

1 ŹRÓDŁA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W PRAKTYCE GOSPODARCZEJ

Waldemar Walczak
Uniwersytet Łódzki

1. Wprowadzenie

Zagadnienia związane z przedsiębiorczością stanowią wielowymiarowy problem badawczy, który może być rozpatrywany z wielu różnych perspektyw. Źródła oraz uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości popularyzowane w literaturze przedmiotu bardzo często nie mają odzwierciedlenia w praktyce gospodarczej, co skłania do uzasadnionych przemyśleń i refleksji. Głównym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie rozważań przybliżających do zidentyfikowania i omówienia rzeczywistych źródeł przedsiębiorczości, jakie występują w praktyce zarządzania oraz zestawienie ich z teoriami naukowymi. Dodatkowym argumentem wzmacniającym słuszność przyjętego podejścia jest fakt, że podstawowym celem nauki jest dążenie do prawdy [Brzeziński 2012, s. 29], a więc zdobywanie i przekazywanie wiedzy, dzięki której możliwe jest dogłębne poznanie, a także właściwe zrozumienie (umiejętność interpretacji) zjawisk i procesów występujących w rzeczywistości organizacyjnej.

2. Rozumienie pojęcia przedsiębiorczość

Podjmując próbę wyjaśnienia pojęcia „przedsiębiorczość” warto podkreślić, że jest ono kategorią wieloznaczną i wielowymiarową, co sprawia, że może być różnorodnie definiowana. W najbardziej ogólnym rozumieniu przedsiębiorczość kojarzy się z procesem organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka [Cieślak 2010]. Jak podkreślają B. Glinka i S. Gutkova, najczęściej utożsamiamy ją z tworzeniem własnego przedsiębiorstwa, mianem przedsiębiorcy zaś określamy osobę, która prowadzi własną działalność gospodarczą, co jest tożsame z przepisami prawa. W szerszym ujęciu działań przedsiębiorczych nie powinno się wyłącznie zawężać do procedur uruchomienia własnego biznesu, ponieważ są one również charakterystyczne dla pozostałych obszarów ludzkiej aktywności, w których stara-

my się dostrzegać i wykorzystywać nadarzające się szanse i okazje [Glinka, Gutkova 2011, s. 11]. Przedsiębiorczość może być zatem również postrzegana jako wyróżniająca cecha ludzi aktywnych, energicznych, pomysłowych i kreatywnych, którzy są gotowi do podejmowania nowych wyzwań. Według P.F. Druckera przedsiębiorczość ma przede wszystkim związek ze sposobem postępowania nastawionym na osiągnięcie sukcesu, niż z samą z cechą charakteru. Autor uważa, że „każdy kto potrafi stawić czoło podejmowaniu decyzji, może nauczyć się być dobrym przedsiębiorcą i zachowywać się w sposób przedsiębiorczy” [Drucker 2004, s. 29]. Przedsiębiorczość jest więc ideą i pewnym kierunkiem myślenia, który pozwala ludziom wprowadzać istotne zmiany w sposobach gospodarowania, a jednocześnie przyznaje im prawo, jako aktywnym podmiotom, do uczestniczenia w tworzeniu i przekształcaniu gospodarki [Drucker 1992, s. 34]. Można powiedzieć, że jest wyznacznikiem zachowań ludzi, które polegają na wykorzystywaniu nadarzających się okazji, istniejących możliwości i szans działania, a także odnoszą się do poszukiwania nowych rozwiązań, wprowadzaniu zmian w dotychczasowej działalności i świadomego podejmowania określonego ryzyka, w celu zapewnienia wymiernych korzyści finansowych. Ten ostatni aspekt jest niezmiernie ważny z punktu widzenia praktyki zarządzania, bowiem głównym i jedynym motywem dla działań wielu polskich przedsiębiorców jest dążenie do osiągania ponadprzeciętnych zysków – realizacja partykularnych interesów za wszelką cenę, nie zważając na etyczno-moralne aspekty zarządzania, traktując pracujących ludzi w kategorii wyrobników.

Przedsiębiorczość w ujęciu ekonomicznym jest postrzegana jako podstawa rozwoju gospodarczego – przejawia się dążeniem do ciągłej zmiany i doskonalenia produkcji, wymiany i konsumpcji, a także stwarzania warunków dla lepszego funkcjonowania przedsiębiorstw. Można ją określić jako wszelkie działania oraz przedsięwzięcia, związane z dążeniem do osiągania zysku i ponoszeniem ryzyka, polegające na wytwarzaniu, oferowaniu, dostarczaniu i sprzedawaniu nowych produktów i usług, które w najwyższym stopniu odpowiadają oczekiwaniom klientów oraz potrzebom rynku [Brzozowski 2007, s. 197]. Jest uznawana za jeden z najważniejszych atrybutów rynkowego modelu gospodarowania – ogromna siła sprawcza – kluczowy czynnik rozwoju zarówno poszczególnych przedsiębiorstw, regionów, jak i całych gospodarek [Piecuch 2009, s. 9].

Przedsiębiorczość w aspekcie przyjmowanych postawi i zachowań ludzkich może być scharakteryzowana jako umiejętność wykorzystania pojawiających się szans i okazji, unikania zagrożeń oraz elastycznego przystosowania się do zmieniających się warunków współczesnego otoczenia i wyzwań gospodarki. T. Brzozowski twierdzi, że jest ona cechą osobowości jednostek ludzkich, wyróżniających się inteligencją, innowacyjnością oraz zdolnością organizowania działalności gospodarczej, zapewniającej przewagę dochodów nad kosztami ich uzyskania. Przedsiębiorczość jest nowatorstwem polegającym na poszukiwaniu bardziej skutecznych sposobów działania na rynku, zapewniających wyższą

użyteczność produktów i usług, oraz większą efektywność gospodarowania [Brzozowski 2007, s. 197]. Są to jednak dość iluzoryczne, lakoniczne i ogólne twierdzenia, które nie w każdym przypadku przybliżają do poznania, prawidłowego wyjaśnienia, a przede wszystkim do właściwego zrozumienia prawdziwych źródeł przedsiębiorczości w praktyce gospodarczej.

Na tle zaprezentowanych rozważań warto zauważyć, że przedsiębiorczość może być rozpatrywana w **dwóch zasadniczych wymiarach**:

- w ujęciu procesowym – jako zorganizowany proces przemysłanych i świadomie podejmowanych działań, które są ukierunkowane w danych warunkach na wykorzystywanie nowatorskiego pomysłu w celu generowania korzyści dla firmy (charakteryzuje się występowaniem określonego stopnia ryzyka i niepewności),
- jako zespół cech opisujących szczególną postawę, zachowania i sposób postępowania jednostki ludzkiej, bądź grupy osób. Do takich postaw zalicza się otwartość na zmiany, umiejętność do zdobywania i wykorzystywania wiedzy w praktyce, kreatywność, zdolność do postrzegania pojawiających się szans i ich wykorzystywania, skłonność do podejmowania ryzyka, umiejętność adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych, zorientowanie na własny rozwój zawodowy, podejmowanie innowacyjnych przedsięwzięć, itp.

Można sądzić, że przedsiębiorczość przejawia się w działaniach zmierzających do zapewnienia racjonalnej i efektywnej koordynacji zasobów przedsiębiorstwa oraz zachowań organizacyjnych ludzi, których motywem jest dążenie do uzyskania wymiernych korzyści, pozwalających nie tylko na bieżące funkcjonowanie, lecz przede wszystkim stwarzającej podstawy do dalszego jej rozwoju [Walczak 2010a, s. 5]. W takim rozumieniu mamy do czynienia z myśleniem w kategorii dobra wspólnego – dominantą jest realizacja celów organizacji. Niestety w praktyce gospodarczej takie podejście nie zawsze zyskuje akceptację menedżerów, którzy w większości przypadków są bardziej zainteresowani dbaniem o realizację swoich interesów, aniżeli wykazują troskę o losy firmy i zatrudnionych ludzi.

W literaturze przedsiębiorczość jest przedmiotem analiz zarówno w odniesieniu do funkcjonowania całej gospodarki¹ (ujęcie makroekonomiczne), w aspekcie możliwości rozwoju regionalnego [Kuciński 2010], jak również na poziomie poszczególnych organizacji, lokalnych społeczności [Praszkier, Nowak 2012] czy zachowań jednostek ludzkich [Ratajczak 2012]. W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na ukazaniu i szczegółowym wyjaśnieniu rzeczywistych źródeł przedsiębiorczości, jakie występują w praktyce gospodarczej, ponieważ te niezwykle ważne zagadnienia są wyjątkowo rzadko przedmiotem pogłębionych, analitycznych dociekań i badań naukowych.

¹ Zob. szerzej: [<http://www.mg.gov.pl/Analizy+i+prognozy/Przedsiębiorczosc> 08.02.2013 r.].

3. Rzeczywiste źródła zachowań przedsiębiorczych w praktyce gospodarczej

Dla zrealizowania zakładanego celu pracy dokonano świadomego wyboru, aby szczegółowym analizom poddać sektor MŚP, który jest uznawany za jeden z filarów rozwoju współczesnych gospodarek. Pierwsza kwestia, która wymaga szczegółowego wyjaśnienia i doprecyzowania, ma związek z powszechnie stosowanym podejściem w literaturze przedmiotu, które można uznać za nieprawidłowe, jeśli dokonuje się nieuprawnionych uogólnień w zakresie uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju całego sektora MŚP.

Po pierwsze, **przedsiębiorstwa zaliczane do sektora MŚP nie stanowią jednorodnego zbioru organizacji, w stosunku do których można formułować takie ogólne wnioski**, np. dotyczące szans i barier rozwoju, bądź determinant konkurencyjności. Argumentem wzmacniającym przedstawiony sposób myślenia i rozumowania jest niepodważalny fakt, że w sektorze MŚP występują różnorodne przedsiębiorstwa, dla których uwarunkowania funkcjonowania oraz rozwoju radykalnie różnią się od siebie, właśnie ze względu na specyfikę, obszar i charakter prowadzonej działalności. Nie można określać szans i barier rozwoju, a także determinant konkurencyjności wspólnie dla takich przedsiębiorstw, jak: małe osiedlowe sklepy spożywcze, warsztaty samochodowe, kancelarie radcowskie, czy adwokackie, biura rachunkowe, biura detektywistyczne, biura podróży, biura obrotu nieruchomościami, biura biegłych rewidentów, prywatne gabinety lekarskie, szkoły nauki jazdy, szkoły języków obcych, firmy szkoleniowo-doradcze, firmy transportowe, firmy ochroniarskie, firmy świadczące usługi komputerowe, sprzątające, gastronomiczne, budowlano-remontowe, zakłady krawieckie, zakłady fryzjerskie, czy przedsiębiorstwa produkcyjne, itd.

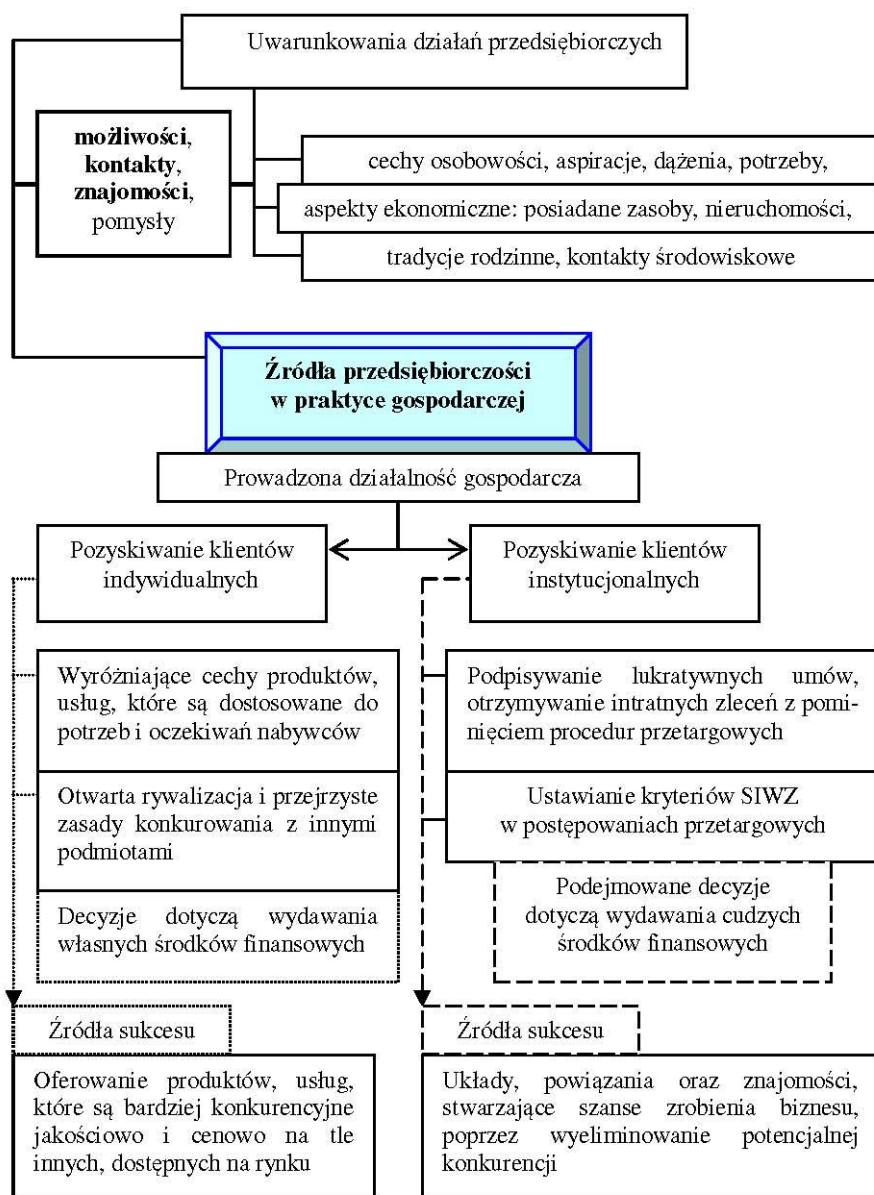
Drugą kwestią wymagającą zauważenia jest fakt, że prowadzona działalność i oferowane produkty lub usługi, mogą być zarówno nabywane przez **klientów indywidualnych** jak również **instytucjonalnych**. Ten aspekt jest bardzo istotny z punktu widzenia zarządzania, a szczególnie ważny dla prawidłowej diagnozy rzeczywistych źródeł przedsiębiorczości. Wymaga zauważenia, że zupełnie inaczej wygląda sytuacja, jeśli odbiorcą produktów lub usług jest **klient indywidualny** (wydający własne środki finansowe), ponieważ to od jego autonomicznych oraz wnikliwe przemyślanych decyzji zależą wyniki sprzedaży. Dostosowanie się do aktualnych potrzeb i oczekiwań indywidualnego klienta, zarówno w zakresie jakości oferowanego produktu (usługi), jak również ceny, a także poziomu obsługi, stanowią podstawowe wyzwanie dla firmy. Działania przedsiębiorcze muszą być zatem ukierunkowane na podejmowanie takich rozwiązań, które będą w świadomości klienta stanowiły bardziej atrakcyjną ofertę (dostarczającą większą wartość) od tej, która jest dostępna u konkurencji.

Rozpatrując to zagadnienie w odniesieniu do **klienta instytucjonalnego**, zauważamy pewne podobieństwa, jak również zasadnicze różnice. Prawdą jest, że preferencje klienta instytucjonalnego mają decydujące znaczenie, jednakże w wielu przypadkach rozstrzygnięcia w zakresie zakupu konkretnych towarów,

produktów bądź usług dotyczą podejmowania czynności prawnych odnoszących się do wydatkowania cudzych środków finansowych (dość często obejmują finanse publiczne), gdzie logika myślenia i rozumowania, bardzo często bywa biegunowo-dalece odległa, niż w przypadku postaw i zachowań indywidualnego klienta. Co więcej, arbitralne decyzje podejmowane przez klienta instytucjonalnego najczęściej cechuje mniejsza racjonalność, a zarazem większa stronniczość oraz interesowność – są wielostronnie uwarunkowane i zależne od synergicznego oddziaływania wielu różnych czynników. Konkurowanie o pozyskanie i utrzymanie klienta indywidualnego jest zupełnie czymś innym, niż szansa zdobycia lukratywnego kontraktu, stałej umowy, zlecenia od klienta instytucjonalnego, co w praktyce jest często prawdziwym źródłem sukcesu.

Kolejne zagadnienia wymagające dostrzeżenia, mają związek z potrzebą posiadania odpowiednich środków finansowych, niezbędnych dla rozpoczęcia konkretnej działalności, a także z koniecznością dysponowania pomieszczeniem, nieruchomością (lokałem użytkowym), gdzie działalność będzie prowadzona. W praktyce bardzo często okazuje się, że sam pomysł na biznes wcale nie jest najważniejszy, ponieważ o wiele bardziej istotne są realne możliwości jego urzeczywistnienia, co ma często związek z uzależnieniem od rozstrzygnięć i decyzji podejmowanych przez inne osoby [Walczak 2010b, s. 5-12].

Najważniejsza różnica pomiędzy iluzorycznymi teoriami a praktyką gospodarczą polega na tym, że większą szansę powodzenia i gwarancję sukcesu mają przede wszystkim takie działania przedsiębiorcze, których źródła tkwią nie tylko w danej osobie, ale **przede wszystkim mają swoje podłoże w arbitralnych i stronniczych decyzjach innych osób (podmiotów, instytucji), dzięki którym dana jednostka (podmiot gospodarczy) uzyskuje (zdobywa) uprzywilejowaną pozycję i przewagę nad konkurencją**. To w głównej mierze takie czynniki jak: układy, powiązania i znajomości z osobami, posiadającymi stosowne uprawnienia decyzyjne w zakresie dysponowania majątkiem danej organizacji i rozporządzania jej zasobami finansowymi, stanowią rzeczywiste źródła przedsiębiorczości rozwijanej z sukcesem w Polsce, przez znaczącą większość podmiotów z sektora MŚP, i nie tylko. Nie można bowiem myśleć płytko i powierzchownie, dokonując analizy funkcjonowania organizacji sektora finansów publicznych dysponujących wielomilionowymi budżetami, ponieważ dostrzeganie wyłącznie ich podstawowej działalności jest bardzo błędnym rozumowaniem. Dla przykładu Urząd Miasta Łodzi, Urząd Marszałkowski, Centrum Obsługi Przedsiębiorcy, Wojewódzki Urząd Pracy, Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Łodzi, Zarząd Dróg i Transportu, itp., to nie tylko organizacje, które realizują swoje statutowe obowiązki, ale przede wszystkim są to instytucje decydujące o wydawaniu ogromnych kwoty publicznych pieniędzy, dzięki czemu są bardzo pożądanym (wiarygodnym, rzetelnym oraz wypłacalnym) klientem instytucjonalnym dla wielu przedsiębiorstw z sektora MŚP. Ten fakt pozostaje bezsporny i nie daje się podważyć, ponieważ taka jest rzeczywistość.



Rys. 1. Uwarunkowania i źródła przedsiębiorczości w praktyce gospodarczej

Źródło: opracowanie własne.

Przystawione na rysunku 1 uwarunkowania i źródła przedsiębiorczości wydają się być trafną egzemplifikacją rzeczywistych procesów i zjawisk występujących w praktyce gospodarczej, a nie tylko teoretycznych wyobrażeń odnośnie zasad oraz reguł prowadzenia działalności gospodarczej.

Analizując uwarunkowania działań przedsiębiorczych, warto zwrócić uwagę na kolejność w jakiej zostały wymienione cztery główne czynniki, a miano-

wicie: możliwości, znajomości, kontakty, pomysły. Takie podejście wyraźnie podkreśla rangę i kluczowe znaczenie pierwszego czynnika, tj. „**możliwości**”, które w praktyce stanowią podłoże do generowania nowych, innowacyjnych pomysłów, a nie odwrotnie. Pod pojęciem możliwości należy rozumieć wszystkie elementy, jakie mają związek z podejmowaniem działań przedsiębiorczych, w tym również tzw. warunki zewnętrzne, obejmujące m.in. przepisy prawne (w szczególności aspekty podatkowe) i rozwiązania administracyjne, ułatwiające zakładanie oraz prowadzenie własnego biznesu. Korzystne i przyjazne dla przedsiębiorców warunki zewnętrzne bez wątpienia są istotnym elementem rzutującym na skłonność do podejmowania działalności gospodarczej, ale nie są najważniejszym czynnikiem przesądzającym o możliwości osiągnięcia sukcesu finansowego w biznesie.

W literaturze przedmiotu z reguły najwięcej uwagi poświęca się właśnie analizie tzw. uwarunkowań zewnętrznych [Adamkiewicz-Drwiłło 2007; Grzegorzewska-Mischka 2010; Lichniak 2011], natomiast w mniejszym stopniu akcentuje się rzeczywiste źródła przedsiębiorczości, tj. uwarunkowania wewnętrzne, związane z motywami, postawami, wzorcami zachowań przedsiębiorców w praktyce gospodarczej. Rozpoznanie i wnikliwa diagnoza tych ostatnich czynników są niezwykle ważne z punktu widzenia praktyki zarządzania, ponieważ obejmują elementy często trudno zauważalne, które w istocie bardzo często stanowią prawdziwe podłoże sukcesu danego przedsiębiorcy (przedsiębiorstwa). To właśnie te czynniki o charakterze endogenicznym w wielu przypadkach odgrywają kluczową rolę i mają decydujące znaczenie, nie tylko w fazie założycielskiej nowego przedsięwzięcia biznesowego, lecz przede wszystkim w trakcie jego funkcjonowania.

Dla dalszych rozważań, mających na celu wskazanie oraz dowiedzenie różnicowości pomiędzy teorią i praktyką, warto w tym miejscu zacytować poglądy Prezesa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) Pani B. Lubieńskiej-Kasprzak, która stwierdza, że: „Warto zostać przedsiębiorcą. Praca na własny rachunek, to nie tylko droga do zabezpieczenia sytuacji materialnej, to także sposób na samorealizację zawodową, zapewnienie sobie niezależności i wpływu na własne życie. Każdy początkujący przedsiębiorca ma szansę na odniesienie sukcesu. Potrzebna jest determinacja, ciężka praca i ...wiedza”. Ten ostatni czynnik jest równie niezbędny na starcie, jak kapitał na rozruch biznesu².

Pierwsza refleksja, jaka przychodzi na myśl po przeczytaniu tego fragmentu, składnia do wyrażenia opinii, iż takie powtarzane slogany mogą tworzyć iluzoryczne wyobrażenia oraz prezentować zniekształcony obraz konstruującej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej w Polsce. Dodatkowo, przedstawione stwierdzenia nie zawsze stanowią odwzorowanie prawdziwych źródeł przedsiębiorczości. Poniżej przedstawiono kilka przykładów, które umożliwiają zupełnie inne spojrzenie na omawiane zagadnienia z uwzględnieniem wcześniej rozpatrywanych zależności, zilustrowanych za pomocą rys. 1.

² Zob. szerzej: [<http://www.parp.gov.pl/index/more/29102> 08.02.2013 r.].

Myśl, że „warto zostać przedsiębiorcą, gdyż praca na własny rachunek stanowi drogę do zabezpieczenia sytuacji materialnej i samorealizacji zawodowej”, jest z pewnością cenną wskazówką i podpowiedzią dla osób, które już mają wypracowane świadczenia emerytalne, aktualnie są zatrudnione w pełnym wymiarze czasu pracy (najczęściej w organizacji zaliczanej do sektora finansów publicznych), a wykonywany przez nie zawód oraz posiadane koneksje i układy stwarzają realne szanse, że uruchomienie własnej działalności gospodarczej będzie pożądaną formą współpracy z wybranymi instytucjami i umożliwi pozyskanie stałych zleceń, klientów. Wówczas faktycznie należy się zgodzić z poglądami, że dodatkowa praca na własny rachunek będzie gwarancją sukcesu finansowego. Takich przykładów z praktyki można mnożyć i są one przede wszystkim charakterystyczne dla określonych grup zawodowych, które ze względu na specjalne przywileje mają prawo do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę, jak również ze względu na obniżony wymiar czasu pracy (np. lekarze, nauczyciele akademicy, radcy prawni) mają możliwość pozostawania w etatowym zatrudnieniu u kilku pracodawców i świadczenia dodatkowych usług w formie prawnej umowy-zlecenia.

Twierdzenie, że podstawowymi czynnikami, które rzutują na możliwość osiągnięcia sukcesu przez początkującego przedsiębiorcę, są ciężka praca i wiedza, wydaje się być nie tylko trywialne, ale może świadczyć o nieumiejętnej obserwacji rzeczywistości organizacyjnej. Specyfika i charakter niektórych działalności, niejako z definicji wskazuje, że krytycznym czynnikiem sukcesu są głównie lukratywne umowy, zlecenia i kontrakty uzyskiwane od organizacji sektora finansów publicznych. Bardzo wnikliwa i szczegółowa analiza ogłoszeń podawanych w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP) badanych organizacji, upoważnia do stwierdzenia, że formułowane w SIWZ warunki i kryteria, bardzo skutecznie uniemożliwiają nawet możliwość ubiegania się o udział w postępowaniu przez podmioty gospodarcze, które nie posiadają odpowiedniego doświadczenia, potwierdzonego wykonaniem podobnych usług o łącznej wartości przewyższającej określoną kwotę pieniędzy. Zleceniodawca zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa zamówień publicznych może tak wyprofilować wymagania zawarte w SIWZ, że tylko nieliczne firmy będą spełniać warunki udziału w organizowanym postępowaniu przetargowym, co jest niepodważalnym argumentem i ewidentnym dowodem, że sama ciężka praca i wiedza nie mają większego znaczenia. Co więcej, to właśnie stosowana w praktyce metodyka definiowania wymagań formalnych w postępowaniach przetargowych jest bardzo skutecznym narzędziem całkowicie eliminującym „niepotrzebną konkurencję”, a zarazem gwarantującym uprzywilejowaną pozycję dla z góry upatrzonych firm [Walczak 2010c, s. 86-97].

Najczęściej stawiane bariery dotyczą kwestii posiadania odpowiedniego doświadczenia, np. podmiot ubiegający się o udzielenie zamówienia musi wykazać, że w ciągu ostatnich 3 lat zrealizował podobne prace, wykonał usługi, których wartość przekracza podaną kwotę, np. 250 000 zł. Oczywiście z punktu widzenia zamawiającego, takie rygorystyczne kryteria mają teoretycznie służyć wyborowi firmy, która daje gwarancję i rękojmię należytego wykonania zlece-

nia, natomiast w obiektywnej ocenie, może to świadczyć co najwyżej o tym, że firma wcześniej już otrzymywała porównywalne zlecenia.

W przypadku zamówień z pominięciem otwartej procedury przetargowej mamy do czynienia z sytuacją, w której wyłącznie arbitralne rozstrzygnięcia i decyzje osób, posiadających stosowne uprawnienia, przesądzają o możliwości otrzymania zlecenia, kontraktu, bądź stałej umowy o współpracy. Dla przykładu, uruchomienie działalności gospodarczej w zakresie usług radcy prawnego biegłego rewidenta, bądź usług szkoleniowo-doradczych jest stosunkowo łatwym przedsięwzięciem, nie wymagającym wielkich nakładów finansowych, natomiast najbardziej pożądane dla tych działalności są zlecenia i stałe umowy zawarte z klientami instytucjonalnymi, a nie indywidualnymi. W wielu innych branżach (zarówno działalności produkcyjnej, handlowej bądź usługowej), to przede wszystkim pozyskanie stałego zlecenia od klienta instytucjonalnego jest prawdziwym źródłem sukcesu, które w praktyce gospodarczej jest w większym stopniu pochodną posiadanych układów, znajomości i powiązań, niż jest efektem wyłącznie ciężkiej pracy, czy też posiadania rozległej wiedzy. Te zjawiska są oczywiste, a ich kwestionowanie i podważanie stanowi próbę przedstawiania iluzorycznych uwarunkowań prowadzenia biznesu, zupełnie oderwanych od realiów codziennej rzeczywistości. W praktyce dość często prawdziwym źródłem spektakularnych sukcesów finansowych niektórych przedsiębiorców niestety są układy oraz powiązania z elitami politycznymi, które posiadają rozległe uprawnienia decyzyjne [Hołyst 2011, s. 24-41; Kraszkiewicz 2012, s. 33-39].

B. Hołyst w swoich badaniach naukowych formułuje tezę, że „nasilająca się korupcja nie tylko podważa zaufanie obywateli do prawa i władz państwowych, lecz także podraża koszty towarów, usług i transakcji handlowych w obrocie gospodarczym”. Co więcej, takie negatywne zjawiska powodują „brak poczucia bezpieczeństwa u obywateli, a przede wszystkim dewastują podstawowe zasady moralne, uczciwość, lojalność i odpowiedzialność, w rezultacie czego jest niszczone podstawowe tkanka społeczeństwa obywatelskiego”. Bezpośrednie źródło tych patologii tkwi w postawach i zachowaniach elit władzy. Na podstawie prowadzonych badań B. Hołyst jednoznacznie stwierdza, że w urzędach administracji publicznej, a także w spółkach kapitałowych z udziałem Skarbu Państwa i Jednostek Samorządu Terytorialnego, „stanowiska są obsadzone z partyjnej rekomendacji i są poszukiwanym „łupem” przydzielanym nie tylko za działalność na rzecz partii politycznej, lecz także jako rekompensata za usługi wyświadczone partyjnym liderom”. Istotną kategorię beneficjentów tych posad stanowią eksperci i doradcy, którzy „aprobują swój status za cenę dobrodziejstw i pożytków doczesnych”. Z punktu widzenia analizowanej problematyki źródeł przedsiębiorczości na gruncie nauk o zarządzaniu, na szczególną uwagę zasługuje opinia, że „ta rozległa sfera wpływów, cichych porozumień, która pozostaje w gestii polityków, jest wielkim sprzymierzeńcem porozumień i układów korupcyjnych” [Hołyst 2011, s. 28-29].

Na podstawie wnikliwej analizy informacji zawartych w raportach CBA i opracowaniach pokontrolnych NIK³, jak również podawanych w raportach niezależnych instytucji pozarządowych⁴, można wskazać szereg przykładów potwierdzających sformułowane przez B. Hołysta konkluzje oraz wnioski. Podejmując próbę identyfikacji najczęściej występujących w praktyce źródeł przedsiębiorczości, dla których podłożem są układy i powiązania pomiędzy sferą biznesu i polityki, można wymienić m.in. takie praktyki jak:

- dawanie zleceń dla faworyzowanych firm – najczęściej dotyczy to m.in. świadczenia usług doradczych dla zarządów spółek, zlecenia obsługi prawnej, przygotowywania ekspertyz, opracowań, wyboru podmiotu przeprowadzającego badanie przez biegłego rewidenta, świadczenia usług sprzątających i ochroniarskich, organizowania szkoleń, zakupu materiałów promocyjno-reklamowych, przygotowywania kampanii marketingowych, itp.,
- świadome i celowe opracowywanie kryteriów zawartych w SIWZ w taki sposób, aby zagwarantować konkretnej (uprzednio wskazanej firmie) szanse wygrania przetargu – ustawianie przetargów,
- przyznawanie zleceń i kontraktów dla upatrzonych podmiotów (lub osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą) w procedurach przetargowych dotyczących zakupu towarów bądź usług, których wartość nie przekracza wyrażonej w złotych równowartości kwoty 14 000 euro.

Warto zauważyć, że w tych konkretnych procesach, można bardzo łatwo pod pozorem dbania o realizację celów danego urzędu bądź spółki, stworzyć warunki gwarantujące uprzywilejowaną pozycję dla zaprzyjaźnionych firm, co w efekcie zapewnia z góry wskazanym podmiotom wymierne korzyści finansowe. Jest bardzo ważne, iż decyzje dotyczące tych wyreżyserowanych rozstrzygnięć najczęściej zapadają w wąskim gronie wtajemniczonych osób, a wiedza z tego zakresu jest bardzo trudna do zdobycia. Największe możliwości dla podejmowania stronniczych i wysoce uznaniowych decyzji są w przypadku zlecenia usług, których wartość jest trudna do jednoznacznego oszacowania ze względu na ich niematerialny charakter – usługi doradcze, ekspertyzy, szkolenia. Wymaga podkreślenia fakt, że bardzo często merytoryczne uzasadnienie dla potrzeby skorzystania z usług firm zewnętrznych stanowią takie podawane argumenty jak: dbanie o rozwój spółki (opracowanie strategii rozwoju bądź też planu restrukturyzacji), usprawnienie procesów zarządzania, inwestowanie w kapitał ludzki, podnoszenie kwalifikacji pracowników. itp. Te przesłanki w praktyce dość często stanowią tylko pozorne czynniki, mające skutecznie odwrócić uwagę od istoty podejmowanych decyzji, aby u niezorientowanych osób wywołać określone wyobrażenia na temat zasadności wydatkowania środków finansowych. Bardzo ważną cechą świadczenia szeroko rozumianych usług doradczych i szkoleniowych jest również to, że firmy zewnętrzne praktycznie nie ponoszą żadnego

³ Zob. szerzej: sprawozdania roczne z działalności CBA i raporty z projektów badawczych [<http://antykorupcja.edu.pl/index.php?mnu=349>, wyniki kontroli prowadzonych przez NIK, źródło: <http://www.nik.gov.pl/kontrola/wyniki-kontroli-nik/> 08.02.2013 r.].

⁴ Zob. szerzej: [<http://www.isp.org.pl/site.php?id=25&pagep=6> 08.02.2013 r.].

ryzyka, konsekwencji i odpowiedzialności za dalsze efekty wykorzystywania ich opracowań.

Sposób profilowania wymagań zawartych w SIWZ (zamówienia publiczne) oraz przyjęte kryteria wyboru najkorzystniejszej oferty w praktyce stanowią bardzo skuteczny instrument ograniczania (a nawet świadomego eliminowania) potencjalnej konkurencji i wzmacniania tych firm, które już wcześniej okazały się zwycięzcami podobnych rozstrzygnięć. W rezultacie powstaje bardzo wyraźny podział na przedsiębiorcze firmy, które mają szansę otrzymywania kolejnych intratnych kontraktów, a z drugiej strony są podmioty gospodarcze, które z racji niemożliwych do zdobycia doświadczeń, nigdy nie będą miały nawet możliwości spełnienia wymagań formalnych w ogłaszanych postępowaniach. To jest bez wątpienia jednocześnie istota źródeł sukcesów jak i niepowodzeń określonych kategorii przedsiębiorców, starających się o wygraną przetargów⁵. Te kwestie zawsze będą wywoływały kontrowersje, w zależności od tego, kto wygłasza swoje sądy wartościujące, i z jakiej perspektywy rozpatruje się dany problem. Można sądzić, że **przepisy prawne regulujące kwestie zamówień publicznych⁶ stwarzają możliwości zastosowania takich rozwiązań i kryteriów, które tylko pozornie będą sprawiały wrażenie zasad uczciwej konkurencji, a w rzeczywistości będą służyły realizacji z góry określonych scenariuszy.** Zawsze decyzje o warunkach zamówienia, powołaniu komisji przetargowej, bądź zaakceptowaniu protokołu z prac komisji, są podejmowane przez konkretne osoby, od których nastawienia, uczciwości i praworządności bardzo wiele zależy.

Trzeba wyraźnie zaznaczyć, że takie praktyki nie są wyłącznie domeną organizacji sektora finansów publicznych, jak również nadzorowanych spółek (z racji uprawnień właścicielskich), ponieważ występują w każdej organizacji. Dla potwierdzenia, przeprowadzone badania naukowe w spółdzielni mieszkaniowej, gdzie z racji pełnionej funkcji w radzie nadzorczej był zagwarantowany dostęp do wszystkich dokumentów źródłowych, niezbicie wykazały, że jedynym źródłem sukcesu w przypadku podmiotów współpracujących ze spółdzielnią (czerpiących wymierne korzyści finansowe dzięki tej współpracy) były stronnicze decyzje, dzięki którym skutecznie została wyeliminowana potencjalna konkurencja. Rzeczywiste źródło tych procesów tkwi niestety w radzie nadzorczej, ponieważ osoby zasiadające w niej przez kolejne kadencje, wykreowały swoją sieć powiązań i układów pomiędzy spółdzielnią, a wybranymi podmiotami zewnętrznymi. To rada nadzorcza podejmuje (większością głosów) decyzje o przyznawaniu na korzystnych warunkach atrakcyjnych lokali użytkowych dla wybranych beneficjentów, to rada nadzorcza upoważnia zarząd do odstąpienia od warunków przetargu i podpisania umowy z konkretną firmą, itd. W rezultacie

⁵ Kompleksowe, wiarygodne i rzetelne informacje na temat rozstrzygnięć postępowań przetargowych, jakie są potrzebne do prowadzenia własnych badań naukowych, można znaleźć na stronie [<http://www.przetargi.egospodarka.pl> 08.02.2013 r.].

⁶ Zob. szerzej: [Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 roku Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2010 r. Nr 113, poz. 759, z późn. zm.)].

tych działań okazuje się, że w najbardziej intratnych punktach osiedla lokale były przyznawane w trybie bez przetargu, a na dodatek ustalano stawki najmu, które są kilkakrotnie niższe, niż w przypadku sąsiadujących lokali. Najbardziej jaskrawym i patologicznym przykładem jest funkcjonowanie firmy (wybranej z pominięciem przetargu), świadczącej usługi administratora sieci TVK i Internetu (będącej własnością mieszkańców), która dodatkowo była pośrednikiem w transakcjach handlowych związanych z zakupami sprzętu elektronicznego, dzięki czemu na jej konto trafiły miliony złotych. Rozwiązanie umowy z tą firmą nie przyniosło jednakże żadnego rezultatu, ponieważ członkowie rady nadzorczej przegłosowali uchwałę zobowiązującą kolejny zarząd do cofnięcia danego przez poprzedników wypowiedzenia [Walczak 2011].

Prowadzone badania własne dowiodły ponadto, że bardzo wnikliwa kontrola procedur i osobiste uczestniczenie w postępowaniach przetargowych przez zainteresowanych członków rady nadzorczej w charakterze obserwatorów sprawiło, że można było wybrać oferty firm, które pozwoliły na zaoszczędzenie pokaźnych kwot pieniędzy. Do tego potrzebna jest jednak silna wola, poświęcenie własnego czasu i determinacja działania ze strony członków rady nadzorczej. Trzeba pamiętać, że każdy zarząd spółdzielni pozwala sobie na takie działania, na ile umożliwiają mu członkowie rady. Ta refleksja jest pochodną wielu pogłębionych kontroli dokumentów źródłowych i przejawianego zaangażowania na rzecz zaprowadzania porządków w spółdzielni [Walczak 2012c]. Doniesienia prasowe na temat zjawisk i patologii występujących w innych spółdzielniach mieszkaniowych z terenu Łodzi, potwierdzają sformułowane wcześniej konkluzje.

Podane przykłady stanowią jedynie bardzo wąski fragment realnych działań, jakie są podejmowane w praktyce gospodarczej, które umożliwiają z góry wybranym beneficjentom osiągnięcie sukcesu rynkowego. Niemniej jednak rozpoznanie, prawidłowa diagnoza tych rzeczywistych źródeł przedsiębiorczości nie jest możliwa dzięki badaniom ankietowym, gdyż bardzo ważną rolę odgrywa dostęp do materiałów źródłowych, uprzednio zdobyta wiedza na temat funkcjonowania danej organizacji, a także predyspozycje i zdolności analityczne badacza, umożliwiające ukierunkowanie na właściwe obszary funkcjonalne, gdzie należy poszukiwać stosownych informacji. Należy zgodzić się z opinią Z. Mikołajczyk, która słusznie zwraca uwagę na fakt, że klasycy naukowego zarządzania rozwijali zdobytą wiedzę oraz tworzyli teorie naukowe w oparciu o własne doświadczenia, obserwacje i badania [Mikołajczyk 2005, s. 261-264]. Dlatego też można powiedzieć, że umiejętność obserwacji i zdolność dostrzegania wyodrębnionych problemów stanowią podłoże dla dalszych pogłębionych analiz oraz własnych badań naukowych. Najważniejsza jednakże zawsze pozostaje umiejętność myślenia i wyciągania trafnych, prawidłowych wniosków, bowiem **często wyobrażenia na temat uwarunkowań funkcjonowania danych organizacji powstałe na bazie teorii zaczerpniętych z literatury przedmiotu są całkowicie odmienne od prawdziwych procesów występujących w realnym świecie**. Stąd być może niektórym osobom, rozwijającym wiedzę z zakresu nauk o zarządzaniu, zdobytą przede wszystkim na podstawie teorii przekazywanej na studiach, bądź sposobu rozumowania ukształtowanego po-

przez doświadczenia zawodowe zdobyte wyłącznie dzięki pracy naukowo-dydaktycznej na wyższej uczelni, trudno jest prawidłowo zdiagnozować rzeczywiste źródła przedsiębiorczości. Poznanie i umiejętne wyjaśnienie prawdziwych uwarunkowań przedsiębiorczości wydaje się być o wiele łatwiejsze, jeśli bazujemy na analizie konkretnych zjawisk i procesów, mających empiryczne potwierdzenie w codziennej praktyce.

4. Podsumowanie

Przeprowadzone rozważania zawierające przemyślenia i wnioski powstałe dzięki wnikliwej analizie dokumentów źródłowych (raportów i opracowań instytucji kontrolnych), poparte własnymi badaniami naukowymi, jednoznacznie dowodzą, że diagnoza źródeł przedsiębiorczości, jakie są najczęściej upowszechniane w literaturze przedmiotu, nie uwzględnia bardzo ważnych czynników, które odgrywają w praktyce gospodarczej kluczową rolę i mają decydujące znaczenie dla szansy odniesienia sukcesu w biznesie. W teorii dość często występują ogólnikowe stwierdzenia, wskazówki i zalecenia, które mają niską wartość poznawczą i aplikacyjną, ponieważ nie są osadzone w realiach funkcjonowania biznesu i regułach współczesnego rynku [Walczak 2012a,b]. Zasadnicza różnica polega na tym, że w teorii za najważniejszy uznaje się sam pomysł (ideę), a praktyka zarządzania z kolei dowodzi, że o wiele ważniejsze są realne uwarunkowania jego realizacji, tj. takie czynniki jak: możliwości, kontakty i znajomości. Oznacza to, że w wielu przypadkach sam pomysł na biznes, jak również możliwość zarabiania pokaźnych kwot pieniędzy są ściśle zależne od tego, czy i w jaki sposób możemy wykorzystać posiadane znajomości, koneksje oraz układy.

Ze względu na ograniczenia objętości tekstu, możliwe było przedstawienie jedynie zarysu kluczowych zagadnień i syntezy najważniejszych wniosków, co bez wątpienia nie wyczerpuje złożoności omawianej problematyki, aczkolwiek wskazuje na kierunki dalszych peregrynacji. Wydaje się, że przedstawione zagadnienia mogą pobudzić do przemyśleń, refleksji, a także stanowić inspiracje dla innych badaczy. Jednym z interesujących cząstkowych problemów badawczych może być diagnoza wzajemnych relacji pomiędzy urzędnikami i przedsiębiorcami, gdzie istotą dociekań nie będą kulturowe bariery współpracy [Glinka, Hensel 2012], lecz możliwe źródła korzyści dla firm, bądź przyczyny upadku podmiotów gospodarczych, dzięki stronnicych decyzjom urzędników.

W związku z niekwestionowanym faktem, że głównym impulsem działań przedsiębiorczych jest chęć pomnażania kapitału i osiągnięcia zysku, uzasadnione będzie również podjęcie rozważań nakierowanych na kwestie przestrzegania wartości etyczno-moralnych przez osoby, które dążą do osiągnięcia wcześniej wymienionych celów. W najnowszej literaturze słusznie akcentuje się potrzebę zwracania szczególnej uwagi na tworzenie i pielęgnowanie wartości społecznych, silne poczucie odpowiedzialności za podejmowane działania, oraz rozwiązywanie pojawiających się problemów w etyczny sposób [Praszkier, Nowak

2012, s. 35-36]. Trzeba pamiętać, że etyka biznesu i postępowanie przedsiębiorców nie mogą być wyłącznie podporządkowane celowi pomnażania zysku, ponieważ każde przedsiębiorstwo jest organizacją, gdzie splatają się interesy gospodarki, państwa i jednostki, dlatego też, tak ważne znaczenie mają humanistyczne wartości zarządzania [Penc 2010].

Bibliografia

1. **Adamkiewicz-Drwillo H.G. (red.):** (2007), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa.
2. **Brzeziński J.M.:** (2012), *Po co Akademia? O dostojności nauki*, „Nauka” 2012 Nr 2, Polska Akademia Nauk, Warszawa.
3. **Brzozowski T.:** (2007), *Przedsiębiorczość – pojęcie polisemiczne czy niewłaściwie rozumiane? Próba systematyzacji*, [w:] Ziolo Z., Rachwał T. (red.), *Rola przedsiębiorczości w aktywizacji gospodarczej*, „Przedsiębiorczość-Edukacja” Nr 3, Akademia Pedagogiczna w Krakowie, Wydawnictwo Nowa Era, Kraków-Warszawa.
4. **Cieślik J.:** (2010), *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
5. **Drucker P.F.:** (2004), *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio EMKA, Warszawa.
6. **Drucker P.F.:** (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
7. **Glinka B., Gutkova S.:** (2011), *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa.
8. **Glinka B., Hensel P.:** (2012), *Urzednicy i przedsiębiorcy. Kulturowe bariery współpracy*, Poltext.
9. **Grzegorzewska-Mischka E.:** (2010), *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
10. **Holyst B.:** (2011), *Korupcja jako plaga społeczna XXI wieku*, „Przegląd Antykorupcyjny” Nr 1/2011, Wydawnictwo Centrum Szkolenia Policji w Legionowie, Warszawa.
11. *„Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą” – informator dla nowopowstałych firm* (2013), PARP, Warszawa 2012, s. 4, <http://www.parp.gov.pl/index/more/29102> z dnia 08.02.
12. **Kuciński K. (red.):** (2010), *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, Difin, Warszawa.
13. **Kraszkievicz J.:** (2012), *Korupcja w biznesie – wymysł idealistów czy realne zagrożenie?*, „Przegląd Antykorupcyjny” Nr 2/2012, Wydawnictwo Centrum Szkolenia Policji w Legionowie, Warszawa.
14. **Lichniak I. (red.):** (2011), *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
15. **Mikołajczyk Z.:** (2005), *Metody zarządzania zmianami w organizacji*, [w:] Błaszczak W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. *Mechanizmy przeciwdziałania korupcji w Polsce, Raport z monitoringu* (2013), Transparency International, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012, <http://www.isp.org.pl/site.php?id=25&pagep=6> z dnia 08.02.

17. **Penc J.:** (2010), *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin.
18. **Piecuch T.:** (2009), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa.
19. **Praszkier R., Nowak A.:** (2012), *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
20. „Przeciwdziałanie i zwalczanie przestępczości zorganizowanej i terroryzmu w warunkach bezpiecznego, przyspieszonego i zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego” (2013), źródło: <http://antykorupcja.edu.pl/index.php?mnu=349>, wyniki kontroli prowadzonych przez NIK, <http://www.nik.gov.pl/kontrol/wyniki-kontroli-nik/> z dnia 08.02.
21. *Przedsiębiorczość w Polsce* (2013), raport przygotowany przez Ministerstwo Gospodarki, Departament Strategii i Analiz, Warszawa, sierpień 2012, <http://www.mg.gov.pl/Analizy+i+prognozy/Przedsiębiorczosc> z dnia 08.02.
22. **Ratajczak Z. (red.):** (2012), *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*, Difin, Warszawa.
23. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 roku Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2010 r. Nr 113, poz. 759, z późn. zm.).
24. **Walczak W.:** (2010a), *Miary i kryteria oceny przedsiębiorczości*, „Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstwa”, 2010 Nr 3, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa.
25. **Walczak W.:** (2010b), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010 Nr 5, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
26. **Walczak W.:** (2010c), *Konkurencyjność przedsiębiorstw a zamówienia publiczne*, „Master of Business Administration”, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
27. **Walczak W.:** (2012a), *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, „E-mentor” Nr 2, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
28. **Walczak W.:** (2012b), *Czynniki i uwarunkowania wpływające na decyzje w zarządzaniu organizacją*, „E-mentor” Nr 3, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
29. **Walczak W.:** (2011), *Funkcjonowanie rad nadzorczych w spółdzielniach mieszkaniowych*, „Przegląd Corporate Governance” Nr 3 (27), Polski Instytut Dyrektorów, Warszawa.
30. **Walczak W.:** (2011), *Współpraca rady nadzorczej i zarządu w spółdzielni mieszkaniowej – studium przypadku*, „Przegląd Corporate Governance” Nr 4 (28), Polski Instytut Dyrektorów, Warszawa.
31. **Walczak W.:** (2012c), *Odwołanie członków zarządu spółdzielni mieszkaniowej – formalne procedury a praktyka*, „Przegląd Corporate Governance” Nr 3 (31), Polski Instytut Dyrektorów, Warszawa.