  
żeby nam zaufały, i dały kredyt.*

By uzmysłwić sobie z czym na co dzień zmagają się przedsiębiorcy, a co jest określone przez państwo, wystarczy odnieść się do jednego z wielu podawanych przez nich przykładów złej organizacji zarządzania projektami finansowanymi z publicznych środków. Warto zwrócić uwagę, że wypowiedź ta obnaża nie tylko złą organizację pracy instytucji publicznych, faktycznie przepisy leżące u podstaw tej organizacji, ale także konsekwencje w postaci możliwej, gorszej od zakładanej, jakości wykonania kontraktu (wywiad J2).

*A: Czy obecnie są jakieś szanse, które są nie wykorzystywane np. z przepisów prawa?*

*R: Nam uciekają miesiące marzec, kwiecień, maj. Zanim te przetargi się rozwiną to tak nie mamy co robić. Nie można przeciągać w nieskończoność tych remontów. Lepiej nie stać. A jak jest duża robota to mamy co robić. Teraz dopiero przetargi idą. Ogłaszali w maju, czerwcu. Zanim to się uprawomocni.*

*A: Jaki jest okres karencji?*

*R: Od ogłoszenia po trzech tygodniach jest przetarg. Potem wybierają firmy. Tydzień czasu jest na odwołanie. Spisywana umowa i ja zgłaszam na 7 dni przed rozpoczęciem do nadzoru. Trzy tygodnie przetarg, tydzień wybór, uprawomocnienie dwa tygodnie, tydzień zgłaszam czyli sześć tygodni od chwili ogłoszenia. A to jest ekspresem. (...) Np. ta Grunwaldzka. W środę mija termin odwołania. Jak odwołają to gmina jak jest zdeterminowana to odrzuca. To wtedy firma jak ma kasę to pisze do Warszawy a wtedy to dwa, trzy miesiące w tył.*

*A: To dlaczego nie organizuję się pod koniec roku przetargów na pracę, które będą realizowane wiosną?*

*R: Bo przetarg można ogłaszać jak samorząd ma pieniądze na koncie. A budżet uchwalają w styczniu to zanim przyjdzie kasa. A nawet jeżeli samorząd dostanie z Warszawy w połowie roku pieniądze to i tak to trwa z jakieś dwa miesiące. W 2007 roku wchodziliśmy w połowie października na budowę. Można te roboty robić na spokojnie.*

*Technologicznie to lepiej jest zrobić nawierzchnię jak jest ciepło. Ale jak nie ma mrozów to robimy na spokojnie. Wiosna i jesienią o tyle jest lepiej, że jak jest beton to nie trzeba go polewać.*

### **5.1.5 Bariery wzrostu – brak przekonania o korzyściach związanych ze wzrostem**

Nie tylko niechęć do utraty kontroli, ale także deklarowany brak przekonania o korzyściach, nie tylko finansowych, związanych z rozwijaniem firm, powstrzymują właścicieli przed bardziej aktywnymi formami kreowania przyszłości swoich przedsiębiorstw. Odpowiadając sobie na pytanie po co się rozwijać przedsiębiorcy odwołują się najczęściej do niepowodzeń kolegów z branży, czy lokalnego rynku, wreszcie podkreślają *obiektywne* trudności związane z zatrudnieniem odpowiednich pracowników, kosztami koniecznych inwestycji, czy po prostu z koniecznością

zwiększenia własnego zaangażowania. Niebagatelne znaczenie odgrywa tutaj także pewne *nasylenie* rozumiane w kontekście posiadania – czy to taka różnica zarabiać 1 milion, czy 2 miliony, zdają się pytać sami siebie właściciele MSPP. W kontekście problemu rozwoju należy podkreślić tyleż swobodę przedsiębiorców w zakresie określania przyczyn jego takiej a nie innej skali, która charakteryzuje daną firmę, jak i przekonanie o ich istotnym znaczeniu. Przebija się tutaj jednak nie tyle wrażenie samozadowolenia z osiągniętej skali przedsiębiorstwa, choć to bez wątpienia towarzyszyło przedsiębiorcom biorącym udział w badaniu, co przede wszystkim poczucie satysfakcji z trwania, może nawet z przetrwania, z ciągłości, z dającej poczucie bezpieczeństwa stabilizacji, przewidywalności. Ta ilość ryzyk zewnętrznych nękających polski sektor MSPP zdaje się generować tak istotny poziom potrzeby bezpieczeństwa, że niewielu decyduje się na rozwijanie swoich przedsiębiorstw.

W omawianej perspektywie interesująco prezentują się bodźce popychające do zmian wewnątrz firm. Ich zewnętrzny charakter przynoszący skutki w postaci raczej reakcji niż kreacji nie dziwi, zwraca jednak uwagę fakt roli jaka mają do odegrania lokalni, czy branżowi liderzy, te firmy, które z powodzeniem zastosowały jakąś innowację i uzyskały dzięki niej przewagę konkurencyjną. To nasylenie rynku innowacją organizacyjną, technologiczną przebiega jak się wydaje tym szybciej im bardziej przekonujący jest uzyskany przez lidera innowacyjności efekt różnicy. To podążanie za konkurencją znowuż jednak bazuje na pierwszeństwie poczucia bezpieczeństwa nad innymi korzyściami – wprowadzane są w sektorze MSPP jednak przede wszystkim sprawdzone innowacje, w tym sensie bezpieczne, przewidywalne. Mamy tu do czynienia nie tyle z imitowaniem jako strategią funkcjonowania polskiej gospodarki na rynku globalnym, ale z imitowaniem wewnątrz systemu. Takie spojrzenie pozwala pozytywnie ocenić działania administracji publicznej zmierzające do wsparcia innowacyjnych przedsiębiorstw, problemem pozostaje jednak kwestia komunikowania skuteczności rozwiązań innowacyjnych, bo ani perspektywa rozwoju, wzrostu firmy, ani nawet zwiększenia osobistych dochodów właściciela nie musi być tutaj tą gwarantującą rozpowszechnienie danego typu zmian. Taki komunikat powinien jak się wydaje zwracać uwagę raz na ryzyko istotnego wzrostu konkurencyjności nie tyle nawet samej firmy, która miała by dane rozwiązanie wdrożyć, co jej konkurentów, którzy mieliby, czy już je zastosowali. To imitowanie, upodabnianie się do konkurencji to klucz do modernizacji przedsiębiorstw, ale niestety nie do wzrostu ich innowacyjności. To odwołanie się do konkurencji ma na celu przekonanie

przedsiębiorcy, że poczucie stabilności, bezpieczeństwa raz zostało zagrożone, dwa jest możliwe do osiągnięcia właśnie dzięki zastosowaniu sprawdzonych już przez inne firmy rozwiązań. Nie bycie lepszym, bogatszym a spokojniejszym, bardziej bezpiecznym to argumenty, które zdają się najlepiej trafiać do właścicieli MSPP (wywiad J12).

*R: Między 2006-2008 nasze obroty wzrosły ileś krotnie. Teraz po tym okresie umocnienia jest bardziej rozwój.*

*A: Czy trwanie na poziomie obrotów około 10 mln byłoby dla panów zadawalające?*

*R: Jeżeli chcemy się rozszerzyć to będziemy musieli zatrudnić z dwóch, trzech pracowników umysłowych. W tym pierwszym okresie stosunek obrotów do zysków był jak 3 do 7. W drugim 2,5 do 7,5 w trzecim 2 do 8, czyli zysk maleje. Przerobić 10 mln i mieć 20%, ale jak zatrudnimy więcej ludzi to możemy mieć 12-13 mln przerobu a dochód jak przy 8-10 milionach. Musimy się zastanowić. Czy rozwijać się dla samego rozwoju? Czy umocnić się i robić to co robimy? I jeszcze jest fakt, że kiedyś odejdę i pytanie czy piąć się czy poluzować?*

*A: Ale nigdy nie było w firmie takiej sytuacji żeby pracowali umysłowi kontrolując?*

*R: Za te dwa, trzy lata będziemy musieli takich zatrudnić. Jest jeszcze taka sprawa, że jak człowiek się nie rozwija to stoi w miejscu i się cofa. Mamy dylematy co z tym wszystkim zrobić?*

*A: Myśli pan, że rynek będzie na tyle chłonny, że będzie umożliwiał rozwój?*

*R: Tak. Teraz co zaczyna się dziać. Mamy trochę zamówień z zeszłego roku, ale był taki okres, że nie było nic. A teraz zaczęło się pięć przetargów. Ja to chcę wygrać. I wiemy, że jak tych ludzi zatrudnimy to jesteśmy w stanie coś zagospodarować. Bo, jeżeli chcemy zwiększyć brygadę to trzeba jej nowy sprzęt kupić. I jak się rozwijamy to liczą się z nami. A roboty jest masa. Jeszcze w przyszłym roku są wybory to się nie martwimy o niq.*

### **5.1.6 Bariery wzrostu – brak spójnej, jakiegokolwiek strategii rozwoju**

To działanie przede wszystkim, czy niemal tylko w kontekście ryzyk zewnętrznych i efektów bumerangowych tych ryzyk doprowadza do złożonej sytuacji MSPP w kontekście możliwego rozwoju. Z jednej strony właściciele zostali, bowiem ukształtowani w przekonaniu nieuchronności i nieprzewidywalności kolejnych sytuacji nadzwyczajnych, z drugiej jednak strony nauczyli się na takie sytuacje skutecznie reagować, często też jak się wydaje właśnie im podporządkowali zasoby jak i sposobu działania przedsiębiorstwa. Prowadzi to do sytuacji, w której brak czasu, zasobów na to by próbować działać obok, w poprzek tych ryzyk wielkiej skali dotykających faktycznie wszystkie podobne przedsiębiorstwa. Skuteczne reagowanie zdają się być w tej perspektywie najważniejszą zdolnością adaptacyjną firm sektora MSPP. Ci, którzy wnoszą się ponad to są wyjątkami. Co szalenie istotne strategie, spójną, opisaną poprzez konieczne do jej realizacji cele opisywali właściciele średnich lub największych małych przedsiębiorstw, co wydają się potwierdzać, że tylko przełamanie tendencji

ogólno rynkowych, wykrystalizowanie własnej wizji działania przedsiębiorstwa i jej systematyczna realizacja prowadzą to przejścia z poziomu małej do średniej firmy. Można tu mówić także bez wątpienia o profesjonalizacji procesu zarządzania, który z próby przetrwania zostaje przeniesiony na poziom wzrostu bazującego nie tylko na bodźcach rynkowych, ale także na realizacji określonej wizji firmy. Poniższy cytat był wyjątkowy na tle wypowiedzi wszystkich pozostałych respondentów. Wyrażona w nim świadomość celów, etapów ich realizacji i tego, do czego się dąży okazała się, co musi martwić w perspektywie oceny jakości zarządzania polskimi małymi i średnimi firmami, zupełnie wyjątkowa (wywiad J8).

*R: Wprowadziliśmy od roku czasu, automat bardzo zaawansowany technologicznie. Z tego powodu, zostaliśmy zaproszeni przez innych wiodących twórców, do założenia Izby Wysokich Technologii. Należymy do tej izby jako członek-założyciel. To raz. A po drugie, to nie chcemy zostawać na tym małym automacie. W tym roku jest przygotowywany projekt założeń eksploatacyjnych i konstrukcyjnych dla bardzo dużego automatu, do największych jednostek przeznaczonych. To jest bardzo duży rynek, i aktualnie dominują tam firmy-giganty jak Siemens. Musimy tam wejść. To są ogromne aparaty zajmujące jeden pokój. Chcemy coś takiego skonstruować, na bazie obecnych aparatów. Myślę, że zajmie nam to około czterech lat.*

#### **5.1.7 Bariery wzrostu – założona skala**

Ograniczanie własnych aspiracji ukryte pod płaszczykiem jakiejś racjonalności bezpieczeństwa finansowego, firmy, pracowników wreszcie bezpieczeństwa osobistego i wydaje się także pewnej osobistej wygody będącej konsekwencją awersji do ryzyka, faktycznie niechęci do niepewności towarzyszącej ryzyku to jak się wydaje główna przyczyna *świadomego ograniczania* skali prowadzonego przedsiębiorstwa. Właściciele firm odwołują się w tym kontekście do swoistej optymalizacji procesu produkcyjnego, czy świadczenia usług, co wyraża się w chęci i deklarowanej zdolności osiągnięcia większych zysków przy mniejszych obrotach. Zastanawia jednak fakt, że mali i średni przedsiębiorcy wskazują, że większa firma na pewno oznacza większe kłopoty, konieczność większego zaangażowania, ale już nie koniecznie prowadzi do większych zysków, samej firmy jak i właściciela. Ta wiara, to przekonanie w tak sformułowaną ocenę sytuacji staje się swoistym alibi dla *rozkręcania* firmy do większych rozmiarów. Ujawnia się tutaj także pewna niezdolność, częściowo nieuzasadniona, towarzysząca jednak przede wszystkim małym firmom, podejmowania *dużych* wyzwań – małe firmy rozwijają się do pewnego poziomu a następnie staje przed nimi dylemat wejścia w jeszcze większe zlecenia, co oznaczałoby jednak konieczność podjęcia raczej unikanych ryzyk i oparcia się na zaufaniu wolnym od doświadczenia. I w tym kontekście znów

kluczowe znaczenie odgrywa awersja/gotowość do ryzyka, zdolność do obdarzenia/odmowy zaufania. Działając w *swojej lidze*, wśród firm i zleceń *szytych* na miarę możliwości małej firmy zamyka się jedną z podstawowych dróg rozwoju – większe kontrakty i związane z tym konsekwencje w postaci nowych sieci znajomości i zdobytego doświadczenia. Prowadzi to do stagnacji, ewentualnie i jest to droga, którą podjęła część nasz respondentów, do sytuacji, w której wzrost obrotów następuje poprzez ilościowy, nie jakościowy wzrost liczby zleceń.

Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych albo od początku zakładają, że interesuje ich stworzenie przedsiębiorstwa takiej właśnie skali. Czynią to na skutek doświadczeń biznesowych, rzecz jasna tych negatywnych, nawiązujących do osobistych lub zaobserwowanych niepowodzeń w obszarze prób powiększenia przedsiębiorstwa. Ta mała/średnia skala prowadzonego biznesu poza wspomnianą już wcześniej możliwą właścicielską kontrolą bezpośrednią pozwala także skutecznie zorganizować przedsiębiorstwo rynkowo, przede wszystkim w kontekście, tak wyraźnie podkreślanego przez respondentów, wpływu kolejnych okresów dekonunktury na ich firmy. Ta ograniczona celowo skala to gwarancja bezpieczeństwa, stabilności, gwarancja *okupiona* jednak strategią trwania nie wzrostu. (wywiad J18).

*A: Czy Państwo się kogoś radzili w sprawie założenia biznesu?*

*R: Nie. Obserwowaliśmy otoczenie, różnych znajomych, jakiegoś tam kuzyna. No i tak pomalu. Nie planowaliśmy żadnej wielkiej firmy. Zawsze nasze założenie było takie, zresztą do dzisiaj jest takie, żeby to wszystko utrzymywać w ramach zapotrzebowania rynkowego. A nie zakładać wielkiego biznesplanu, czy czegoś takiego ogromnego.*  
(...)

*A: A może były na początku jakieś stracone szanse, czy okazje, z których Państwo baliście się skorzystać?*

*R: Powiem tak. Może rzeczywiście były takie szanse, ale to że nie rozkręciliśmy tego na tak wielką skalę to właśnie spowodowało, że przetrwaliliśmy ten najtrudniejszy okres.*  
*Tylko i wyłącznie stopniowy rozwój.*  
(...)

*A: Co się stało, że Państwo przetrwali?*

*R: Powodem naszego przetrwania było to, że firmy nie rozdymaliśmy do wielkich rozmiarów. To po pierwsze. Wolny, stopniowy rozwój. Nie rzuciliśmy się w wielkie kredyty, ani w wielkie zatrudnienie. My nikogo nie zwolniliśmy przez te wszystkie lata. My żeśmy sami pracowali, jako właściciele. Sami wkładaliśmy swoją pracę w to. I*

*wydaje mi się, że to też było bardzo ważne. Dlatego przetrwaliśmy przez te trudne czasy. Czyli nie inwestowaliśmy za wiele, i za szybko. Nie zatrudnialiśmy za dużo osób i sami pracowaliśmy.*

Taka ostrożność, taki szacunek dla stabilności nie ułatwiają wykorzystywania szans rynkowych, a przedsiębiorstwu zaprojektowanemu jako małe trudniej na nie reagować. W takiej perspektywie część firm niezależnie od okazji, potencjału pracowników, firm kooperujących skazana jest na trwanie *wyrokiem* swoich właścicieli. Podkreślić trzeba, że nie jest tak, że to są biznesmeni nie dość utalentowani, nie obdarzeni odpowiednią intuicją, nie posiadający potrzebnych do rozwijania firmy kapitałów, nie są to także przedsiębiorcy, nie wszyscy, niechlujnie, prowadzący swoje firmy. Taka jest ich decyzja, decyzja, której nie można podważyć właśnie poprzez fakt, że decydują o swojej własności. Gdyby podjąć próbę określenia przyczyn takiej postawy należałoby się bez wątpienia odwołać do indywidualnych cech, motywów, przekonań wśród których znalazłyby się zapewne między innymi wysoka potrzeba poczucia bezpieczeństwa zawodowego, rodzinnego, bezpieczeństwa w relacjach z podwładnymi. By uwierzyć w to bezpieczeństwo trzeba jednak ufać we własne zdolności biznesowe, w to, że ten być może nawet powstrzymywany, hamowany rozwój nie legnie u podstaw konieczności likwidacji przedsiębiorstwa. Z jednej strony zatem w jakimś stopniu brak zaufania do rynku, pracowników, firm kooperujących, innych elementów otoczenia przedsiębiorstwa jest w jakimś stopniu przyczyną ograniczenia, świadomego, skali firmy, z drugiej strony zaufanie, być może fałszywe, pozwala uzyskać pewność niezbędną do tego by prowadzić przedsiębiorstwo na tyle skutecznie by trwało. Nie da się nie podjąć w analizowanym aspekcie problemu szukania alibi, samousprawiedliwiania się przedsiębiorców w kontekście niewykorzystanych okazji, nie podjętych szans. Niebagatelne znaczenie mogła mieć tutaj także sytuacja wywiadu, którego konstrukcja zorientowana na odnalezienie czynników wzrostu mogła ośmielić przedsiębiorców – być może uznali oni, że wypada, nie powinno się tak wprost przyznać do porażki rozumianej jako brak rozwoju firmy.

#### **5.1.8 Bariery wzrostu – brak doświadczenia**

Bariery wzrostu mogą mieć charakter okresowy (niestabilność powodowana przyspieszonymi zmianami w czasie transformacji ustrojowej) lub trwałe (w tym sensie, że przypisane są na stałe prowadzeniu działalności gospodarczej). Do tej drugiej

kategorii zaliczyć można towarzyszący nie tylko na początku działalności, ale faktycznie przez cały okres trwania, rozwoju przedsiębiorstwa, brak doświadczenia, który może dotyczyć faktycznie wszystkich obszarów działalności, funkcjonowania firmy. Z jednej strony jest to ryzyko towarzyszące nieprzerwanie właścicielom, z drugiej jest to jednak okazja do uczenia się, które może podnieść konkurencyjność przedsiębiorstwa, szerzej jego zdolności adaptacyjne (wywiad Pe13).

*A: A czy czegoś Państwu na początku brakowało?*

*R: Brakowało nam tych mechaników, których ja później szybko poszukałem. A najslabszym punktem tego wszystkiego, okazało się po prostu to, że to była spółka cywilna. Umowa spółki cywilnej nie określa tego kto co ma robić, jakie ma obowiązki. Inaczej ta umowa musiałaby mieć 400 stron i wszystko bardzo dokładnie opisane. Na początku wszystko wydaje się bardzo dobre, nasza umowa miała trzy strony. Skończyło się to później rozstaniem, o którym wcześniej mówiłem.*

### **5.1.9 Bariery wzrostu – niedojrzałość instytucjonalna systemu gospodarczego**

Ciekawym, a jak się wydaje niedocenionym, i przede wszystkim mało wykorzystywanym sposobem na polepszenie organizacji rynku w ogóle, w tym w szczególności rynku klientów instytucjonalnych, jest odwoływanie się do stowarzyszeń branżowych, cechów. Negatywny wpływ na taki a nie inny, krotko mówiąc wstrzeźliwy jeśli idzie o ocenę możliwych korzyści z członkostwa, odbiór tego typu organizacji jest w istotnej mierze konsekwencją złych doświadczeń przedsiębiorców wyniesionych z lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, kiedy faktycznie stowarzyszenia, cechy nie dawały podstaw do budowania przewag konkurencyjnych. Organizacje te ociążały, niedostosowane, przede wszystkim jednak niedoinwestowane straciły niemal *naturalne* miejsce w relacjach pomiędzy klientami a dostawcami polegające na kojarzeniu jednych i drugich. Ta przestrzeń została skolonizowana przez wolny rynek i różnego rodzaju nierynkowe substytuty w postaci bardzo często formalnie niezorganizowanych, ale bardzo skutecznych, lokalnych, czy branżowych grup towarzysko-biznesowych, którym udało się w ten sposób zabezpieczyć byt własnych członków kosztem innych, niestowarzyszonych, uczestników rynku. Faktycznie mam tutaj na myśli przede wszystkim dwie sytuacje. Po pierwsze dominację lokalnych grup biznesu na rynkach w małych miejscowościach (powiaty, gminy), gdzie barierą wejścia na rynek nie jest pomysł, czy nawet kapitał, ale

właśnie brak zasobu w postaci sieci kontaktów z *najważniejszymi* osobami w *okolicy*. Po drugie wykształcił się, możliwy do zaobserwowania szczególnie w budownictwie, trend do tworzenia niemal hermetycznych *grup firm* skupionych wokół lidera, wiodącego przedsiębiorstwa (np. deweloper), których wewnętrzna organizacja pozbawiona jest znamion wolnorynkowej konkurencji – zatrudniam firmy, które znam, z którymi współpracowałem, ale nie koniecznie najtańsze, czy najbardziej solidne. Rodzą się tutaj jednak pytania o charakter ryzyka i zaufania w tego typu kręgach towarzysko-biznesowych. By określić te zjawiska trzeba zaznaczyć, że tym co definiuje te kręgi są długie relacje, kilkunasto, czy wręcz kilkudziesięcioletnie, które pozwalają mówić o istotnym poziomie doświadczenia poszczególnych członków grupy w zakresie wzajemnych relacji. Prowadzi to do założenia o znaczącym poziomie kapitału społecznego w postaci między innymi zaufania. Otwartym pozostaje jednak pytanie o sposób wykorzystania tego kapitału, w szczególności o to jak jest on używany w kontekście ryzyka. Problem jak się wydaje z tego typu grupami polega na tym, że istnieje w nich pewna akceptowana przestrzeń ryzyka. Ramami tej przestrzeni są, co szalenie istotne, nie ceny obowiązujące na rynku, a przynajmniej nie tylko one (ceny usług, towarów wewnątrz grupy), ale właśnie szeroko rozumiana jakość. Oznacza to, że firma, której produkt, czy usługa nie spełnia, w zbyt długiej perspektywie czasowej, określonych wymogów jakościowych szkodzi całej grupie i należy sprawić, wykorzystując pozytywnie kapitał zaufania, by dostosowała ona swoją ofertę do poziomu rynkowego. Dzięki zaufaniu członkom grupy łatwiej jak się wydaje sformułować jasne, precyzyjne i skuteczne zarówno rynkowo jak i biznesowo oczekiwania względem firm będących jej członkami. Zaufanie pozwala zmodernizować działania poszczególnych członków. Z drugiej jednak strony to właśnie ów kapitał zaufania dopuszcza pewne *zapóźnienie* technologiczne, organizacyjne poszczególnych firm w grupie kosztem, i to wydaje się klucz do zrozumienia tego jak w ogóle możliwe jest funkcjonowanie tego typu grup, nie tyle innych jej członków, co faktycznie finalnego klienta. Zaufanie jest zatem wykorzystywane pozytywnie do poziomu rozwoju, który w przybliżeniu odpowiada sposobowi funkcjonowania rynku, później jednak chroni ono przed ryzykiem zewnętrznej konkurencji, nie pobudzając do podejmowania nowych rodzajów ryzyk. Grupa dzięki panującemu w niej zaufaniu jest silniejsza niemniej jednak takie pasywne wykorzystywanie zaufania sprawia, że koszty tego zaufania ponoszą klienci, zyski zaś, jak się wydaje mniejsze niż mogłyby być, zostają po stronie grupy. W takiej sytuacji to nie monopol, ale niedoskonała

konkurencja psują rynek. To, co pozwala pozytywnie oceniać tego typu relacje biznesowe to potencjał, jaki te grupy mają w perspektywie wyzwań falującego rynku, coraz szybciej postępujących po sobie boomów i kryzysów, to wreszcie, możliwy przy odpowiednim zaangażowaniu lidera, potencjał wzrostu nie poprzez równanie do poziomu rynku, ale poprzez, łatwiejsze w perspektywie dysponowania istotnymi zasobami zaufania, działania wyznaczające trendy. Opisane zrzeszenia wydają się być reakcją, konsekwencją nie tylko samej transformacji gospodarczej, ale przede wszystkim towarzyszącej jej i będącej cechą współczesnej gospodarki w ogóle akceleracji. Swoiste zamknięcie się w takiej strukturze pozwala istotnie ograniczyć różnego rodzaju ryzyka, w tym to najistotniejsze związane z koniecznością ciągłego poszukiwania partnerów biznesowych. Bazowanie na bodźcach cenowych potencjalnie oznaczałoby konieczność współpracy z kolejnymi firmami<sup>349</sup>, poznawania ich sposobu działania, łańcucha decyzyjnego i osób zajmujących w nim określone pozycje. Współpraca w oparciu o długie relacje eliminuje te problemy, więcej czyni te relacje wysokim stopniu przewidywalnymi, co pozwala skupić się na innych niż pozyskiwanie partnerów biznesowych problemach firmy, grupy. Jako członek takiej grupy firma otrzymuje niejako w nagrodę stabilizację, pewność niemal i to jest jej zysk. Kosztem, choć nie zawsze tak traktowanym ujmowanym przez przedsiębiorców jest rynkowa pasywność (interpretowana pozytywnie jako bezpieczeństwo) i niemal niedostrzegane a bardzo niebezpieczne pełne, a przynajmniej znaczne, uzależnienie od lidera grupy (nie spotkałem się w badaniach ani w ramach swoich relacji z prywatnymi przedsiębiorstwami z sytuacją, w której mała, czy średnia firma funkcjonowałaby w dwóch lub więcej tego typu stowarzyszeniach).

Inną formą skupiania się firm są tradycyjne cechy, czy różnego rodzaju stowarzyszenia skupiające przedsiębiorców określonych zazwyczaj na podstawie konkretnej dystynkcji (branża, wielkość, rynek, obszar działania). Takie zrzeszanie się przynosi różnorodne korzyści przy stosunkowo niewielkich nakładach, co stanowi istotną zachętę dla tych przedsiębiorców, którzy nie wykluczają takiej formy zaangażowania. Jak się wydaje stowarzyszenia takie charakteryzują bardziej tradycyjne obszary gospodarki bazujące na rzemiośle, produkcji, handlu, czy usługach, ale we wszystkich przypadkach nie tych najbardziej innowacyjnych, będących w fazie dynamicznego wzrostu (istnieją cechy fryzjerów, ale już nie, a przynajmniej nie

---

<sup>349</sup> O tym jak nieefektywna to droga świadczy chociażby fakt wycofania możliwości stosowania w przetargach publicznych jednego kryterium – ceny.

słyszałem o tym, cechy, czy stowarzyszenia właścicieli solariów, czy osób obsługujących urządzenia do opalania). Koniecznym warunkiem powodzenia organizacji takiego stowarzyszenia jest jak się wydaje właśnie okrzepnięcie danej branży, rynku, którego konsekwencją jest między innymi względnie stały skład potencjalnych członków oraz związane z tym daleko posunięte wzajemne poznanie firm członków (tylko wówczas przynależność nie oznacza możliwości ujawnienia jakiegoś rodzaju tajemnic firmowych). Potencjał tego typu stowarzyszeń jest ogromny i przenosi poziom organizacji, konsolidacji branży, rynku na zupełnie nowy obszar – opisany powyżej problem braku przepływu informacji o nieuczciwych partnerach biznesowych byłby zapewne możliwy do rozwiązania właśnie dzięki przynależności do organizacji skupiającej przedsiębiorców. Korzyści przynależności do różnych stowarzyszeń skupiających przedsiębiorców respondentka opisała w następujący sposób (wywiad Pr1).

*A: Skąd się wzięli ci duzi klienci?*

*B: Startowaliśmy w przetargach, ale dużą rolę odgrywało polecenie. Od lat jesteśmy związani ze środowiskiem dekar skim. Jesteśmy zrzeszeni w Izbie Rzemiosł Budowlanych, w Wielkopolskim Stowarzyszeniu Dekarzy, jesteśmy w korporacjach branżowych, jesteśmy w Blacharskiej Spółdzielni Rzemieślniczej, gdzie jakby ciągle się ma kontakt z ludźmi z branży. Firmy polecają i też jest tak, że firmy poszukujące wykonawcy pewnych i z polecenia, przychodzą do tych instytucji, w których jesteśmy zrzeszeni.*

*A: Stowarzyszili się państwo z przedstawicielami podobnych firm...*

*R: Ale to nawet nie dlatego, żeby korzyści z tego czerpać, tylko po to, by przekazywać sobie informacje.*

*A: Ale to są konkurenci...*

*R: Izba Rzemieślnicza to nie jest nasz konkurent – ona jest jakby nad nami. Jeśli ktoś szuka firmy z rekomendacją, to tu ją właśnie znajdzie. Raz nawiązany kontakt z inwestorem, owocuje tym, że oni nie szukają następnego wykonawcy jeśli dany się sprawdził.*

Nie sposób nie zauważyć rozwiniętego wachlarza działań, rozwiniętych zwłaszcza przez małe firmy, ograniczających ryzyko – w podwójnym znaczeniu, ograniczając je eliminują one potencjalne straty, niemniej jednak, i ta świadomość zdaje się także towarzyszyć przedsiębiorcom, zamykają one też sobie szanse rozwoju. Droga od małej do średniej firmy wiąże się z podjęciem takiego ryzyka. Korzyści wynikające z jego podjęcia to nie tylko większe dochody, ale także większe bezpieczeństwo – większy kontrakt to nowe wyzwania, ale i nowe doświadczenia, które można przenieść na mniejsze kontrakty, to wreszcie dywersyfikacja źródeł dochodów (możemy realizować

inne, więcej niż do tej pory, kontrakty). Ten rodzaj bezpieczeństwa waży jednak mniej niż stabilizacja, uczynienie możliwe przewidywalnym, bieżącej działalności.

## **VIII. Wnioski i rekomendacje**

### **1. Rekomendacje dla sektora MSPP**

Przed rozprawą postawiłem kilka celów, które można w skrócie określić jako określenie definicji ryzyka z uwzględnieniem kluczowych dla tego zjawiska kwestii. Po pierwsze wysokiej jakości definicja ryzyka powinna uwypuklać podwójną naturę tego zjawiska, czyli to, że wiąże się ono zarówno ze stratą, zagrożeniem jak i zyskiem, szansą. Cała praca jest zresztą podporządkowana ciąglemu podkreśleniu tego faktu. Po drugie ryzyko winno zostać uwolnione od upraszczających charakterystyk bazujących na niepełnym rozumieniu wyniku i prawdopodobieństwa danych zjawisk. Oznacza to konieczność całościowego ujęcia tych parametrów ryzyka. Po trzecie wreszcie ryzyko by mogło być skutecznie stosowane w badaniach musi zostać nie tylko możliwie precyzyjnie określone, ale także w czytelny, przejrzysty sposób powiązane z kluczowym dla niego pojęciem zaufania tak by na przykład nie utożsamiano obu pojęć. Opracowana definicja ryzyka została następnie poddana próbie w trakcie badań terenowych zrealizowanych z osobami szczególnie refleksyjnie do niego nastawionymi, czyli z przedsiębiorcami sektora MSPP, którzy łączą własności z zarządzaniem. Badania potwierdziły, że przyjęty sposób rozumienia ryzyka, który uwzględnia jego szczególny rodzaj relacji z zaufaniem, sprawdził się.

Rozważania teoretyczne stanowiły podbudowę dla wysiłku poznawczego zorientowanego na odpowiedź na jedno z najważniejszych pytań w obszarze gospodarki, które dotyczy czynników, przyczyn wzrostu, stagnacji firm, tego co leży u podstaw przejścia niektórych tylko przedsiębiorstw z poziomu mikro, małych do poziomu średnich przedsiębiorstw. Tak zdefiniowany problem nie jest możliwy do ostatecznego rozstrzygnięcia, nie można go także rozwiązać przy pomocy jednej, szczegółowej odpowiedzi. Natura przedsiębiorczości, wpisanego w nią ryzyka sprawia, bowiem, że istnieje wiele rozwiązań, także wzajemnie się wykluczających – nie istnieje taki rodzaj stosunku do ryzyka, taki poziom zaufania jak i ich wzajemna relacja, które uniemożliwiałyby wzrost firmy, czy stanowiły jego gwarancję. Nie oznacza to jednak braku zasadności prób rozstrzygnięcia sformułowanego problemu. Da się tutaj wyodrębnić pewne mechanizmy wzrostu, czynniki go określające. Zebrany materiał empiryczny uprawnia do sformułowania następujących rekomendacji.

## Rekomendacja 1.

Uwolnienie zasobów firm sektora MSPP związanych nieustanną wizją fundamentalnych zmian w gospodarce, tak aby zamiast na reakcje mogły być one wykorzystane na kreacje.

Rodzimy sektor MSPP ukształtowany przez dynamiczny charakter polskiej gospodarki po 1989 roku jest w istotnym stopniu przygotowany do gwałtownych, głębokich, co ważne także niekorzystnych, zmian. Przedsiębiorstwa analizowanej skali wykształciły efektywne mechanizmy adaptacyjne do szybko zmieniających się warunków gospodarowania, mechanizmy te przy ustabilizowaniu warunków systemowych mogą stanowić zarówno zagrożenie – okażą się nie tylko nieprzydatne, ale przede wszystkim nieadekwatne do nowej sytuacji, jak i szansę – pozwolą na szybka identyfikację i reakcję na nowe okoliczności działania. Takie, w istocie defensywne, reaktywne zorientowanie przedsiębiorstw powoduje związanie zasobów niezbędnych do ich rozwoju właśnie w działaniach o charakterze dostosowawczym, czy po prostu diagnostycznym, monitorującym (by jak najszybciej zidentyfikować charakter kolejnych zmian). Mając na uwadze brak możliwości określania przez rząd naszego kraju charakteru przebiegu cykli koniunkturalnych konieczne wydaje się przede wszystkim nie tyle, niemożliwe przecież, ograniczenie zmian w przepisach, które muszą być dostosowywane do bieżącej sytuacji, co zwyczajne i konieczne ujednoczenie ich interpretacji powiązane z jednoczesnym wzrostem kompetencji urzędników odpowiedzialnych za kontakty z firmami – stabilność otoczenia przedsiębiorstwa, tej jego części, którą kreuje państwo to konieczny warunek wzrostu potencjału rozwoju firm sektora MSPP. Z sytuacji, w której przedsiębiorcy stają się obojętni na działania państwa, więcej, gdzie państwo traktowane jest jako czynnik destabilizujący bieżącą sytuację firmy trzeba przejść do relacji państwo – przedsiębiorstwo, w której to pierwsze zapewni *dobrze*, stałe na tyle na ile to możliwe, zrozumiałe i skuteczne, bo egzekwowane prawa a to drugie zostanie uwolnione od odium tymczasowości, co winno przełożyć się na przekierowanie zasobów na inwestycje, szerzej rozwój. Uwolnienie tych środków, sił, inicjatyw powinno zaowocować wzrostem dynamiki całej gospodarki i leży nie tylko w interesie omawianego sektora. W perspektywie ryzyka będzie to oznaczało przejście od sytuacji zdominowanej przez bycie nim *dotykanym* do działań, które będą skupiały się na jego kreowaniu i podejmowaniu. Jaki wpływ ma ta zmiana na to jak rozwija się firma pokazują najlepiej przykłady średnich przedsiębiorstw, których historia naznaczona jest

jednym, czy kilkoma okresami wzmożonego wysiłku nakierowanego na *nowe obszary, formy* działalności. W praktyce wyraża się to przełamaniem rutyny, czy wyjściem poza sprawdzone modele biznesowe.

#### Rekomendacja 2.

Nieustanne i zorganizowane podnoszenie wiedzy, kompetencji, kwalifikacji społeczeństwa polskiego w zakresie ekonomii, przedsiębiorczości, księgowości.

Podejmowane przez różne instytucje próby upowszechnienia wiedzy z zakresu na przykład bankowości winny zostać skopiowane, udoskonalone a następnie dostosowane do poziomu umożliwiającego powszechną edukację na poziomie szkoły średniej lub wyższej. Warunki ogólne przyznania kredytu osobie prywatnej, czy firmie powinny być ogólnie znane wszystkim obywatelom – brak tej wiedzy ogranicza dynamiczny rozwój gospodarki. Im więcej przedsiębiorca otwierający, czy prowadzący firmę będzie wiedział o tym jak ją prowadzić przed rozpoczęciem działalności, czy zaistnieniem danego problemu tym szybciej, z mniejszą stratą go przezwycięży, tym większe prawdopodobieństwo, że jego firma przetrwa.

Problem edukacji przedsiębiorczości został zauważony i wprowadzono przedmiot pod taką nazwą do programu nauczania w szkołach ponadpodstawowych – należy czynić starania zmierzające do wzrostu znaczenia i efektywności nauczania tego przedmiotu.

#### Rekomendacja 3.

Aby postępująca jurydyzacja życia gospodarczego nie stała się istotną barierą rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości konieczne jest albo upowszechnienie wiedzy prawnej albo podjęcie działań zmierzających do obniżenia kosztów usług prawnych. Alternatywą dla takich rozwiązań jest budowa kapitału społecznego, zaufania, które pozwalałoby przedsiębiorcom ograniczać koszty transakcyjne generowane poprzez mnożenie przepisów.

Respondenci biorący udział w badaniu podkreślali jak ważnym problemem, jaką barierą jest dla nich konieczność uwzględniania w bieżącej działalności przedsiębiorstw coraz większej ilości regulacji prawnych. Jeżeli nie jest możliwe zatrzymanie tego procesu to trzeba, mając na uwadze rozwój sektora MSPP, poprawić dostępność do profesjonalnych porad prawnych. Czynnikiem, który obecnie ogranicza korzystanie z

tych usług są ich koszty. Należy zatem albo przekonać przedsiębiorców do konieczności ich ponoszenia, co znajdzie swoje odzwierciedlenie w obniżeniu konkurencyjności cenowej, koszty tych usług będą, bowiem musiały zostać uwzględnione, w cenach oferowanych przez nie dóbr usług, albo obniżyć ceny wspomnianych porad, co wiązałoby się ze zwiększeniem dostępności do wykonywania zawodów prawniczych. Rozwiązania te leżą w kompetencjach państwa, ono winno podjąć stosowne działania.

Idąc tropem myśli F. Fukuyamy można wskazać także na inny sposób rozwiązania problemu mnożenia przepisów i regulacji związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Alternatywą może być tutaj właśnie zaufanie, ta forma kapitału społecznego, która pozwala jednym społeczeństwom zyskiwać przewagę konkurencyjną nad innymi – zamiast odwoływać się do aktów prawnych w relacjach rynkowych można przecież *zawierzyć, zaufać* partnerowi biznesowemu i to nie tylko w oparciu o wcześniejsze doświadczenia, ale także nowym osobom, firmom bazując na zaufaniu do skutecznego, bo egzekwującego prawo i chroniącego uczciwych przedsiębiorców, państwa.

#### Rekomendacja 4.

Potrzeba wysiłku naukowego, dydaktycznego, edukacyjnego ukierunkowanego na osiągnięcie zmiany postrzegania ryzyka w społeczeństwie polskim.

Zadanie to jest czasochłonne i wymaga koordynacji działań wielu instytucji edukacyjnych, naukowych, rządowych, czy nawet kulturalnych a jego efekty są niepewne, ale każdy, kto choć przez chwilę zajmował się ryzykiem (zarówno pojęciem jak i zjawiskiem) zgodzi się z tym, że sposób jego postrzegania jest z jednej strony jednowymiarowy (utożsamianie ryzyka z zagrożeniem) z drugiej zaś potwierdzi, że to jak się je postrzega określa stosunek do niego. Przekonując o szansie, jaka wpisana jest w ryzyko faktycznie ułatwiamy jego podjęcie. Samo postrzeganie ryzyka uznać trzeba za formę kapitału społecznego, którego różnice określają szanse rozwoju całych krajowych gospodarek.

Można zaryzykować stwierdzenie, że ryzyko jest w Polsce postrzegane jednak bardziej w kontekście straty, zagrożenia, czego potwierdzeniem są także liczne wypowiedzi przedsiębiorców, niż szansy, zysku. Takie podejście do tego zjawiska uznać należy za nieefektywne nie tylko w wymiarze gospodarczym, ale szerzej cywilizacyjnym.

Współczesny, dynamiczny charakter gospodarki jak i w ogóle życia społecznego wymaga od nas akceptacji tego, że ryzyko jest niezbywalną częścią naszej rzeczywistości i tylko świadome, wykształcone a nie przypadkowe, reagowanie na nie, dalej kreowanie go może dać nam przewagę konkurencyjną, czy po prostu ułatwić codzienne funkcjonowanie. Pojawia się w takim sposobie myślenia o ryzyku kontinuum od akceptacji do kreowania go, odpowiada to sytuacji przedsiębiorstw, które starają się wykorzystać pojawiające się szanse (akceptacja ryzyka) i tych, które te szanse same sobie stwarzają (kreowanie ryzyka). Reagując na ryzyko firmy podążają za rynkiem, kreując je określają ten rynek, same ustalają reguły, zasady na nim panujące. Podejmując ryzyko poszerzamy swój obszar wolności, nie uciekamy od niej, realizujemy własną wolę a nie reagujemy na warunki określone poza tym na co mamy wpływ. Problemem małych firm w obszarze ich wzrostu jest nawet nie tyle brak kreowania ryzyka, co często po prostu chęć unikania go, brak akceptacji dla niego, co udaje im się uzyskać między innymi dzięki kapitałowi społecznemu w formie zaufania, który zgromadziły one w długiej perspektywie obecności na rynku (można tutaj mówić o pewnej analogii do schumpeterowskiej kategorii *starych*, bo bazujących na już nieinnowacyjnych technologiach, firm, które funkcjonują na rynku równoległe z tymi, które wykorzystują te najnowsze osiągnięcia – sytuacja ta jest możliwa właśnie dzięki wykorzystaniu różnorodnych, zgromadzonych wcześniej, zasobów, co jednak nie chroni tych przedsiębiorstw przed stagnacją, czy po prostu upadkiem, faktycznym *przejadaniem* a nie wykorzystywaniem zgromadzonych zasobów). Chcąc mówić o innowacyjności polskiej gospodarki nie sposób uniknąć problemu poziomu akceptacji ryzyka, który istotnie wpływa na zdolności firm do absorpcji najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych, czy organizacyjnych. Podnosząc ów poziom poprzez zorganizowane działania oświatowe, edukacyjne otwieramy furtkę dla większej akceptacji ryzyka w działaniach biznesowych.

#### Rekomendacja 5.

Konieczne jest wspieranie inicjatyw organizowania się małych i średnich przedsiębiorców w sformalizowane stowarzyszenia.

Na ugruntowane w polskiej rzeczywistości gospodarczej nieformalne grupy firm, grupy interesu nałożyć trzeba, czy wręcz przeciwstawić im organizacje przejrzyste, dostępne na jasno określonych zasadach, organizacje skupiające się na dwóch podstawowych celach. Po pierwsze na rzetelnym przekazywaniu, rzeczywiście aktualnej wiedzy

wspomagającej prowadzenie działalności gospodarczej (niezależnie od tego, czy wiedza ta odnosi się do technologii, organizacji pracy, księgowości, czy jakiegokolwiek innego obszaru działania firmy) – pamiętać należy, że taka wiedza musi być wiarygodna, użyteczna, możliwa do zastosowania, bo zostanie natychmiast zweryfikowana przez praktyków. Po drugie stowarzyszenia takie powinny być autentyczną platformą kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami a ich klientami, czy partnerami biznesowymi. Takie instytucjonalne obudowanie branż, rynków samorządnymi organizacjami skupiającymi przedsiębiorców ułatwi komunikację zarówno pomiędzy członkami takiego stowarzyszenia jak i z otoczeniem.

Istotą działania tego typu organizacji winno być, poza wspomnianymi już celami, ułatwianie dostępu do branż dla nowych, bądź reorganizujących się przedsiębiorstw. Mówiąc wprost zamiast kosztownego sposobu pozyskiwania wiedzy na drodze własnych doświadczeń, firmy te powinny móc uzyskać ją szybciej i taniej, na drodze wymiany w ramach takiej organizacji. Współpraca pomiędzy konkurentami, kopiowanie, podpatrywanie, czy przeciwnie celowe niepowielanie określonych rozwiązań konkurencji to istotna część codziennego funkcjonowania polskich firm sektora MSPP, to jeden z podstawowych obowiązków, jaki biorą na siebie ich właściciele. W tym kontekście nadanie ram relacjom pomiędzy konkurentami będzie oznaczało zmianę nie w treści tych relacji a w ich formie. Stowarzyszenia te miałyby też tą zaletę, że pozwalając na wzajemne poznanie się ułatwiałyby dobór partnerów niezbędnych do realizacji większych zleceń. Konieczność współpracy z konkurencją, pojawiająca się w praktyce sektora MSPP, a będąca między innymi konsekwencją ich ograniczonej skali działania, to doskonała podstawa do tego by przyciągnąć przedsiębiorców do tego typu inicjatyw. Pamiętać też należy o swoistym *niedoreprezentowanie* omawianego sektora w przestrzeni medialnej, politycznej, co uniemożliwia mu skuteczną walkę o własne interesy – federacja takich stowarzyszeń, reprezentująca tysiące firm i ich właścicieli nie mogłaby być lekceważona w sferze publicznej<sup>350</sup>. Organizowanie się małych i średnich przedsiębiorców, bardzo często nieufnych wobec państwa i jego instytucji, powinno jak się wydaje przebiegać raczej na gruncie wzmocnienia istniejących inicjatyw, pomysłów niż przygotowywania od podstaw zupełnie nowych struktur.

---

<sup>350</sup> PKPP Lewiatan, czy BCC nie zostały powołane dla ochrony, reprezentowania interesów małych i średnich przedsiębiorstw. Bez silnej, dobrze zorganizowanej siatki organizacji skupiających właścicieli MSPP grupa ta nie może liczyć na korzystne dla siebie rozwiązania legislacyjne.

#### Rekomendacja 6.

Transparentność to klucz do budowy zaufania.

Transparentność trzeba postulować na co najmniej trzech poziomach. Po pierwsze na poziomie styku państwa i biznesu, na przykład w wymiarze przetargów, licytacji – pozostawianie niedomówień hamuje proces budowy zaufania. Na poziomie państwa konieczna jest także transparentność w działaniach urzędów, w sposobie i przesłankach decyzji – niejednoznaczność przepisów, możliwość ich różnego interpretowania, to nie są czynniki korzystne dla wzrostu zaufania do instytucji państwa. Nowym wymiarem kształtowania się przestrzeni nieprzejrzystych są programy współfinansowane przez UE. Ich niezrozumiałość, zawilość winna stać się przykładem tego, jak nie powinny być pisane dokumenty kierowane bezpośrednio, czy pośrednio do właścicieli przedsiębiorstw sektora MSPP. Po drugie transparentność należy postulować na poziomie relacji pomiędzy konkurentami, czy firmami kooperującymi – zachowania nieuczciwe winny być napiętnowane poprzez upublicznianie informacji o nich, o firmach, które się ich dopuściły. Ograniczy to z jednej strony zachowania tego typu, z drugiej przeniesie na wyższy poziom początek, wstęp do relacji biznesowej. Po trzecie wreszcie ta transparentność jako budulec zaufania winna być także cechą charakterystyczną małych średnich przedsiębiorstw prywatnych. Właśnie w tego typu firmach, w których bezpośredni charakter relacji pomiędzy właścicielem a pracownikami istotnie określa ich przebieg jakiegokolwiek działania ukrywane, zatajane nie służą w dłuższej perspektywie wzajemnemu zaufaniu. Nakłada się na to także problem funkcjonowania w tego typu przedsiębiorstwach osób spokrewnionych z przedsiębiorcą, którzy podlegają innym zasadom, także zaufania, w dodatku podstawa tego zaufania, relacja pokrewieństwa, nie jest możliwa do osiągnięcia dla niespokrewnionych członków załogi – czy to oznacza, że nigdy nie osiągną poziomu zaufania dostępnego spokrewnionym członkom załogi?

#### Rekomendacja 7.

Wyzwolenie potencjału wzrostu w firmach sektora MSPP wymaga zorganizowanego wsparcia przedsiębiorców.

Mam tutaj na myśli autentyczne wsparcie zarówno na poziomie konkretnych firm, którego mogą udzielać na przykład banki poprzez prawdziwie indywidualne podejście do sytuacji klienta jak i urzędy rozpatrujące, kiedy to tylko możliwe, sprawy sporne, czy niejasne na korzyść przedsiębiorcy. Postulowane wsparcie winno realizować się

także poprzez odpowiednio zorganizowane i zaprojektowane szkolenia dla przedsiębiorców i ich pracowników. Należy zastanowić się także, czy możliwe jest skuteczne wprowadzanie w życie dobrych rozwiązań biznesowych pomiędzy firmami tak aby przyspieszyć na przykład upowszechnianie się innowacyjnych, czy po prostu efektywnych działań – czy możliwe jest powszechne dzielenie się wiedzą i doświadczeniem nie z obawą a z nadzieją, że kiedyś to inni mogą wesprzeć moją firmę. Ta zależność, nawet konkurujących ze sobą firm, od siebie winna zostać zagospodarowana dla dobra stron relacji.

Obecnie przedsiębiorcy uzyskują pomoc przede wszystkim poprzez działania organizowane przez PARP. I tutaj, podobnie jak w przypadku pozyskiwania środków unijnych, konieczne jest skupienie się na zapewnieniu przejrzystości warunków, zasad wsparcia. Przedsiębiorcy ulegają też *pierwszemu wrażeniu*, ci z nich, którym nie udało się pozyskać środków szukają wyjaśnienia takiego stanu rzeczy w niesprawiedliwych regułach, co prowadzi do ograniczenia, czy wręcz zamknięcia się na takie formy pomocy. Być może już na etapie składania wniosku przedsiębiorcy powinni osiągać określone pozytywne rezultaty na przykład w postaci jawnej oceny nie tyle samego wniosku, co faktycznie przedsiębiorstwa, sposobu jego organizacji. Podkreślać trzeba to co się udało, upowszechniać przykłady firm, które osiągnęły sukces nie tyle nawet dzięki pozyskaniu zewnętrznego finansowania, co przede wszystkim dzięki określonym zmianom.

#### Rekomendacja 8.

Wielowymiarowa reforma rynku pracy to konieczność.

Rynek edukacyjny nie dostarcza dziś pracowników przygotowanych do pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach. Problem ten dotyczy zasadniczo wszystkich kategorii zatrudnionych osób. Konkretnych działań wymaga kwestia skomunikowania oczekiwań pracodawców, przyszłych pracowników jak i instytucji kształcących te osoby. Rozwiązaniem mogłaby być reforma szkolnictwa zawodowego i technicznego oparta na opiniach właścicieli firm, a także przekształcenia w obrębie oferty kierunków, specjalizacji jak i programów nauczania szkół wyższych.

Akcentowana przez pracodawców konieczność *dokształcania, dostosowywania* nowych pracowników do wymagań konkretnego stanowiska każe dziś wprost sformułować oczekiwanie co do wzbogacenia programów nauczania o samo kształcenie w zakresie rozwijania zdolności uczenia się.

Konkurowanie na rynku pracy o pracownika to szczególnie trudne wyzwanie dla małych i średnich przedsiębiorstw ponieważ nie dysponują one ani zasobami finansowymi, ani warunkami pracy, które byłyby atrakcyjne nie tylko w perspektywie polskiego, ale także europejskiego rynku pracy. Problem kształcenia pracowników na eksport oznaczać może konieczność rozważenia i przygotowania pozyskania siły roboczej z poza Polski.

#### Rekomendacja 9.

Małe i średnie polskie przedsiębiorstwa cierpią z powodu ograniczonej efektywności pracowników, co jest konsekwencją złych, a przynajmniej nie optymalnych rozwiązań organizacyjnych.

To ciągle podporządkowywanie działalności firmy trwającym lub wyczekiwany stanom wyjątkowym sprawia, że wiele, zwłaszcza małych przedsiębiorstw, nie posiada ustabilizowanej struktury organizacyjnej, co utrudnia opracowanie jak i wdrożenie spójnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Szczególnego znaczenia nabiera w tym kontekście dobór pracowników (znajomi, rodzina, dotychczasowi pracownicy, czy nowe osoby) na stanowiska średniego szczebla jak i to jakimi kompetencjami, władzą i przywilejami zostaną oni obdarzeni. Ów średni personel winien zostać obdarzony zaufaniem właściciela, które umożliwiłoby mu podejmowanie decyzji ryzykownych, tylko wówczas jest on w stanie wznieść się ponad samo nadzorowanie podległych pracowników.

#### Rekomendacja 10.

Przedsiębiorca nie musi być samotnym jeźdźcem.

Z wypowiedzi respondentów przenika swoiste poczucie osamotnienia wobec całego niemal otoczenia przedsiębiorstwa a nawet własnych pracowników. Taki kontekst prowadzenia działalności gospodarczej stwarza dodatkowe koszty emocjonalne, szerzej osobiste, które ograniczają zarówno potrzebę zaufania, gotowość do jego udzielania jak i komplikują ocenę parametrów ryzyka w procesie podejmowania decyzji. Respondenci, którzy osiągnęli sukces w postaci przeprowadzenia własnej firmy do poziomu średniego przedsiębiorstwa opisywali siebie w swoich najczęściej samotnych zmaganiach z niezliczonymi przeszkodami. Taka sytuacja, trafnie zresztą rozpoznana w kontekście dynamicznych zmian na poziomie makro, ograniczyła, w najlepszym razie uśpiła potencjał współpracy nie tylko pomiędzy firmami, ale także wewnątrz nich – stąd być

może to powszechne przekonanie, że bez osobistego zaangażowania, nadzoru firma *musi* działać gorzej.

#### Rekomendacja 11.

##### Szansa generacyjna.

W badanej grupie, co najmniej dziesięcioletnich przedsiębiorstw, uwidacznia się następująca już, a zapewne wzmagająca się z czasem, zmiana pokoleniowa. Poza młodymi przedsiębiorcami zakładającymi swoje pierwsze firmy, przed którymi w większości próba wytrwałości, do sektora MSPP wejdą młodzi ludzie, spadkobiercy obecnych właścicieli tego typu przedsiębiorstw. Oznaczać to może zmianę sposobu postrzegania prowadzenia biznesu w ogóle. Osoby te, wychowane w nowych warunkach systemowych, lepiej zakorzenione w najnowocześniejszych rozwiązaniach komunikacyjnych, wykształcone i potrafiące się uczyć a ukształtowane przecież doświadczeniem swych poprzedników stanowią dziś pewną zagadkę. Na pewną są oni gwarantem ciągłości firm, ale jednocześnie trudno określić jak wpłyną one na ich historię. Ci kształtujący się dopiero przedsiębiorcy to podatna jak się wydaje na nowe rozwiązanie instytucjonalne w otoczeniu biznesu grupa, która powinna stać się przedmiotem troski państwa jak i stowarzyszeń skupiających właścicieli firm.

#### Rekomendacja 12.

Własność, możliwe i konieczne uwolnienie jej potencjału. *Rozluźnienie* relacji pomiędzy własnością a zarządzaniem. *Elastyczne używanie* własności.

Kontrola, najlepiej pełna, przedsiębiorstwa, to zdaniem, w zasadzie wszystkich respondentów, warunek konieczny, indywidualnie rozumianego, sukcesu biznesowego. Z samego aktu posiadania wynikać ma w opinii przedsiębiorców uprawnienie do sprawowania niemal absolutnej władzy w firmie. Takie podejście sprawia, że przedsiębiorstwo jest ograniczane przez samego właściciela, który jest w stanie rozwijać je maksymalnie do poziomu wydolności własnego organizmu. Ta pełnia władzy, jaka towarzyszy praktyce zarządzania małą, czy średnią firmą realizowana przez właściciela właśnie ugruntowuje niestety przekonanie o wyjątkowej skuteczności bezpośredniego, osobistego nadzoru. Rodzi się w tej perspektywie fundamentalne pytanie o możliwe uwolnienie potencjału własności, które miałyby zaowocować

bardziej efektywnym wykorzystaniem zasobów MSPP dzięki faktycznemu ograniczeniu egzekwowania pełni władzy wynikającej z własności.

Kwestia znaczenia, roli własności w perspektywie przedsiębiorców sektora MSPP wiąże się także niewątpliwie z transformacyjnym kontekstem przeobrażeń gospodarczych, ale i świadomościowych w naszym kraju po 1989 roku. To, że od tak niedawna możemy w pełni cieszyć się własnością, to, że jest dziś ona skutecznie chroniona przez państwo i efektywna ekonomicznie w tym sensie, że stała się podstawą do uzyskania kredytu, wszystkie to cechy powodują, że stosunek do niej polskich właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw jest szczególny. Dzięki własności, częściowo zapewne także dla niej, zrealizowali oni swoją, podmiotową wizję funkcjonowania w III RP, poprzez nią stali się oni raczej *strategiczni*, niż *taktyczni*<sup>351</sup> w długiej perspektywie swojego zaangażowania nie tylko biznesowego, ale szerzej bycia w społeczeństwie, ona wreszcie, sposób, w jaki ją osiągnęli jest dziś podstawą ich społecznego określania, postrzegania. To zaangażowanie we własną firmę wydaje się być także podstawą formowania postaw, poglądów w zakresie ogólnej orientacji gospodarczej jak i politycznej, która wyrażać miałyby się zapewne raczej w kreowaniu przestrzeni wolności do aktywnych działań gospodarczych niż poprzez rozbudowany system redystrybucji. Wszystkie te argumenty mają na celu *usprawiedliwienie* jak się wydaje szczególnego stosunku przedsiębiorców sektora MSPP do własności, co nie przekreśla jednak konieczności wskazania na ograniczenie jej wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem jako warunek sprzyjający wzrostowi konkurencyjności firm omawianego sektora. Uzależnienie przedsiębiorstw nie tyle nawet od właściciela, co przede wszystkim od członków jego rodziny, spadkobierców ogranicza zdolności pozyskiwania profesjonalnej kadry zarządczej, bez której trudno mówić o rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Świadome i autentyczne ograniczenie możliwości, jakie daje akt własności sprzyja kreowaniu przedsiębiorstwa. Dzielenie się władzą nie musi oznaczać dzielenia się własnością – takie przesłanie winno skierować się dziś do właścicieli MSPP. P. F. Drucker rysuje wizję gospodarki, w której władza wynika z wiedzy, z informacji, które posiada wykształcony pracownik a nie z własności tak jak opisują ją i realizują właściciele MSPP<sup>352</sup>. Rozważanie takiego *przekierowania* władzy, jej źródeł w analizowanym obszarze uważam za bezzasadne, niemniej jednak chcę

---

<sup>351</sup> Drozdowski R., *Polska – w połowie drogi między pierwszym a drugim skokiem modernizacyjnym*, w: Ruch Prawniczy Ekonomiczny i Socjologiczny, nr 2(2009), s. 423 – 438

<sup>352</sup> Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Seria *Rzeczpospolitej* pt.: *Klasyka biznesu*, New Media s.r.l., 2010, s. 179 – 180

podkreślić wpływ tego procesu na MSPP, które jeśli nie chcą stać się nieefektywne gospodarczo muszą poluzować relacje własność – władza, z korzyścią dla pracowników, szczególnie tych niespokrewnionych.

Rozliczne przykłady w ramach rozprawy ukazały zdolności przedsiębiorców w zakresie skutecznego ograniczania własnych uprawnień wynikających z własności dla dobra firmy i pracowników. Każda forma współpracy, każde działanie z a nie przeciw konkurencji, czy innym elementom otoczenia przedsiębiorstwa oznacza samoograniczenie zakresu władzy, jaki chce się sprawować dzięki własności. Łączenie się firm w grupy dla realizacji *dużych* zleceń, po to by obniżyć koszty zakupu materiałów, czy uzyskać silniejszą pozycję przetargową na rynku bez formalnego ograniczenia własności na skutek zorganizowania nowej firmy w wyniku połączenia dotychczasowych oznacza *twórcze* podejście do własności. Można to jednak uznać także za brak zaufania nie tylko do partnerów biznesowych, ale przede wszystkim państwa, które w opinii przedsiębiorców wciąż nie jest w stanie skutecznie chronić interesów poszczególnych wspólników, a dodatkowo narzuca na *większe* firmy *większe* obciążenia w postaci różnych danin jak i dodatkowe kontrole – rzadziej kierowane do mniejszych przedsiębiorstw. Wszystko to nie przemawia niestety za formalnym organizowaniem się małych i średnich firm w większe organizacje.

## **2. Wnioski – podsumowanie**

### **2.1 Małe i średnie przedsiębiorstwa prywatne – najważniejsze różnice i ich przyczyny**

Rozprawa została podporządkowana uzyskaniu wskazówek, co do efektywnych sposobów przejścia z poziomu mikro, małego do średniego przedsiębiorstwa. By zrealizować ten cel konieczne jest określenie najważniejszych różnic pomiędzy małymi a średnimi przedsiębiorstwami. Dotyczą one kilku fundamentalnych w perspektywie zarządzania firmą kwestii.

Po pierwsze gotowość do ryzyka. Cecha ta charakteryzuje właścicieli obu typów firm niemniej jednak w *opowieściach* przedsiębiorców, którzy rozwinęli swoje firmy do średniego poziomu ujawniają się zdarzenia, serie zdarzeń, które z powodzeniem można określić mianem przełomowych, a które mogły zajść tylko dzięki podjęciu istotnego (przede wszystkim w perspektywie wartości) ryzyka – duży, czy wręcz ogromny kredyt, inwestycja ponad miarę, zlecenie *niemożliwe* a jednak

zrealizowane, szerzej zdolność wykorzystania *pojawiających się* lub *wykreowanych* okazji, narzędzi, które przerastają przedsiębiorstwo w jego dotychczasowej formie (trudności związane są tutaj nie tylko z koniecznością podjęcia ryzyka, ale także z samym rozpoznaniem takich szczególnych okoliczności). W opozycji do tego ujawniają się małe firmy, których właściciele bazując na zgromadzonych, różnorodnych zasobach celowo ograniczają ryzyko, często świadomie rezygnując z rozwijania przedsiębiorstwa.

Po drugie z całą mocą ujawnia się w zebranych materiale empirycznym problem kreatywności i to nie tylko w obszarze oferty, ale faktycznie w wymyślaniu przedsiębiorstwa wciąż od nowa. Choć rozmowy z przedsiębiorcami dostarczyły szeregu wypowiedzi postulujących potrzebę wzrostu stabilności otoczenia firmy to jednak właściciele średnich wskazywali na gotowość do zmian, zdolność do ich przeprowadzania i to w różnych obszarach funkcjonowania, organizacji przedsiębiorstwa jako istotną cechę zarządzanych przez nich podmiotów. To wyczulenie na zmiany, gotowość do nich zwiększa istotnie elastyczność takich firm i co z tym związane podnosi ich konkurencyjność. Oczekiwanie stabilności nie oznacza zatem w przypadku średnich firm niechęci do zmian, wiąże się raczej z potrzebą, postulatem bardziej przewidywalnych warunków, w jakich zmiany te się przeprowadza.

Po trzecie – wymuszone zaufanie, do średniego personelu. Niechęć do dzielenia się władzą w obrębie przedsiębiorstwa, szczególnie z niespokrewnionymi, niezaprzyjaźnionymi członkami załogi objawia się niezależnie od skali firmy niemal uogólnionym brakiem zaufania wobec podwładnych. Przybiera to jednak różne formy, realizuje się w innych działaniach w zależności od skali podmiotu. W małych firmach, zwłaszcza zorganizowanych w jeden zespół, jedną grupę możemy mówić nie tyle o zaufaniu, co o prostym wnioskowaniu indukcyjnym – ciągle przebywanie z sobą, nieustanne powtarzanie tych samych czynności, wszystko to czyni zachowanie pracowników wysoce przewidywalnym, co ogranicza potrzebę działania w oparciu o zaufanie (brak fundamentów zaufania, czyli nieobecności i niewiedzy). W średnich przedsiębiorstwach, gdzie choćby skala zatrudnienia ogranicza możliwości sprawowania bezpośredniego nadzoru, konieczne staje się zawierzenie pracowników średniego szczebla, co często *obchodzi* się zatrudniając członków rodziny, przyjaciół, znajomych. Niemniej jednak stanowiska te zajmują także osoby niezwiązane z właścicielem, co wymusza zaufanie. Z podobną sytuacją mamy do czynienia w firmach organizujących działy koncepcyjne, w których zatrudniani są wysokiej klasy specjaliści,

co wymaga zaufania, faktycznie do różnych osób i instytucji, sprawę komplikuje dodatkowo brak wiedzy, kompetencji właściciela w powierzonym pracownikowi zakresie obowiązków. To ograniczone zaufanie jest tutaj niewątpliwie konsekwencją skali zaangażowania małej, czy średniej firmy w pozyskanie i utrzymanie takich kategorii pracowników – zbyt dużo od nich zależy, są oni zbyt drodzy w utrzymaniu by MSPP mogły sobie pozwolić w tym obszarze na błąd. To odwrócenie zależności (tyleż pracownika od firmy, co i firmy od pracownika) następuje właścicielom małych i średnich przedsiębiorstw rozlicznych problemów wynikających jak się wydaje po pierwsze z chęci sprawowania bezpośredniej kontroli, jeśli ni nad wszystkimi, to przynajmniej nad najistotniejszymi pracownikami (w omawianym aspekcie jest to trudne), po drugie z *nawyków* zarządzania wyniesionych z wcześniejszych etapów rozwoju firmy (specjalistów przyjmuje się do pracy, nie ma się nad nimi pożądanej kontroli, z racji skali nie wchodzi się także z nimi w kontakty podobne do tych z początków prowadzenia działalności gospodarczej, co stanowi o ich szczególnej pozycji nie tylko w firmie, ale przede wszystkim w sposobie odbioru i oceny przez właściciela). Średnie podmioty, kiedy jednak zdecydują się już na zatrudnienie takich *kosztownych* pracowników uzyskują przewagę konkurencyjną nad małymi firmami i na gruncie wymyślenia przedsiębiorstwa wciąż od nowa reorganizują się tak by wykorzystać zgromadzony potencjał ludzki.

Po czwarte różnica pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami wyraża się w samych osobach właścicieli, ich rozlicznych cechach, które wprost przekładają się na funkcjonowanie firmy. Jeżeli da się tutaj dostrzec jakieś różnice to być może najlepiej wyrażają się one w nie do końca poprawnej opozycji praca vs zarządzanie. Tylko właściciel będący w stanie *uwolnić* się od wykonywania czynności bezpośrednio produkcyjnych dysponuje czasem, siłami niezbędnymi do przeprowadzenia podmiotu z poziomu małej do średniej firmy. Niektórzy z właścicieli małych przedsiębiorstw wykazywali takie oddanie dla pracy, taką ufność we własne umiejętności, że nie byli w stanie zarządzać firmą inaczej jak bezpośrednio z placu budowy, czy hali produkcyjnej. Znajomość procesów, technologii wykorzystywanych w przedsiębiorstwie można uznać za ważny obowiązek właściciela, niemniej jednak nie może on zdominować pozostałych. Druga różnica pomiędzy właścicielami analizowanych typów podmiotów gospodarczych odnosi się wprost do ich wyobraźni, która jest w stanie lub nie, udźwignąć kolejny etap, fazę rozwoju firmy. Część respondentów wspomaga się tutaj rodziną, przyjaciółmi, czy nawet pracownikami

jednak właściciele, zwłaszcza małych firm chcą zarządzać tym co znają, co nie sprawia im szczególnych trudności, z czym sobie dobrze radzą – nie interesuje ich lub rzeczywiście nie są w stanie podjąć się zarządzania a wcześniej zorganizowania większego przedsiębiorstwa.

## 2.2 Ryzyko i zaufanie – nowe ramy myślenia

Ryzyko jest dziś *wytrychem* stosowanym zarówno przez profesjonalnych badaczy życia społecznego jak i laików do opisywania specyfiki otaczającej nas rzeczywistości. Jego popularność, nadużywanie go sprawia, że staje się ono pojęciem wysoce nieprzejrzystym, w konsekwencji niezrozumianym. Taki stan to efekt nie tyle nawet niedbałości, czy zaniechań w używaniu go, co po prostu jego wyjątkowej skuteczności w zakresie *opowiadania* współczesności. Ta *przekładalność* epoki na język ryzyka znajduje swój wyraz w podejmowanych obecnie w debacie publicznej sporach, problemach. Mamy tu do czynienia z kwestiami takimi jak *in vitro*, GMO, czy budowa elektrowni atomowych, które tyleż stwarzają szansę lepszej egzystencji dla milionów osób, co jednocześnie zawierają w sobie ogromny potencjał nieprzewidywalnych w czasie, ale realnych i możliwych do wyobrażenia negatywnych konsekwencji. W taki sposób, do wyjaśniania, opisywania takich niejednoznacznych aspektów ludzkiej egzystencji używa się dziś ryzyka, to zaś musi pomieścić w sobie zarówno nadzieje przyszłych rodziców, głodnych dzieci jak i odbiorców prądu z obawami etyków, biologów i ekologów. Jego popularność jest dodatkowo wzmocniana chwilową, a może już stałą, słabością tradycyjnych źródeł praktycznej pewności takich jak rodzina, kościół, czy nauka, edukacja. Powrót do niekwestowanych źródeł wiedzy, doświadczenia, informacji wydaje się dziś niemożliwy, co oznacza dalszą *koniunkturę* na ryzyko.

By efektywnie posługiwać się pojęciem ryzyka należy mieć na uwadze jego najważniejsze charakterystyki. Po pierwsze jego podwójna natura powinna sprawiać, że w refleksyjnym monitorowaniu rzeczywistości nie zostanie pominięta alternatywna wiązka efektów działania – entuzjaści danego problemu powinni pamiętać, że złożony charakter współczesności zagwarantował zapewne rozliczne argumenty także sceptykom. Po drugie z ogromnym dystansem należy traktować różnorodne pary, *continua*, w jakich przedstawia się ryzyko – niektóre z nich są pozorne inne zaś wikłają je w pojęcia źle oddające charakter współczesnych społeczeństw. Po trzecie ryzyko ma swoją określoną genezę (matematyczno-probabilistyczną, technologiczną), która wciąż

istotnie oddziałuje na sposoby jego rozumienia i używania – nie może jednak przesłaniać ona obecnych kontekstów, w jakich używa się tego pojęcia. Warto podkreślić, że ryzyko nie jest domeną tego co zaawansowane, ultranowoczesne, niezrozumiałe, czy nawet niemożliwe do objaśnienia, zawiera się ono w codziennych praktykach jednostek i grup społecznych i w tym, a nie spektakularnym, wymiarze zdaje się wywierać największy wpływ na społeczeństwa – wpływ ten jest faktycznie konsekwencją coraz bardziej świadomej pracy na, z ryzykiem (edukacja ryzyka, zdolność świadomej jego kreacji to przyszłe zadania systemu oświaty, które decydować będą o różnicach cywilizacyjnych pomiędzy całymi społeczeństwami). Po czwarte jest ryzyko istotnie powiązane z zaufaniem jednak charakter tej relacji jest zmienny i nie należy mówić o pożądanych, czy niechcianych ich rodzajach. Oznacza to, że nie ma takiej kombinacji rodzajów tych zmiennych, która nie mogłaby być z pożytkiem wykorzystana przez jednostki, czy grupy. W relacji z zaufaniem należy pamiętać, że oba fenomeny mają podwójną naturę a ich zestawienie może owocować jakościowo odmiennym od części składowych czynnikiem. Zaufanie może katalizować ryzyko i odwrotnie, oba zjawiska czynią działanie możliwym do pomyślenia, zrealizowania, oba mogą je udaremniać, czynić niemożliwym – skuteczność awersji, gotowości do ryzyka, zaufania, czy nieufności należy rozpatrywać w perspektywie podmiotu działającego, jego indywidualna perspektywa, zmienna w czasie, rozstrzygać będzie o tym czy w ogóle i na jakich warunkach działanie zostanie uruchomione, monitorowane i zakończone. Można traktować zaufanie tradycyjnie jako czynnik obniżający koszty transakcyjne, niemniej jednak należy pamiętać, że sprowadzone do poziomu *ogranicznika* ryzyka może te koszty podnosić hamując innowacyjne (mniej kosztowne) rozwiązania. Po piąte ryzyko należy różnicować ze względu na skalę wyrażoną poprzez kombinację wartości wyniku i poziomu prawdopodobieństwa jak i rodzaj (czego dotyczy) oraz ilość i charakter informacji umożliwiających jego określenie – im więcej informacji, im większe przekonanie o ich prawdziwości tym potencjalnie bardziej skomplikowany proces decyzyjny (więcej zmiennych), ale i pewniej określony poziom ryzyka.

Zdolność wyjaśniania rzeczywistości, jaką przypisujemy ryzyku to konsekwencja specyfiki pojęcia jak i charakterystyki współczesności – zupełnie jakby napędzały się wzajemnie w dążeniu do nieokreślonych konsekwencji.

## ANEKS

### Charakterystyka respondentów IDI:

Małe przedsiębiorstwa, wywiady numer: J2, J4, J5, J6, J14, J15, J16, Pe1, Pe2, Pe3, Pe4, Pe 11, Pe12, Pe13, Pe14, Pr1, Pr2, Pr4, Pr11, Pr12

Średnie przedsiębiorstwa, wywiady numer: 0205, 0215, 0206, 0216, J1, J3, J7, J8, J9, J11, J12, J13, J17, J18, J19, Pr3, Pr5, Pr13, Pr14, Pr15

**FGI:** Pf1, Pf2

### Narzędzie badawcze do wywiadów pogłębionych:

#### Ryzyko i zaufanie w praktyce MSP

Dzień dobry. Nazywam się ..... i jestem pracownikiem firmy badawczej ZORBA. Obecnie na zlecenie Instytutu Socjologii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu realizujemy badanie poświęcone problematyce ryzyka i zaufania w praktyce firm sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw Prywatnych. Chcielibyśmy prosić Panią/Pana o chwilę rozmowy. DZIĘKUJEMY!!!

Projekt realizowany w oparciu o: UMOWA Nr 4381/B/H03/2008/34 decyzja Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego Nr 4381/B/H03/2008/34 z dnia 2008-03-12 na realizację projektu badawczego promotorskiego Nr N N116 438134. Przedmiotem umowy jest wykonanie projektu badawczego promotorskiego pt.: Ryzyko i zaufanie jako czynniki rozwoju firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych

#### Początki firmy

##### 1. POCZĄTEK

Chciałbym zapytać o początki firmy o to jak ona powstawała. Czyja to była inicjatywa? Jakie środki zostały wykorzystane w tym początkowym okresie?

ANKIETER!!! Jeżeli spontanicznie nie padnie dopytać:

- krótka charakterystyka zawodowa respondenta, co robił przed założeniem firmy; gdzie pracował – branża; doświadczenia osobiste, czy rodzinne z własnym biznesem; co indywidualnie skłoniło go do założenia firmy; kto za, kto przeciw, kto się wstrzymał – kogo w ogóle pytał i radził się w tej kwestii?
- rok założenia firmy?
- dlaczego w tej branży, ewentualnie jaka była to branża na początku?
- z kim, dlaczego z tymi osobami, jaki był ich wkład; co się z nimi dzieje obecnie, jeżeli już nie współpracują?
- pierwsi pracownicy; dlaczego oni; skąd ich rekrutowano?
- jaki był cel założenia firmy, po co ona; czy firma z założenia miała być mała, średnia, duża, rodzinna, na sprzedaż, tylko źródłem utrzymania?
- okoliczności – bezrobocie, okazja, potrzeba, pomysł, inicjatywa kogoś, kogo???

##### 2. GENEZA SUKCESU

Co spowodowało, co legło u podstaw tego najważniejszego sukcesu – czyli tego, że firma nie upadła, że działa nadal z powodzeniem? Jakie były te zasadnicze przewagi konkurencyjne, które pozwoliły firmie przetrwać?

ANKIETER!!! Jeżeli spontanicznie nie padnie proszę określić:

- mocne strony firmy w pierwszym okresie jej działalności,
- słabe strony firmy w pierwszym okresie jej działalności,
- jakich zagrożeń nie udało się przewidzieć, na co firma, właściciel/e nie był/li przygotowani,
- pozytywne zaskoczenia – jakich przewag, zysków, sytuacji, okazji nie udało się przewidzieć,
- najważniejsze wykorzystane szanse – dwie, trzy (spontanicznie określone),
- najważniejsze stracone okazje – dwie, trzy (spontanicznie określone),
- pierwsi klienci – skąd, co dla nich, czy do dzisiaj, kto ich znalazł, jak ich uwiedziono?

3. EKSPERTYZA – DOPYTYWAĆ!!! (Chodzi o bardzo ważną kwestię lokalizacji niezbędnych do trwania i rozwoju przewag konkurencyjnych)

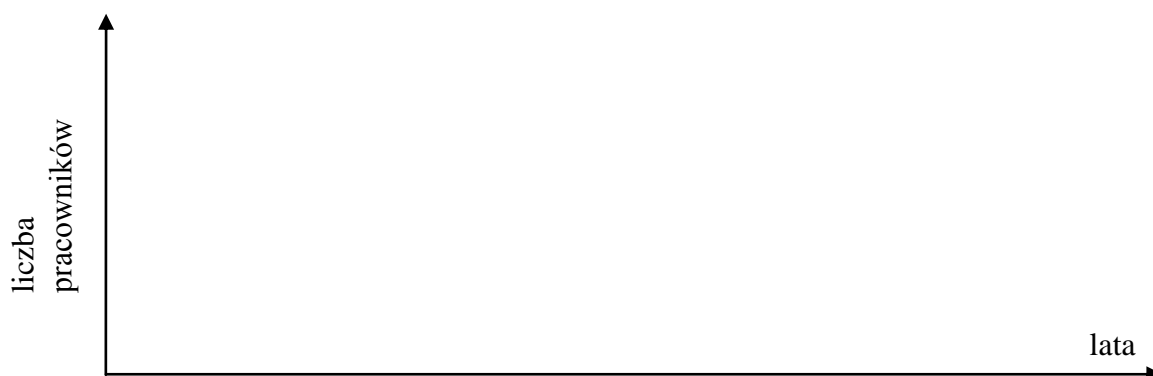
Kiedy skończył się ten początkowy okres? Kiedy poczuł/a Pan/Pani, co się wydarzyło, że przekonał/a się Pan/Pani się, że się powiodło, że firma będzie trwać, że to już nie początkowy burzliwy okres, ale „właściwa” działalność, codzienność, firmowa rutyna?

### Trendy – szkic historii

1. „Wielkość zatrudnienia” – prosimy respondenta/kę by określił/a wielkość zatrudnienia (ilość osób) zatrudnianych przez firmę na samym początku jej działalności i obecnie. Następnie, biorąc pod uwagę różnicę czasu (rok założenia i rok 2009) prosimy by naszkicował to jak „orientacyjnie” następowały tutaj zmiany. Jeżeli zmiany nie następowały próbujemy ustalić podstawy takiego stanu rzeczy w dalszej części wywiadu.

2. „Wielkość obrotów” – prosimy by respondenta/kę by przyjął/a wielkość obrotów w pierwszym pełnym roku działalności jako 100% i przedstawił/a zmiany na wykresie aż do roku 2008 – UWAGA!!! początek wykresu to wielkość obrotów w pierwszym pełnym roku działalności; ostatni uwzględniany tutaj rok to rok 2008.

ANKIETER!!! Karta „Wielkość zatrudnienia”



ANKIETER!!! Karta „Wielkość obrotów”



ANKIETER!!! Wspólnie z respondentem określamy momenty przełomowe – załamania linii na wykresach... Jeżeli nie padnie spontanicznie dopytujemy:

- co się wówczas wydarzyło, czego to wydarzenie dotyczyło – NIC WIĘCEJ!!! I tak charakteryzujemy krótko wszystkie załamania...

ANKIETER!!! Sprawdzamy czy momenty przełomowe w wielkości zatrudnienia i obrotów pokrywają się, znajdując się w jednym ciągu zdarzeń.

ANKIETER!!! Wybieramy z obu wykresów dwa momenty, które zdaniem respondenta były dla firmy najistotniejsze i identyfikujemy je.

1. Które z tych momentów były dla Pani/a firmy najważniejsze, proszę wskazać dwa.
2. Pierwszy przypadek: proszę przypomnieć sobie tamtą sytuację i okoliczności, które jej towarzyszyły. Proszę ją teraz opisać uwzględniając wszystko to, co dla tej sytuacji było kluczowe, istotne, wszystko to, co zaważyło na jej ostatecznym rezultacie poczynając od przyczyn przez przebieg, na skutkach skończywszy. Jakie alternatywne rozwiązania brano pod uwagę – dlaczego je odrzucono?  
Co w tym przypadku takiego szczególnego, dlaczego wskazał/a go Pan/i jako jeden z dwóch najistotniejszych dla Pani/a firmy?
  - 2.1. Identyfikacja przyczyn. Co spowodowało tą sytuację? Z czego ona wynikała? Jakie były główne przyczyny tej sytuacji? Co zmusiło firmę do podjęcia tych działań? ANKIETER!!! Jeżeli nie padnie spontanicznie wykorzystaj poniższe pytania pomocnicze.
    - 2.1.1. Przyczyny zewnętrzne: gospodarcze (konkurencja, koniunktura), poza gospodarcze (prywatne, polityczne, prawne, UE), inne jakie?
    - 2.1.2. Przyczyny wewnętrzne: zmiana organizacji pracy, zmiana własności, zmiana form własności, wprowadzenie nowych produktów, usług, technologii, inne jakie?
  - 2.2. Przebieg. Jak przebiegała ta sytuacja? Jakie wydarzenia wewnątrz i na zewnątrz firmy się na nią składały?  
Pytania pomocnicze:
    - kto wewnątrz firmy był odpowiedzialny za przeprowadzenie zmian związanych z zaistniałą sytuacją?
    - kto podejmował kluczowe decyzje; indywidualnie, czy zespołowo je podejmowano (kto w takim zespole, dlaczego)?
    - jakie informacje były kluczowe? Skąd, od kogo pochodziły te kluczowe dla oceny i przebiegu sytuacji informacje?
    - czy firma poradziła sobie z zaistniałą sytuacją samodzielnie, własnymi siłami, czy korzystała z pomocy zewnętrznej – czyjej? Dlaczego tej?
  - 2.3. Skutki. Identyfikacja strat i korzyści – kto na tym zyskał, kto stracił? Zmiany wewnątrz firmy i zmiany dla partnerów biznesowych – ich reakcje. Projektowane a rzeczywiste skutki – technologiczne, organizacja pracy, koszty, struktura własności etc. Najważniejsze korzyści projektowane, nieprojektowane i najważniejsze projektowane, nieprojektowane straty – ocena.
  - 2.4. Jakie alternatywne rozwiązania brano pod uwagę – dlaczego je odrzucono?
  - 2.5. ANKIETER!!! Z perspektywy czasu, który z czynników, która z relacji, w tej sytuacji były najistotniejsze!!! (Identyfikacja specyficzności aktywów).  
ANKIETER!!! Notujemy odpowiedź!!! .....

3. Drugi przypadek: proszę przypomnieć sobie tamtą sytuację i okoliczności, które jej towarzyszyły. Proszę ją teraz opisać uwzględniając wszystko to, co dla tej sytuacji było kluczowe, istotne, wszystko to, co zaważyło na jej ostatecznym rezultacie poczynając od przyczyn przez przebieg, na skutkach skończywszy. Jakie alternatywne rozwiązania brano pod uwagę – dlaczego je odrzucono?  
Co w tym przypadku takiego szczególnego, dlaczego wskazał/ go Pan/i jako jeden z dwóch najistotniejszych dla Pani/a firmy?
  - 3.1. Identyfikacja przyczyn. Co spowodowało tą sytuację? Z czego ona wynikała? Jakie były główne przyczyny tej sytuacji? Co zmusiło firmę do podjęcia tych działań? ANKIETER!!! Jeżeli nie padnie spontanicznie wykorzystaj poniższe pytania pomocnicze.
    - 3.1.1. Przyczyny zewnętrzne: gospodarcze (konkurencja, koniunktura), poza gospodarcze (prywatne, polityczne, prawne, UE), inne jakie?
    - 3.1.2. Przyczyny wewnętrzne: zmiana organizacji pracy, zmiana własności, zmiana form własności, wprowadzenie nowych produktów, usług, technologii, inne jakie?
  - 3.2. Przebieg. Jak przebiegała ta sytuacja? Jakie wydarzenia wewnątrz i na zewnątrz firmy się na nią składały?  
Pytania pomocnicze:
    - kto wewnątrz firmy był odpowiedzialny za przeprowadzenie zmian związanych z zaistniałą sytuacją?
    - kto podejmował kluczowe decyzje; indywidualnie, czy zespołowo je podejmowano (kto w takim zespole, dlaczego)?
    - jakie informacje były kluczowe? Skąd, od kogo pochodziły te kluczowe dla oceny i przebiegu sytuacji informacje?
    - czy firma poradziła sobie z zaistniałą sytuacją samodzielnie, własnymi siłami, czy korzystała z pomocy zewnętrznej – czyjej? Dlaczego tej?
  - 3.3. Skutki. Identyfikacja strat i korzyści – kto na tym zyskał, kto stracił? Zmiany wewnątrz firmy i zmiany dla partnerów biznesowych – ich reakcje. Projektowane a rzeczywiste skutki – technologiczne, organizacja pracy, koszty, struktura własności etc. Najważniejsze korzyści projektowane, nieprojektowane i najważniejsze projektowane, nieprojektowane straty – ocena.

3.4. Jakie alternatywne rozwiązania brano pod uwagę – dlaczego je odrzucono?

3.5. ANKIETER!!! Z perspektywy czasu, który z czynników, która z relacji, w tej sytuacji były najistotniejsze!!! (Identyfikacja specyficzności aktywów).

ANKIETER!!! Notujemy odpowiedź!!! .....

#### **Analiza transakcji**

ANKIETER!!! Bazując na 2.5

1. Jako najważniejszy czynnik, najważniejszą relację pierwszej opisywanej sytuacji wskazał/a Pan/i ... – dlaczego? Co czyniło ten czynnik, ta relację tak istotną?

2. Od kogo, czego zależała realizacja tego czynnika, jakość tej realizacji?

3. Jak określony został sposób zapewnienia odpowiedniego poziomu realizacji tego czynnika? Co określało właściwą realizację?

4. Czy firma była jakoś zabezpieczona na wypadek niepowodzenia w realizacji odpowiedniego poziomu tego czynnika, czy nie dojścia do właściwej jakości wskazanej realizacji?

ANKIETER!!! Bazując na 3.5

5. Jako najważniejszy czynnik, najważniejszą relację pierwszej opisywanej sytuacji wskazał/a Pan/i ... – dlaczego? Co czyniło ten czynnik, ta relację tak istotną?

6. Od kogo, czego zależała realizacja tego czynnika, jakość tej realizacji?

7. Jak określony został sposób zapewnienia odpowiedniego poziomu realizacji tego czynnika? Co określało właściwą realizację?

8. Czy firma była jakoś zabezpieczona na wypadek niepowodzenia w realizacji odpowiedniego poziomu tego czynnika, czy nie dojścia do właściwej jakości wskazanej realizacji?

#### **Podsumowanie**

ANKIETER!!!

1. Dla małej firmy: Z perspektywy czasu, co Pana/i zdaniem stanowi najważniejsze bariery rozwoju firmy, wzrostu zatrudnienia, obrotów, zysku?

1. Dla średniej firmy: Z perspektywy czasu, co Pana/i zdaniem stanowi najważniejsze przesłanki rozwoju firmy, wzrostu zatrudnienia, obrotów, zysku, co sprawiło, że firma przeszła z poziomu małej do poziomu średniej firmy?

2. W czym upatruje Pan/i szans rozwoju firmy w przyszłości? Co może go wykreować? (Starzy, czy nowi partnerzy, starzy, czy nowi dostawcy, pracownicy, wspólnicy; Czego dotyczyłby rozwój – technologia, organizacja, finansowanie etc.)

3. Czym ma być ta firma, jak ma wyglądać za 10 lat?

4. Gdzie w tej firmie mamy do czynienia z niewykorzystanym potencjałem, szansami?

5. Czy firma realizowała kontrakty w ramach projektów współfinansowanych przez UE?

6. Czy firma sama korzystała z pomocy UE – jeżeli tak proszę określić charakter pomocy, to, czego ona dotyczyła (technologia, ochrona środowiska, organizacja pracy, szkolenia dla pracowników)?

7. Relacje z partnerami – współwłaścicielami. Czy respondent/ka postrzega to raczej jako hamulec, czy może jako dodatkową siłę przekształceń, rozwoju?

#### **Metryczka**

M1: Płeć – zaznaczyć.            K            M

M2: Rok urodzenia – wpisać .....

M3: Wykształcenie – wpisać .....

M4: Obecny zakres obowiązków w firmie – wpisać

M5: Jeżeli firma ma więcej niż jednego właściciela określić wielkość procentową udziałów naszego/ej respondenta/ki – wpisać.....%

M6: Rok założenia firmy – wpisać.....

M7: W jakiej branży/ach firma działa obecnie – wpisać

M8: Udział sektora klientów instytucjonalnych w ogólnej sprzedaży – wpisać .....

M9: Obecna wielkość zatrudnienia – wpisać.....

M10: Szacunkowa wielkość rocznych obrotów.....

**DZIĘKUJEMY!!!**

## Literatura:

### A

Arrow K.J., *Granice organizacji*, PWN, Warszawa 1985

### B

- Balcerowicz E., *Mikroprzedsiębiorstwa w Polsce na tle Unii Europejskiej*, w: Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009
- Balcerowicz L., *800 dni. Szok kontrolowany*, Polska Oficyna Wydawnicza „BGW”, Warszawa 1992
- Balcerowicz L., *Demokracja nie zastąpi kapitalizmu*, w: Śpiewak P. (wstęp, wybór i układ), *Spór o Polskę 1989 – 1990. Wybór tekstów prasowych*, PWN, Warszawa 2000, s. 639 – 642
- Balcerowicz L., *Prawo a ekonomia*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny” 2006, zeszyt 2
- Bauman Z., *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2000
- Bauman Z., *Ponowoczesność jako źródło cierpienia*, Wydanie II, Wydawnictwo Sic! s.c., Warszawa 2000
- Beck U., *From industrial society to the risk society: questions of survival, social structure and ecological enlightenment*, *Theory&Culture&Society* 1992; 9; 97, źródło internetowe <http://tcs.sagepub.com>, data dostępu 30.09.2007 r.
- Beck U., Giddens A., Lash S., *Modernizacja refleksyjna*, PWN, Warszawa 2009
- Beck U., *Risk society revisited: theory, politics and research programmes*, w: Adam B., Beck U., Loon v J. (red.), *The risk society and beyond. Critical issues for social theory*, SAGE Publications, London 2005
- Beck U., *Spoleczeństwo ryzyka. W drodze do innej rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002
- Beck U., *Władza i przeciwwładza w epoce globalnej. Nowa ekonomia polityki światowej*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005
- Bernstein P. L., *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG-Press, Warszawa 1997
- Beskid L., *Opinie o bogactwie*, w: Beskid L., *Zmiany w życiu Polaków w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 28 – 37
- Beskid L., *Zmiany w życiu Polaków w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999
- Bizon-Górecka J., *Monitoring czynników ryzyka w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998
- Blaug M., *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 2000
- Borel E., *Prawdopodobieństwo i pewność*, PWN, Warszawa 1963
- Borzym S., *Obecność ryzyka. Szkice z filozofii powszechnej*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1998
- Boudon R., *Efekt odwrócenia*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2008
- Brown R., *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa.*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006

### C

- Chmiel J.(red.), *Stan sektora MSP w 2000 roku. Trendy rozwojowe w latach 1994 – 2000*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003
- Cyrson E., (red.), *Kompendium wiedzy o gospodarce.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa – Poznań 1997

### D

- Długosz S., Laszuk G., *Ryzyko gospodarcze związane z działalnością handlową*, Wydawnictwo Prawno – Ekonomiczne INFOR Sp. z o.o., W – wa 1998
- Dolata M., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce województwa lubuskiego*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2006
- Domański H., *Struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2004
- Drozdowski R., *Polska – w połowie drogi między pierwszym a drugim skokiem modernizacyjnym*, w: *Ruch Prawniczy Ekonomiczny i Socjologiczny*, nr 2(2009), s. 423 – 438
- Drozdowski R., Matczak P., *Samozatrudnienie. Analiza wyników badań*, PARP, Warszawa 2004
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992
- Drucker P.F., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999
- Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Seria Rzeczpospolitej pt.: *Klasyka biznesu*, New Media s.r.l., 2010
- Durkheim E., *Samobójstwo: studium z socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2006

Dźwigoł H., *Kapitał społeczny i jego wpływ na zmiany zachodzące w firmie.*, w B. Kożusznik (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wejścia Polski do Unii Europejskiej. Wybrane problemy.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005

## F

Forlicz S., *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych*, PWN, Warszawa 2001

Fromm E., *Ucieczka od wolności*, Czytelnik, Warszawa 1970

Furedi F., *Culture of fear*, continuum London, New York 2005

Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997

## G

Gabryszak R., *MSP w teoriach ekonomicznych*, w: Piocha S., Gabryszak R. (red.), *Ekonomia menedżerska dla MSP w teorii i praktyce*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2008

Gadomski W., *Skutki światowego kryzysu finansowego dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.*, w: Żoźniewski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009

Gardawski J., *Przyzwolenie ograniczone. Robotnicy wobec rynku i demokracji*, PWN, Warszawa 1996

Gardawski J., *Powracająca klasa. Sektor prywatny w III Rzeczypospolitej*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2001

Giddens A., *Konsekwencje nowoczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008

Giddens A., *Nowe zasady metody socjologicznej. Pozytywna krytyka socjologii interpretacyjnych*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2001

Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

Giddens A., *Risk and responsibility*, The Modern law review, v. 62, styczeń 1999, No 1

Giddens A., *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003

Giddens A., *Socjologia*, PWN, Warszawa 2005

Gilejko L., *Spółczesność a gospodarka. Socjologia ekonomiczna*, Wydanie III (rozszerzone i uaktualnione), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005

Gomółka Z., *cybernetyka w zarządzaniu. Modelowanie cybernetyczne. Sterowanie systemami*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000

Grzybowski W., *Przedsiębiorczość i ryzyko w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1994

Grzybowski W., *Ryzyko i sukcesy*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1996

## H

Habermas J., *Teoria i praktyka. Wybór pism*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1983

Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998

Hankiss E., *Pułapki społeczne*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1986

Hardin R., *Zaufanie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009

Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002

Hayek von F.A., *Konstytucja wolności*, PWN, Warszawa 2006

## J

Jonas H., *Zasada odpowiedzialności. Etyka dla cywilizacji technologicznej*, Wydawnictwo PLATAN, Kraków 1996

## K

Kaczmarczyk M., *Wstęp do socjologicznej teorii własności*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2006

Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym, produkcyjnym dla praktyków*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002

Keynes J. M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa 2003

Kolarska-Bobińska L., *Polscy przedsiębiorcy wobec integracji. Polska i polscy przedsiębiorcy w oczach mieszkańców „starej” UE*, w: Żoźniewski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009

Kołodkiewicz I., Lutostański Ł., *Mali mistrzowie w działaniu. Dobre praktyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004

Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, W – wa 1999

Kotowicz-Jawor J., *Przebudowa mikroekonomicznego mechanizmu rozwoju*, PWN, Warszawa 1998

Kozielecki J., *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1977

Kozyr-Kowalski S., *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie i państwo*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2000

Koźmiński A. K., *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*, PWN, Warszawa 1998

Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręczniki dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004

## L

Lange O., *Optymalne decyzje. Zasady programowania*, PWN, W – wa 1964

Lange O., *Uwaga o innowacjach*, w O. Lange, *Pisma ekonomiczne i społeczne 1930 – 1960*, PWN, Warszawa 1961

Luhmann N., *Technology, environment and social risk: a systems perspective*, *Organization&Environment* 1990; 4; 223, źródło internetowe <http://oae.sagepub.com/cgi/content/abstract/4/3/223>, data dostępu 26.11.2007

## Ł

Łapiński J., *Liczba zarejestrowanych i aktywnych MŚP*, w: Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009

Łapiński J., *Sytuacja finansowa MŚP*, w: Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009

## M

Malikowski M., Niezgoda M. (opracowanie), *Badania empiryczne w socjologii. Wybór tekstów*, Tom I i II, Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Tyczynie, Tyczyn 1997

Manterys A., *Wielość rzeczywistości w teoriach socjologicznych*, PWN, Warszawa 1997

McNamee D., *Oszacowanie ryzyka w audycie wewnętrznym i zarządzaniu*, Dział Wydawnictw Fundacji Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Oddział Instytutu Auditorów Wewnętrznych w Polsce, Warszawa 2004

Michalak J., *Refleksje nad pojęciem ryzyka*, *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, rok LXVI, zeszyt 1, 2004

Michalski T. (red.), Karmańska A., Śliwiński A., *Ubezpieczenia gospodarcze. Ryzyko i metodologia oceny. Interdyscyplinarne podejście do problematyki ubezpieczeń*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004

Mises von L., *Liberalizm w tradycji klasycznej*, Wydawnictwo ARCANA, Kraków 2001

Misztal B., *Teoria socjologiczna a praktyka społeczna*, UNIVERSITAS, Kraków 2000

Moore P.G., *Ryzyko w podejmowaniu decyzji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1975

Morawski W., *Zmiana instytucjonalna. Społeczeństwo. Gospodarka. Polityka*, PWN, Warszawa 1998

Morawski W., *Socjologia ekonomiczna. Problemy. Teoria. Empiria*, PWN, Warszawa 2001

Musiakiewicz J., *Program nauczania przedmiotu „Podstawy przedsiębiorczości” dla zasadniczych szkół zawodowych*, numer dopuszczenia: DKOS – 4015 – 157/02.

## O

Orlik – Marciniak E., *Zmiany w koncepcji L. E. Greinera a polskie organizacje*, w: M. Lisiecki, *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003

Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa 2010

Ossowska M., *Normy moralne. Próba systematyzacji*, PWN, Warszawa 2000

## P

Partycki S., *Zarys teorii socjologii gospodarki*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2003

Partycki S. (red.), *Kultura a rynek*, Tom I i II, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008

Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji. Nowe rozumienie kierowania. Tworzenie klimatu współdziałania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001

Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996

Piocha S., Gabryszak R. (red.), *Ekonomia menedżerska dla MSP w teorii i praktyce*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2008

Pluciński P., *Tytuł prawny, posiadanie, korzystanie – kontrowersje wokół socjologicznej teorii własności*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny” 2007, zeszyt 3

## R

Reszke I., *Stereotypy prywatnych przedsiębiorców w Polsce*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1998

Ritzer G., *Klasyczna teoria socjologiczna*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004

Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001

## S

Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960

Schutz A., *Potoczna i naukowa interpretacja ludzkiego działania*, w: Mokrzycki E. (red.), *Kryzys i schizma. Antysejentyzyczne kierunki w socjologii współczesnej*, PIW, Warszawa 1984

Sen A., *Rozwój i wolność*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002

Siuda W., *Elementy prawa dla ekonomistów*, Wydawnictwo SCRIPTUM, Poznań 1998

Skąpska G. (red.), *Buddenbrookowie, czy piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, UNIVERSITAS, Kraków 2002

Skąpska G., *Kultura prawna w procesie tworzenia polskiej gospodarki*, w: Skąpska G. (red.), *Buddenbrookowie, czy piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, UNIVERSITAS, Kraków 2002, s. 97 – 128

Skrobacki R., *Innowacyjność MSPP w perspektywie relacji pomiędzy ryzykiem i zaufaniem*, w: Partycki S. (red.), *Kultura a rynek*, Tom I, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008

Skrobacki R., *Ryzyko i zaufanie jako czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, w: Ruchu Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 3/2007

Skrobacki R., *Stosunki własności siły roboczej w firmie budowlanej* w: Tittenbrun J. (red.) *Male jest piękne? Stosunki własności siły roboczej w sektorze MSP*, Wydawnictwo My Book, Szczecin 2009

Skrobacki R., *Zaufanie i co dalej - kilka uwag na marginesie „Zaufania” Piotra Sztompki*, w: *Kultura i Społeczeństwo*, październik-grudzień 2008, TOM LII, Nr 4

*Słownik języka polskiego*, Tomy II i III, red. naukowy, Szymczak M., Wydawnictwo Naukowe PWN, Wydanie IX, Warszawa 1994

Sobczak J.B., *Polski small business – próba rekonstrukcji*, w: Skąpska G. (red.), *Buddenbrookowie, czy piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, UNIVERSITAS, Kraków 2002, s. 35 – 65

Sokołowska J., *Ryzyko: wyzywanie, czy zagrożenie. Psychologiczne modele oceny i akceptacji ryzyka*, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 2000

Sokołowska J., *Psychologia decyzji ryzykownych. Ocena prawdopodobieństwa i modele wyboru w sytuacji ryzykownej*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa 2005

Soto de H., *Tajemnica kapitału. Dlaczego kapitalizm triumfuje na zachodzie a zawodzi gdzie indziej*, Fijorr Publishing, Chicago Warszawa 2002

Sprenger R. K., *Zaufanie #1*, MT Biznes, Warszawa 2009

*Stan sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Raport za lata 1995 – 1996*, praca zbiorowa pod kierunkiem G. Gęsickej, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, USAID GEMINI PEDS PROJECT, Warszawa 1997

Steinbeck H. H., *Total Quality Management*, Wydanie I, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998

Studenski R., *Ryzyko i ryzykowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004

Sztompka P., *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych: zaufanie, lojalność, solidarność*, w: Sztompka P. (red.), *Imponderabilia wielkiej zmiany. Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999

Sztompka P., *Prolegomena do teorii zaufania*, w: *Idee a urzędanie świata społecznego*, red. E. Nowicka, M. Chałubiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 95-109

Sztompka P., *Komentarz autora* w *Studia Socjologiczne* 2001, 2 (161) str. 102 – 105

Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002

Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007

Sztompka P., Bogunia-Borowska M. (red.), *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008

Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Wydanie II, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000

Sztumski W., *Ryzyko i świadomość ryzyka.*, w L. W. Zacher, A. Kiepas, (red.) *Spoleczeństwo a ryzyko. Multidyscyplinarne studia o człowieku i społeczeństwie w sytuacji niepewności i zagrożenia.*, Wydawca Fundacja Edukacyjna TRANSFORMACJE, W – wa – Katowice 1994

Śpiewak P. (wstęp, wybór i układ), *Spór o Polskę 1989 – 1990. Wybór tekstów prasowych*, PWN, Warszawa 2000

## T

Turner J. H., *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Zysk i S – ka, Poznań 1998

Turner J. H., *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, W – wa 2004

Turowski J., *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1993

Turowski J., *Socjologia. wielkie struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1994

Tyszka T., *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986

Tyszka T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999

## U

Urbański J., *Aspekt aksjologiczny ryzyka w technice*, w Zacher L.W., Kiepas A. (red. nauk.), *Spoleczeństwo a ryzyko. Multidyscyplinarne studia o człowieku i społeczeństwie w sytuacji niepewności i zagrożenia*, Fundacja Edukacyjna TRANSFORMACJE w Warszawie, Centrum Studiów nad Człowiekiem i Środowiskiem Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, Warszawa-Katowice 1994

## W

Weber M., *Spoleczeństwo i gospodarka. Zarys socjologii rozumiejącej.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W – wa 2002

Węgrzyn G., *Kulturowy wymiar własności*, w Partycki S., (red.), *Kultura a rynek*, Tom2, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008

Wiatr J. J., *Socjologia wielkiej przemiany*, Krajowa Agencja Promocyjna, Warszawa 1999

Williams Jr. C. A., Smith M. L., Young P. C., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, PWN, Warszawa 2002

Williamson O. E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, PWN, Warszawa 1998

Wust P., *Niepewność i ryzyko*, PWN, Warszawa 1995

## Z

Zacher L.W., Kiepas A. (red. nauk.), *Spoleczeństwo a ryzyko. Multidyscyplinarne studia o człowieku i społeczeństwie w sytuacji niepewności i zagrożenia*, Fundacja Edukacyjna TRANSFORMACJE w Warszawie, Centrum Studiów nad Człowiekiem i Środowiskiem Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, Warszawa-Katowice 1994

Zachorowska A., *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006

Ziółkowski M., *Sprawowanie władzy a przekonania ludzkie*, Studia Socjologiczne 1994, 2 (133)

Ziółkowski M., *Przemiany interesów i wartości społeczeństwa polskiego. Teorie, tendencje, interpretacje*, Wydawnictwo Humaniora, Poznań 2000

## Ż

Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009

Żołnierski A., *Znaczenie sektora MŚP w Polsce*, w: Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009

Komunikaty CBOS

*Prestiż zawodów*, Warszawa, styczeń 2009, BS/8/2009

## Źródła elektroniczne:

### Komunikaty CBOS:

*Opinie o budowie elektrowni jądrowych w Polsce a zagrożenia światowym kryzysem energetycznym*, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K\\_108\\_06.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K_108_06.PDF), data dostępu 15.05.2010 r.

*O problemach energetyki*, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2008/K\\_123\\_08.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2008/K_123_08.PDF), data dostępu 15.05.2010 r.

*Polacy wierzą w gospodarkę wolnorynkową*, <http://badanie.cbos.pl/details.asp?q=a1&id=4106>, data dostępu 15.05.2010 r.

### Raporty GUS:

*Polski rynek ubezpieczeniowy 2004 – 2008*, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), data dostępu 15.05.2010 r.

*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004 – 2006*, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_NTS\\_dzialanosc\\_innowacyjna\\_2004-2006.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_NTS_dzialanosc_innowacyjna_2004-2006.pdf), data dostępu 15.05.2010 r.

*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006 – 2008*, [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_3574\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3574_PLK_HTML.htm), data dostępu 15.05.2010 r.

*Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2009 r.*, [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_822\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_822_PLK_HTML.htm), data dostępu 21.06.2007 r.

### Internetowy system aktów prawnych:

Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93 Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny – <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19640160093>, data dostępu 15.05.2010 r.

Dz.U. 1964 nr 43 poz. 296 Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego – <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19640430296>, data dostępu 15.05.2010 r.

Dz.U. 1997 nr 88 poz. 553, Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny.- <http://isip.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19970880553>, data dostępu 15.05.2010 r.

Dz.U. 2000 nr 94 poz. 1037, Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych – <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20000941037>, data dostępu 15.05.2010 r.

Dz.U. 2003 nr 80 poz. 717, Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym <http://isip.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20030800717>, data dostępu 15.05.2010 r.

Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807 Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej – <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20041731807>, data dostępu 15.05.2010 r.

Dz.U. 2005 nr 62 poz. 551 Ustawa z dnia marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej – <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20050620551>, data dostępu 15.05.2010 r.

Dz.U. 2009 nr 4 poz. 17, Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 grudnia 2008 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół – <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20020510458>, data dostępu 15.05.2010 r.

Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 31985L0611, Dyrektywa Rady z dnia 20 grudnia 1985 roku – <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:06:01:31985L0611:PL:PDE>, data dostępu 15.05.2010 r.

Zalecenia Komisji Europejskiej, z dnia 6 maja 2003 r., dotyczącego definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, (notyfikowane jako dokument nr C(2003) 1422, (2003/361/WE) – por.: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pl.pdf), data dostępu 15.05.2010 r.

### Strona Głównego Urzędu Statystycznego

*Rocznik statystyczny handlu zagranicznego 2009*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2009, źródło, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), data dostępu 15.05.2010 r.

<http://www.form.stat.gov.pl/formularze/przewodnik/psinfo.htm>, data dostępu 15.05.2010 r.

[http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/POZ\\_definicje\\_wskaznikow\\_monitorowania\\_npr.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/POZ_definicje_wskaznikow_monitorowania_npr.pdf), data dostępu 21.06.2007 r.

### Raporty Narodowego Banku Polskiego

*Przegląd stabilności systemu finansowego, październik 2008*, NBP, Warszawa 2008, [http://www.nbp.pl/systemfinansowy/psf2008\\_1.pdf](http://www.nbp.pl/systemfinansowy/psf2008_1.pdf), data dostępu 21.06.2007 r.

*Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego*, NBP Warszawa 2009, [http://www.nbp.pl/publikacje/polska\\_wobec\\_swiatowego\\_kryzysu\\_gospodarczego\\_2009/polska\\_wobec\\_swiatowego\\_kryzysu\\_gospodarczego\\_2009.pdf](http://www.nbp.pl/publikacje/polska_wobec_swiatowego_kryzysu_gospodarczego_2009/polska_wobec_swiatowego_kryzysu_gospodarczego_2009.pdf), data dostępu 21.06.2007 r.

Raport Banku Światowego *Doing Business 2010 Poland*, [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSCContentServer/WDSP/IB/2009/10/05/000334955\\_20091005032405/Rendered/PDF/505760WP0DB020100POL0Box342002B01PUBLIC1.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSCContentServer/WDSP/IB/2009/10/05/000334955_20091005032405/Rendered/PDF/505760WP0DB020100POL0Box342002B01PUBLIC1.pdf), data dostępu 15.05.2010 r.  
<http://www.doingbusiness.org/ExploreTopics/EnforcingContracts/?direction=Asc&sort=4>, data dostępu 15.05.2010 r.

#### Raport PARP

*Potencjał rozwojowy polskich MSP*, przygotowany na zamówienie PARP przez GFK Polonia i PSDB, Warszawa, czerwiec 2008, <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/4543.pdf>, data dostępu 15.05.2010 r.

#### Pozostałe źródła elektroniczne:

[http://www.bankier.pl/firma/article.html?article\\_id=1158123](http://www.bankier.pl/firma/article.html?article_id=1158123)), data dostępu 15.05.2010 r.  
[http://ec.europa.eu/community\\_law/state\\_aids/transport-2007/n575-07.pdf](http://ec.europa.eu/community_law/state_aids/transport-2007/n575-07.pdf), data dostępu 15.05.2010 r.  
<http://www.fairtrade.org.pl/>, data dostępu 15.05.2010 r.  
<http://www.fairworkplace.org/aboutus/organization/>, data dostępu 15.05.2010 r.  
[http://forsal.pl/artykuly/397136,gm\\_zamierza\\_wlozyc\\_11\\_miliardow\\_euro\\_w\\_opla.html](http://forsal.pl/artykuly/397136,gm_zamierza_wlozyc_11_miliardow_euro_w_opla.html), data dostępu 15.05.2010 r.  
[http://forsal.pl/artykuly/367317,31\\_mld\\_funtow\\_pomocy\\_dla\\_royal\\_bank\\_of\\_scotland.html](http://forsal.pl/artykuly/367317,31_mld_funtow_pomocy_dla_royal_bank_of_scotland.html), data dostępu 15.05.2010 r.  
<http://mojafirma.infor.pl/dzialalnosc-gospodarcza/65995/Odpowiedzialnosc-karna-za-niegospodarnosc,2,Odpowiedzialnosc-karna-za-niegospodarnosc.html> za Gazeta prawna z dnia 08.01.2008  
[http://www.retailresearch.org/global\\_theft\\_barometer/index.php](http://www.retailresearch.org/global_theft_barometer/index.php), data dostępu 15.05.2010 r.  
Klasyfikacja przedsiębiorstw według PARP, <http://www.parp.gov.pl/index/index/1402>, data dostępu 15.05.2010 r.  
<http://www.strefabiznesu.gp24.pl/artykul/zaklady-chemiczne-police-pomocy-finansowej-wciaz-nie-ma-33902.html>, data dostępu 15.05.2010 r.