

Sławomir Kamosiński
Kazimierz Wielki University in Bydgoszcz
Faculty of Administration and Social Sciences
e-mail: slawomirkamosinski@ukw.edu.pl

Firma jako wartość dla przedsiębiorcy

The company as a value for the entrepreneur

In this paper I propose to show a problem that at first sight seems clear, and thus “non-scientific”; however, after a closer look at the source material, it proves to be an important factor for contemporary entrepreneurs conducting business activities. The scientific issue is encapsulated in a concise statement: the company as a value for the entrepreneur. In order to develop the presented thesis, one must point to the fact that a company that has been established by an entrepreneur has a particular value for him, both in the material sense (its valuation on the market), and in an immaterial sense (as a symbolic value). It seems that the symbolic value greatly exceeds the material value, if we consider the entrepreneur’s perspective. Analysis of the value of a company throughout the research allows us to perceive it as the actual fulfillment of an entrepreneur’s life plans, as a workplace and a family value (frequently called the family gem). The enterprise, which is at the same time a brand, is very often the entrepreneur’s brand certificate. The social involvement of the entrepreneur and the formation of an integrated, loyal team of employees are also values in themselves. Considering the non-material value, the enterprise allows the entrepreneur and the employees to meet their needs of self-realization and appreciation.

The paper was prepared based on an analysis of answers entrepreneurs gave to specialist periodicals and popular dailies. In addition, I have used my own research, conducted in 2017, among entrepreneurs who represent the small and medium enterprise sector located in towns and villages.

Keywords: non-material value (intangible), company material value (assets), entrepreneur, family company, social responsibility of business, entrepreneurship

JEL Classification: J52, Z13

1. Wprowadzenie

Wartość, według słownika języka polskiego, to cecha lub zespół cech właściwych danej osobie lub rzeczy, stanowiących o jej walorach cennych dla ludzi, mogących zaspokoić ich potrzeby. Firma, stworzona przez przedsiębiorcę, przedstawia dla niego określoną wartość, postrzeganą zarówno w sensie wartości materialnej (wyceną przez rynek), jak i symbolicznej. Ta druga zazwyczaj wielokrotnie przewyższa tę pierwszą. Wartości emocjonalnej (niematerialnej) nie można zmierzyć i wycenić. Firma, postrzegana w kategorii wartości dla przedsiębiorcy, to zazwyczaj materialne spełnienie jego celu życiowego, jego miejsce pracy, a także wartość rodzinna (nazywana często klejnotem rodzinnym). Przedsiębiorstwo, będące często marką, jest świadectwem marki właściciela i jego wiarygodności. Wartością jest zaangażowanie społeczne przedsiębiorcy i tworzenie zintegrowanego zespołu pracowników, lojalnego wobec firmy. Przedsiębiorstwo stanowi również wartość dla pracowników, którzy są w nim zatrudnieni – przede wszystkim pozwala ono spełniać się im zawodowo. Pracownicy oddają przedsiębiorcy swoje kwalifikacje i umiejętności oraz własny czas, oczekując w zamian wynagrodzenia, które zaspokoi potrzeby życiowe ich samych oraz ich rodziny. W sensie niematerialnym zaś przedsiębiorstwo pozwala pracownikowi samorealizować się i zdobyć uznanie.

Firma stanowi dla obu stron – przedsiębiorcy i pracownika – wartość materialną i symboliczną. Na fakt, że wartość niematerialna jest dla nich ważniejsza, zwrócił uwagę Jacek Santorski, który podał aktualną do dziś definicję *wspaniałego przedsiębiorstwa*:

Wspaniałe przedsiębiorstwo to jakiś nowy sposób zorganizowania ludzi wokół wspólnych celów, wspólnie wytwarzających jakąś wartość, którą potem będą sprzedawać, kupować, przetwarzać. (Dusza z ciała biznesmena, 2005, s. 16).

Artykuł stanowi próbę ustosunkowania się do problemu, na który wskazuje wielu badaczy, że „przedsiębiorcom brakuje autorytetów, moralnych kompasów” oraz na to, że „w Polsce właściwie nie istnieje etyka człowieka organizacji” (Jasiecki, 2013, s. 311). Wydaje się, że jesteśmy świadkami powolnej i trwałej transformacji postaw wielu przedsiębiorców wobec zasad prowadzenia biznesu i ich kontaktów z pracownikami. Ponadto emocjonalny związek przedsiębiorcy z firmą jest tym silniejszy, im więcej czasu upływa od chwili jej założenia oraz im bardziej docenia on rolę tej instytucji w życiu swoim i swojej rodziny.

W artykule zaproponowałem zobrazowanie problemu firmy jako wartości dla przedsiębiorcy. Początkowo wydaje się on oczywisty i tym samym „nienaukowy”, jednak po zebraniu argumentów staje się problemem badawczym, który pozwala zrozumieć motywy kierujące decyzjami podejmowanymi przez przedsiębiorcę. Okazuje się, że dla wielu przedstawicieli świata biznesu podstawowe znaczenie ma niematerialna wartość firmy. Odgrywa ona większą rolę w stymulowaniu ich do działania, niż wartość rozumiana w sensie materialnym i postrzegana jako potencjalna wycena rynkowa.

Artykuł powstał w oparciu o wywiady, jakich udzielili przedsiębiorcy specjalistycznym periodykom branżowym, a także popularnym dziennikom. Ta grupa badawcza zaliczana jest do tzw. top listy polskich przedsiębiorców, ikon biznesu. Wykorzystałem również badania własne z 2017 roku, prowadzone wśród osób reprezentujących sektor małych i średnich przedsiębiorstw, pracujących w małych miastach i na wsiach.

2. Przedsiębiorca jako podmiot gospodarujący

Przedsiębiorca, podejmując ryzyko założenia i prowadzenia działalności gospodarczej, zakłada, że odniesie sukces mierzony wartością materialną firmy w formie jej wyceny (tzw. wartość wymienna, rynkowa) oraz sukces niematerialny, określane zazwyczaj jako uznanie w środowisku. Na podstawie zebranych informacji bardziej znaczący okazuje się dla niego sukces o charakterze symbolicznego docenienia, mierzony liczbą zadowolonych klientów, rozpoznawalnością marki czy liczbą zatrudnionych pracowników, którzy wykonują codziennie obowiązki z zaangażowaniem. Zdaniem Jacka Santorskiego definicja przedsiębiorcy powinna sprowadzać się do określenia go mianem artysty, ponieważ:

Bardzo wielu przedsiębiorców [...] ma wizje, które nie są wprawdzie wizjami altruistycznymi, niemniej to są wizje daleko większe od chęci pomnożenia kapitału. To są wizje polegające na tworzeniu nowych usług dla ludzi, niezwykłych przedsiębiorstw. (*Dusza z ciała biznesmena*, 2005, s. 16).

Przedsiębiorca, zdaniem Polskiej Rady Biznesu, to „osoba będąca głównym właścicielem prowadzonego przez siebie przedsiębiorstwa, w którym zatrudniony był co najmniej jeden pracownik” (Czerniak, Haponiuk & Kąsek, 2018, s. 4). Zgodnie z tą definicją w 2017 roku w Polsce były 662 tys. przedsiębiorców – „to zaledwie 4% ogółu pracujących, ale z istotnym wkładem we wszystkie procesy ekonomiczne w kraju i za granicą – od zwiększania dobrobytu pracowników po kontrybuowanie do budżetu państwa” – konkluduje raport „Przedsiębiorca odczarowany”, wydany pod patronatem Polskiej Rady Biznesu (s. 4). W raporcie autorzy zwrócili uwagę, że w 2017 roku polscy przedsiębiorcy prowadzili 884 tys. firm i byli założycielami 8 na 10 przedsiębiorstw. Pod względem struktury wielkościowej firm w 2016 roku aż 88,9% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 9 pracowników, 9,2% to małe przedsiębiorstwa (zatrudnienie od

10 do 49 osób), 1,6% to firmy średnie (50 do 249 zatrudnionych), a 0,3% to firmy duże (powyżej 250 zatrudnionych) (s. 24). Mikroprzedsiębiorstwa dominują zatem w strukturze wielkościowej, co jest zjawiskiem naturalnym. Średnie zatrudnienie w przedsiębiorstwach wynosiło w 2016 roku 4,5 pracownika. W moim przekonaniu struktura wielkościowa firm działających w Polsce potwierdza fakt silnie emocjonalnego związku przedsiębiorcy z „dziełem”, które stworzył. Powyższa teza opiera się na obserwacji spłaszczonej struktury zarządzania w mikroprzedsiębiorstwie i małym zakładzie, w którym większość decyzji podejmuje właściciel firmy. Jest on jednocześnie osobą zarządzającą pracownikami, organizatorem produkcji i zbytu, a także odpowiada za wizerunek organizacji w otoczeniu. W ten sposób firma pomaga przedsiębiorcy w samorealizacji i zawodowym spełnieniu.

Każde przedsiębiorstwo, postrzegane przez pryzmat wartości niematerialnej, staje się dla jego założyciela bezcenne. To subiektywne odczucie sprawia, że przedsiębiorca jest osobą zdolną do poświęceń, odczuwa trwogę i dramaty moralne związane z tym, że zdobył kapitał i podjął ryzyko, stawiając na szali wszystko, co posiada w rozumieniu materialnym i niematerialnym (*Dusza z ciała biznesmena*, 2005, s. 16). Prof. Krzysztof Obłój stwierdził:

Bardzo lubię przedsiębiorców, a oni mają ciężkie życie. Przez cały dzień zmagają się z konkurencją albo spadającym rynkiem. W nocy nie mogą spać. Narzekają na nich klienci, nie potrafią poradzić sobie z pracownikami, bo zarządzanie ludźmi w dzisiejszych czasach stało się wyjątkowo trudne. (2017, s. 54)

Wydaje się zatem, że Polska Rada Biznesu upoważniona jest do wyrażenia następującej konkluzji: „Można powiedzieć, że polscy przedsiębiorcy w większości utożsamiają się ze swoją firmą – zarówno psychicznie, jak i majątkowo” (Czerniak, Haponiuk & Kąsek, 2018, s. 21). Charakterystyczną cechą rodzimej przedsiębiorczości jest to, że właściciele firm w zdecydowanej większości decydują się na prowadzenie działalności gospodarczej jako osoby fizyczne. Tak działa ponad 86% firm w Polsce (s. 21).

3. Przedsiębiorca jako podmiot zdolny do wyrzeczeń i poświęceń dla dobra firmy

Nie ulega wątpliwości, że do wykonywania zawodu przedsiębiorcy predystynowane są osoby o specyficznych cechach charakteru. Jednymi z najważniejszych cech są determinacja w działaniu, orientacja na realizację przyjętych celów (*Dusza z ciała biznesmena*, 2005, s. 16) oraz umiejętność podejmowania decyzji. Polska Rada Biznesu wskazała, że w 2016 roku polski przedsiębiorca poświęcał na pracę około 47 godzin w tygodniu. Było to o 7 godzin więcej niż średnia wynosząca dla pracowników najemnych w Polsce (Czerniak, Haponiuk & Kąsek, 2018, s. 15). Z tego powodu zauważono, że wielu przedsiębiorców cechuje bezwzględność wobec siebie (*Dusza z ciała biznesmena*, 2005, s. 16).

Małgorzata Grycan, charakteryzując swojego ojca Zbigniewa Grycana, podkreśla: „Tata nauczył mnie przede wszystkim, że nie można się bać, bo z każdej sytuacji jest jakieś wyjście. On potrafi działać bardzo szybko, zdecydowanie. Zagrać va banque [...]. W biznesie to chyba cecha niezbędna” (*Córce ufam...*, 2017, s. 22). Przedsiębiorca Zbigniew Juroszek zauważa: „Jeśli pan przegra z własną psychiką i się złęknie, to straci pewność siebie i siłę na dalszą działalność. To będzie rzutować na wszystko, na cały przyszły biznes” (*Za 50 lat...*, 2017, s. 38). Doświadczony przedsiębiorca Daniel Mzyk w tym kontekście dodał:

Ale nauczyłem się też przez te lata, że sukces i ekstremalnie ciężka praca mają swoją cenę – zarówno w życiu prywatnym, jak i w sferze rozczarowań biznesowych. Nie każda relacja ma szansę się udać. Czerpiąc z tych doświadczeń, chcę trzymać się swoich wartości, robić to, w co wierzę. Nie chcę godzić się na kompromisy dla doraźnej korzyści. (*U mnie...*, 2018, s. 36)

Sukces firmy na rynku zdaniem Krzysztofa Pawińskiego, założyciela i prezesa firmy Maspex, „jest pochodną mniejszej ilości błędów, niż popełniają konkurenci. My tych błędów popełniliśmy mniej niż oni i w efekcie jesteśmy daleko przed nimi, jeśli chodzi o naszą pozycję rynkową” (*Jak podtrzymać...*, 2019, s. 101).

4. Przedsiębiorca jako wiarygodna marka

Leszek Gierszewski, prezes firmy Drutex, zwraca uwagę na kolejny aspekt wagi i znaczenia dla przedsiębiorcy niematerialnej wartości firmy. Buduje on swój wizerunek jako rzetelnego kontrahenta tym, że wywiązuje się ze zobowiązań finansowych: „Wszystko, co wjeżdża na teren tej firmy, jest zapłacone. Od razu. [...]. Terminów płatności nigdy nie negocjowałem. [...] Nie chcę się ślizgać, brać towar na 60-dniowy termin płatności, a po 90 dniach dalej nie płacić, bo co mi zrobią. Przecież nie będą chcieli stracić takiego odbiorcy. To jest nie fair. Zawsze wychodziłem z założenia, że najważniejsze w biznesie grać fair” (*Nie muszę być...*, 2016, s. 5). W kontekście tej wypowiedzi nie ulega wątpliwości, że każdy przedsiębiorca dba, by uchronić się od „ryzyka utraty własnego dobrego imienia”. Dobre imię przedsiębiorcy to, jak zauważa twórca firmy odzieżowej LPP Marek Piechocki, „wszystko, co mamy w swoim życiu [...]. Budowanie go trwa latami, a zepsuć można natychmiast, jednym ruchem” (*Twarzy wam...*, 2019, s. 35).

Dla ochrony dobrego imienia ważne jest, aby przedsiębiorca był przekonany, że umowy, które zawiera codziennie z pracownikami, kontrahentami i klientami, poza formą zmaterializowaną w ramach dokumentu, mają również charakter niematerialny, wyrażony pod postacią tzw. kontraktu psychologicznego. Na zagadnienie to zwróciła uwagę Agnieszka J. Mackiewicz (2010, s. 58), omawiając problematykę zawarcia i rozwiązywania umowy o pracę z pracownikiem. Moim zdaniem pojęcie kontraktu psychologicznego można rozciągnąć na każdą umowę, która ma miejsce na rynku. Warunki tak szeroko postrzeganego kontraktu psycho-

logicznego mają uniwersalny charakter i obejmują dotrzymanie danego słowa, bycie rzetelnym i przewidywalnym dla otoczenia. W kontaktach z pracownikami uszczegółowiony kontrakt psychologiczny to wprowadzenie pracownika w sferę wartości wypracowanych w przedsiębiorstwie. Mają one ogromny wpływ na środowisko pracy, w tym atmosferę pracy i jej jakość. Przedsiębiorca Daniel Mzyk powiedział z przekonaniem: „Wierzę, że każda organizacja to określony zestaw wartości. Jeśli zrezygnuję ze swoich wartości, to osłabię organizację” (*U mnie...*, 2018, s. 36).

5. Firma jako dzieło życia przedsiębiorcy

Emocje, które towarzyszą przedsiębiorcy w codziennej pracy, wpływają na wzrost subiektywnej niematerialnej wyceny wartości firmy. Przedsiębiorstwo to często dzieło życia, które założyciel i organizator stworzył samodzielnie ogromnym wysiłkiem. Dla wielu z nich firma staje się „częścią rodziny”, elementem cementującym ją. Z tego powodu duża grupa przedsiębiorców marzy, aby dzieło ich życia pozostało na zawsze w rodzinie. W Polsce, głównie przez wzgląd na zawirowania historyczne z lat 1945–1989, niewielu firmom udało się przetrwać ponad wiek bez przerwania działalności. Są to na ogół małe zakłady, które zaliczano w okresie Polski Ludowej do kategorii rzemiosła. Właściciele tych zakładów, np. przedsiębiorcy-rzemieślnicy prowadzący od 1918 roku w Krakowie pracownię Foto Garczyński, mówią o tradycji i dziedziczeniu firmy w następujący sposób: „Dla nas nie tylko rodowe nazwisko jest obciążeniem, ale również świadomość, że powinno ono dalej istnieć w branży fotograficznej. I jak tu zamknąć zakład?” (*Zasiadczyk & Krasicki*, 2016, s. 9). Podobnie uważa Małgorzata Grycan: „Jestem i będę częścią tej firmy. Nazwisko Grycan zobowiązuje” (*Córce ufam...*, 2017, s. 24).

Rozterki związane z pytaniem, czy dzieci będą chciały przejąć budowaną dla nich firmę, dotyczą większość polskich przedsiębiorców, którzy osiągną wiek emerytalny. Zbigniew Grycan zwraca uwagę, że prowadząc firmę rodzinną, nie udaje się oddzielić życia rodzinnego od biznesu: „U nas w domu od rana do wieczora rozmawia się o lodach. Po co czekać do następnego dnia, żeby o czymś powiedzieć. Przecież coś ważnego może wypaść z głowy” (*Córce ufam...*, 2017, s. 24). Zbigniew Grycan, podobnie jak wielu innych przedsiębiorców, chciałby, aby jego firma stała się rodzinną: „Gosia cały czas się do tego przygotowuje. A ja już staram się być mniej obecny w codziennym zarządzaniu” (s. 24). Piotr Voelkel to przykład przedsiębiorcy, który z powodzeniem przeprowadził proces sukcesji firmy. We wspomnieniach syna Piotra Voelkela juniora zachował się następujący obraz: „na każdej Wigilii wszyscy mówili: to kiedyś będzie twoje” (*Nie było wyjścia...*, 2017, s. 26). O udanej sukcesji może także mówić Zbigniew Juroszek, który przekazuje stery rodzinnego biznesu synowi Mateuszowi. Rodzina Juroszków twierdzi z przekonaniem: „Za 50 lat to wciąż będzie nasz biznes” ponieważ: „U nas w domu zawsze się mówiło o firmie. Jesteśmy przedsiębiorstwem rodzinnym, moja mama też w nim pracuje. Ten plan dla nas był zawsze ułożony: ojciec

buduje duże przedsięwzięcie i idealnie byłoby, gdybyśmy w tym jakoś uczestniczyli” (*Za 50 lat...*, 2017, s. 37). Marek Piechocki również ma nadzieję, że: „Być może kiedyś szefowanie LPP przejmie [...] syn Marcin. Równie dobrze może to jednak być inny członek mojej rodziny czy wręcz menedżer spoza niej. Marcin [...] w wieku 28 lat zrozumiał, że chce pracować w rodzinnej firmie i dziś stopniowo się wdraża” (*Twarzy wam...*, 2019, s. 34).

Firmy rodzinne budowane są na silnych więzach emocjonalnych. Z tego powodu pierwszeństwo w obsadzaniu stanowisk zarezerwowane jest dla rodziny. Przedsiębiorcy zawsze podkreślają, że ufają rodzinie i zazwyczaj zaufanie to w codziennej działalności biznesowej nie zostaje nadszarpięte. Leszek Gierszewski stwierdził: „I jest jeszcze jeden ogromny plus takiej konstrukcji firmy – jest szczelna, nasze decyzje nie wydostają się na zewnątrz, jeśli tego nie chcemy” (*Nie muszę...*, 2016, s. 4). Dodaje przy tym, że rodzinę zatrudnioną w firmie cementuje także świadomość tego, że „po prostu wszyscy wiemy, że jedziemy na jednym wózku” (s. 4). W podobnym duchu wypowiedział się Mateusz Juroszek:

Dziś głównym problemem jest znalezienie wysoko wykwalifikowanych specjalistów do pracy, którzy będą umieli się z nami dogadywać. A kto, jeśli nie rodzina, zrozumie nas najlepiej. Brat genetycznie jest podobny do mnie, ma podobne zdolności, będzie więc łatwiej nam się porozumieć. Idealnie byłoby za 50 lat mieć w firmie dużą część rodziny. (*Za 50 lat...*, 2017, s. 39)

Z punktu widzenia analizowanego problemu cenną uwagę o trwałości i potencjale firm rodzinnych przedstawił Zbigniew Juroszek: „Biorąc pod uwagę te nasze 27 lat doświadczeń, dochodzę do przekonania, że jedynie biznes rodzinny jest w stanie zbudować dużą skalę działania i panowania nad tym, co robi” (*Za 50 lat...*, 2017, s. 39).

Prof. Krzysztof Oblój, zwracając uwagę, jak zarządzać przeszłością firmy, podpowiada przedsiębiorcom, że historia firmy kładzie się długim cieniem na jej teraźniejszości i przyszłości (2017, s. 19). Dobre doświadczenia z przeszłości są dla sukcesorów, przejmujących dzieło ojca czy dziadka w bezpośredni zarząd, wskazówką wyznaczającą przyszłe kierunki rozwoju. Dlatego tak ważne jest wskazanie na wartość niematerialną firmy i emocjonalny z nią związek. Prof. Oblój zwraca uwagę, jak ważne jest, aby przedsiębiorca umiejętnie odczytał, które „fragmenty i efekty historii firmy stanowią produktywnie tworzywo przyszłości, a które trzeba zniszczyć, wyeliminować lub o nich zapomnieć” (s. 19).

6. Przedsiębiorca a wzrost gospodarczy

Każdy przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą codziennie podejmuje pracę po to, aby przetrwać i utrzymać pozycję firmy na rynku. Wielu z nich, kierując się doświadczeniem biznesowym, tempo wzrostu przewidziane dla swojego przedsiębiorstwa określa jako umiarkowane, zrównoważone, ewolucyjne. Nikt nie podejmuje ryzyka określanego mianem gwałtownego i szybkiego wzrostu. Marek

Piechocki opowiada się za wzrostem ewolucyjnym. Swoje stanowisko uzasadnia w następujący sposób: „Czyż to nie jest pięknie rosnąć tak spokojnie po 10–15 procent w ciągu roku? Jak coś robisz szybko i gwałtownie, to cierpi na tym jakość” (*Twarzy wam...*, 2019, s. 34). Idealny rozwój przedsiębiorstwa, według Marka Piechockiego, to zasada: „A my ciągle małymi kroczkami posuwamy się do przodu” (s. 28). Ta filozofia rozwoju jest szczególnie widoczna w sektorze MSP, działających w małych miasteczkach i na wsiach. Wyniki moich badań prowadzonych w 2017 roku pokazują, że duża część doświadczonych przedsiębiorców, prowadzących zakłady ponad dwadzieścia lat, podkreśla, iż ich filozofia rozwoju sprowadza się do przyjęcia zasady „dorabiania się małą łyżeczką”. Podkreślają oni, że do osiągnięcia względnie trwałego sukcesu potrzebne jest „dorabianie się powoli”, czyli: „za tobą musi świadczyć robota, a nie kasa zgarnięta z rynku. Chciwość ma krótkie nogi”. Umiarkowany, stabilny rozwój i wzrost wielu przedsiębiorców uzasadnia dodatkowo tym, że „przecież ja mam rodzinę i muszę jej zapewnić stabilny byt. Nie mogę pozwolić sobie na szarżowanie i przez to utratę klientów” (Kamosiński, 2018).

Jacek Santorski (2005, s. 16) zauważył, że bankructwo czy likwidacja przedsiębiorstwa z przyczyn ekonomicznych odbierana jest przez wielu biznesmenów jako kompromitacja. Uznają oni, że w momencie upadłości firmy stracili dobre imię, ponieważ zawiedli siebie i często najbliższych. Fakt ten potwierdza wcześniejsze uwagi, że wartość niematerialna przedsiębiorstwa odgrywa dla właściciela znaczną rolę i przewyższa jej księgową wartość. Codzienne zmagania o to, aby firma przetrwała, legły u podstaw trafnej uwagi prof. Andrzeja Blikle wypowiedzianej w 2013 roku: „Wszyscy przedsiębiorcy mają umowę śmieciową z rynkiem. Rynek nawet jej nie wypowiada, po prostu przestaje płacić” (Góralczyk, 2013, s. 212). Marek Piechocki o lękach związanych z tym, czy LPP przetrwa w 2019 roku, powiedział:

Długo miałem taki strach, czy LPP w ogóle przetrwa. Jeszcze w okolicach 2010 roku mówiłem dzieciom: kochani, musicie się przygotować na to, że kiedyś LPP splajtuje. Dlatego chcę was tak wykształcić, żebyście samodzielnie umieli zarabiać na swoje rodziny, pracując gdziekolwiek jako najemni pracownicy. (*Twarzy wam...*, 2019, s. 33).

7. Przedsiębiorca a otoczenie firmy. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Wielu przedsiębiorców jako naturalne traktuje nawiązanie współpracy z otoczeniem, w którym działa firma. Angażują się w sponsorowanie lokalnych wydarzeń sportowych czy kulturalnych. Uznają, że w ten sposób mogą podzielić się sukcesem z instytucjami, które są ważne dla wzmocnienia marki gminy, na terenie której prowadzony jest ich biznes. Według mnie potrzeba ta warunkowana jest także koniecznością okazania społeczności lokalnej wdzięczności za współpracę. W tym kontekście przedsiębiorcy dostrzegają potrzebę zatrudniania w pierwszej kolejno-

ści osób z miejscowości, w której prowadzą działalność gospodarczą. Leszek Gierszewski zauważył, że „[...] o godzinie 15.00 Bytów jest zakorkowany, bo wszyscy z biura Druteksu wracają do domu” (*Nie musze...*, 2016, s. 4). Prowadzenie społecznie odpowiedzialnego biznesu to warunek działania zgodnie z zasadą nieingerowania w środowisko naturalne i ograniczenia niszczącego wpływu gospodarującego człowieka w mikroskali na otoczenie przyrodnicze. Duża część polskich przedsiębiorców uznaje tę zasadę. Część z nich identyfikuje się z wypowiedzią kierującej Greenpeace Jennifer Morgan, która, komentując strategię rozwoju polskiej energetyki w oparciu o węgiel kamienny, potwierdzoną podczas szczytu klimatycznego odbywającego się w 2018 roku w Katowicach, powiedziała, cytując przedsiębiorcę: „Jakie poważne firmy będą chciały umieścić swoje biznesy w kraju, którego gospodarka jest oparta w 80% na węglu?” (*Z węglem...*, 2018, s. 17).

Marek Piechocki społeczną odpowiedzialność biznesu postrzega jako służbę, którą pełni przedsiębiorca w gospodarce kraju. W rozmowie z lutego 2019 roku na pytanie, czy chce zostawić po sobie jakiś ślad w historii, jak Cegielski czy Chłapowski, odpowiedział z pełnym przekonaniem: „Jasne, każdy człowiek chce coś po sobie pozostawić. Mam zamiar stworzyć coś dla Polaków, zbudować siłę gospodarczą firmy i naszego kraju” (*Twarzy wam...*, 2019, s. 33). Kierując się takim przekonaniem, nie może pogodzić się z tym, że polska firma Solaris została sprzedana w 2018 roku Hiszpanom. Powiedział: „Z tego Solarisa cieszyłem się jak dzieciak: nowoczesna technologia w Europie, lider sprzedaży autobusów elektrycznych. Jako Polak mogłem się nim chwalić. I teraz sprzedano ją Hiszpanom” (s. 34).

8. Firma jako wspólnota pracodawcy i pracownicy

Wartość niematerialną firmy wielu przedsiębiorców określa jako wolę zbudowania wspólnoty pracowników i pracodawcy. Integracja zespołu wokół wspólnego celu, którym jest przetrwanie na rynku, to ogromny sukces przedsiębiorcy. Aby przebiegała ona sprawnie, właściwe jest stworzenie przyjaznego środowiska pracy. Leszek Gierszewski wskazał: „ma być fajnie, to jest nasza firma”. Z tego powodu dba o każdy szczegół otoczenia: w zakładzie są „dopieszczane hale produkcyjne, marmurowe posadzki, podświetlane schody, 30 tysięcy kwiatów wokół budynków produkcyjnych”. Wspomniany przedsiębiorca takie działania uzasadnia w następujący sposób: „A ja to po prostu lubię. Te marmury, podświetlenia, kwiaty. To moja firma i chcę się tu dobrze czuć. I pracownicy też mają się tu dobrze czuć” (*Nie muszę...*, 2016, s. 5). Dla Daniela Mzyka integracja zespołu powinna w pierwszej kolejności wynikać ze zrozumienia misji firmy i poszanowania jej wartości. W misji jego firmy znajduje się prowokacyjne i zmuszające do refleksji zdanie: „psychopatyczna kultura korporacyjna, biurokratyczne wzorce zachowań, darwinizm społeczny i egoizm to łabędzi śpiew i właśnie biznes musi to zmienić” (*U mnie...*, 2018, s. 36). Daniel Mzyk wyjaśnia: „Niekóórzy mogą uznawać nasze

założenia za zbyt górnolotne, ale nam naprawdę zależy na tworzeniu pozytywnej energii. Żeby ludzi nie zapędzić w kierat, ale tworzyć stymulujące stanowisko pracy” (*U mnie...*, 2018, s. 36). Właściciele z sektora małych i średnich przedsiębiorstw wkładają wiele wysiłku w zintegrowanie zespołu pracowników także ze względu na dużą fluktuację kadry, co w konsekwencji może prowadzić do upadłości. Według moich ustaleń przedsiębiorcy ze wskazanego sektora za sukces uznają to, gdy pracownik, zwracając się do pracodawcy, mówi: „nasza firma wymaga...”, „w naszej firmie by się przydało...”, „ktoś czepiał się naszej firmy...”, „poprawmy to w naszej firmie...” (Kamosiński, 2018).

Zdaniem przedsiębiorców podstawową wartością w relacjach z załogą jest zaufanie. Ciekawą wykładnię tego problemu dał Leszek Gierszewski:

Najważniejsza rzecz: nigdy nie staram się być najmądrzejszy. Nie muszę być. To moja firma – skoro mi na niej zależy, to muszę szukać takich, którzy wiedzą ode mnie lepiej. A gdybym był tylko wynajętym prezesem, musiałbym sobie dodawać ważności. To i pewnie bym mądrzejszych od siebie nie dobierał, bo po co mi konkurencja. Rzecz druga: zaufanie. W wielkich korporacjach ludzie boją się odpowiedzialności. A u nas jest duże zaufanie, ludzie dostają wolną rękę. (*Nie muszę...*, 2016, s. 4)

Podobne zasady zarządzania wprowadza Marek Piechocki. Doświadczenie lat 2015–2016, gdy firma generowała straty, sprawiło, że:

[...] uznałem, że trzeba przekazać więcej odpowiedzialności na niższe szczeble, jak gdyby uprawomocnić ludzi, którzy tworzą ze mną i dla mnie ten biznes. Jak ktoś zamawia wspaniałe kolekcje, które się świetnie sprzedają, to mu się do roboty nie wtrącamy. Niech to robi dalej. (*Twarzy wam...*, 2019, s. 32)

Stworzenie dobrego środowiska pracy, które inspiruje i daje satysfakcję pracownikowi, to jedna z ważniejszych wartości, o której mówią przedsiębiorcy. Marek Piechocki powiedział:

Dla mnie ważniejsze od tego, czy osiągnąłem zieleń czy turkus (mowa o technice zarządzania – SK), jest to, czy ludzie w LPP mają poczucie, że zyskali siłę sprawczą, poczucie sensu tego, co robią w życiu. Od nich zależy, jak ich otoczenie zawodowe będzie wyglądało. (*Twarzy wam...*, 2019, s. 33)

Wartość niematerialną firmy podnoszą jej pracownicy – odpowiedzialni przedsiębiorcy, zazwyczaj założyciele firm, nie mają w tej kwestii wątpliwości. Na rynku pracy trudno znaleźć talenty, które będą oddane firmie, dlatego wielu przedsiębiorców dąży do kreowania pozytywnego wizerunku firmy jako dobrego, rzetelnego i uczciwego pracodawcy. Wynika z tego zapewne fakt, że polscy przedsiębiorcy w 2016 roku wypłacali średnie miesięczne pobory w kwocie 4131 zł brutto. Polska Rada Biznesu podkreśla, że były one o 274 zł wyższe niż średnia dla całej gospodarki: „Oznacza to, że polscy przedsiębiorcy chętniej niż pozostałe grupy firm dzielili się ze swoimi pracownikami wypracowaną

w firmie wartością dodatnią” (Czerniak, Haponiuk & Kąsek, 2018, s. 5). Marek Piechocki podkreśla:

Chcę żeby LPP było najlepszym pracodawcą w Polsce. [...] Czasami ci młodzi chcą doświadczyć czegoś nowego i od nas odchodzą. Dla mnie ważne jest, żeby zostawili po sobie porządek, przekazali obowiązki i zachowali się fair wobec naszej firmy. Często wracają. (*Twarzy wam...*, s. 2019, s. 33)

Podobny pogląd wyraża Tomasz Domogała, założyciel i prezes funduszu TDJ, który powiedział: „Staramy się być preferowanym pracodawcą, żeby przyciągać top talents z rynku” (*Jak podtrzymać...*, 2019, s. 101).

Przedsiębiorcy z sektora MSP, prowadzący działalność gospodarczą w małych miastach i na wsiach, podkreślają, że dla nich rekrutacja pracowników na wolnym rynku jest nie do przyjęcia: „nie można do małej firmy wprowadzać ludzi z zewnątrz”. Zatrudnione osoby w badanych przedsiębiorstwach pracują zazwyczaj kilka lat i, jak podkreślali przedsiębiorcy, zawodu nauczyli się w firmie. Pod pojęciem nauka zawodu rozumieją przekazanie pracownikom know-how. Pracowników rekrutuje się głównie z polecenia zaufanych osób. Ta metoda pozwala na zamknięcie firmy na niebezpieczne wpływy zewnętrzne, związane np. z wyprowadzeniem tajemnic produkcji, kierunków rozwoju. Z drugiej strony wskazać należy, że zamykanie się tej grupy przedsiębiorców na rekrutację otwartą jest formą dyskryminacji. Wskazani przedsiębiorcy, w imię obrony własnej firmy przestrzegają jako wartość, nie przestrzegają reguł antydyskryminacyjnych. Jak to postępowanie pogodzić z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu i etycznego prowadzenia biznesu? To trudny problem. Reprezentanci sektora mikroprzedsiębiorstw oraz MSP, co zrozumiałe, bronią wartości wypracowanej przez lata, obawiają się nieuczciwości pracowników i w imię ochrony własnych praw nie dostrzegają praw innych osób.

Dla firmy, która odnosi sukcesy, niezależnie, czy na globalnym czy lokalnym rynku, najważniejsi są ludzie – lojalni pracownicy, którzy oddają jej talent i wiedzę. Dominic Barton, globalny partner zarządzający firmy doradczej McKinsey&Company, stwierdził: „Trzeba dobrze poznać ich umiejętności, ale też potrzeby, słuchać ich pomysłów, liczyć się z ich zdaniem. [...] Należy też na bieżąco oceniać, jak najlepiej wykorzystać ich możliwości w przyszłości” (Zielewski, 2018, s. 83).

Prowadzenie firmy, zdaniem wielu przedsiębiorców, to pasja, której nie można niczym zastąpić. Zbigniew Jakubas, obserwując pracę firmy CD Projekt, powiedział, że w jego ocenie pasja, pracowitość oraz *idee fixe* decydują o sukcesie, a pieniądze tylko ułatwiają realizację tego zadania:

A wiecie, dlaczego Kicińskiemu i spółce się udało? Bo do tego, co robili, podchodzili z pasją, byli pracowici i mieli wielką *idee fixe* zrobienia Wiedźmina. Przyszli do mnie, bo byli pod ścianą, potrzebowali 14,5 miliona złotych. [...] Pojechałem do nich, aby zobaczyć, jak się robi gry. Wszedłem do sali, gdzie pracowało ze stu programistów. Żadnych luksusów, meble z Ikea. Wszyscy byli absolutnie skupieni na pracy. Kiedy chodziłem po sali, nawet nie podnieśli głów.

Pewnie gdyby tam granat wybuchł, to też by nie zauważyli. Byli skoncentrowani na doskonaleniu ruchów postaci [...]. Wywarli na mnie wrażenie. Następnego dnia przelałem pieniądze. (*Nie jestem...*, 2018, s. 22).

9. Przedsiębiorca a polityka fiskalna

Na podłożu postrzegania przez przedsiębiorców firmy przez pryzmat wartości niematerialnej i emocji związanych z codziennym nią kierowaniem rodzi się ich sprzeciw wobec tego, że państwo polskie i podległe mu instytucje traktują ich jak potencjalnych oszustów. Zbigniew Jakubas w czerwcu 2018 roku powiedział, że „państwo stało się agresywne fiskalnie wobec przedsiębiorców i obywateli” (*Nie jestem...*, 2018, s. 22), a Wiesław Podraza, właściciel Sanplastu, w lutym 2019 roku, mówiąc o przepisach ordynacji podatkowej, stwierdził, że są one złe, ponieważ „podatników traktuje się jak złodziei” (*Co zmienić...*, 2019, s. 107). Opinie i oceny leżące u podstaw założeń legislacyjnych i prowadzonych przez instytucje państwowe kontroli zdaniem przedsiębiorców są dla nich krzywdzące i niesprawiedliwe. Naruszają one w ich ocenie wartość fundamentalną, którą jest godność przedsiębiorcy. Rodzi to poczucie skrzywdzenia i poniżenia. Biznesmeni związani emocjonalnie z firmą, dziełem życia, są w oczach państwa osobami podejrzanymi. Państwo i jego instytucje nie ufają im. W następstwie tego obserwuje się w Polsce stałą erozję zaufania formalnego. Francis Fukuyama (1997, s. 40) stwierdził:

Jeżeli pomiędzy współpracownikami danego przedsięwzięcia zachodzi wzajemne zaufane wynikające z wyznawania tych samych norm kodeksu etycznego, prowadzenie interesów jest mniej kosztowne.

Niedostatek czy wręcz brak zaufania państwa do przedsiębiorców powiększa koszty prowadzenia biznesu nie tylko w sensie materialnym. Są one dużo wyższe w sferze niematerialnej, ponieważ rujnują podstawowe relacje między państwem a przedsiębiorcami. Fukuyama (1997, s. 40) zauważył:

W sytuacji odmiennej, przy braku wzajemnego zaufania, do kooperacji może dochodzić tylko pod nadzorem systemu formalnych zasad i regulacji, które są częstym przedmiotem negocjacji i sporów oraz wiążą się z egzekucją należnych praw nierzadko na drodze przymusu. Aparat mechanizmów legislacyjnych stanowiący substytut zaufania pociąga za sobą wydatki, które ekonomiści określają mianem kosztów transakcyjnych.

Problem ten dostrzegają przedsiębiorcy, którzy, jak Krzysztof Pawiński, bronią wartości, które wypracowali przez lata, apelując o to:

[...] żeby ta biegunka legislacyjna wreszcie się skończyła. Żeby nie był na siłę uszczęśliwiany rzeką aktów prawnych, których nawet przeczytać nie można. Żebyśmy wprowadzili coś takiego racjonalnego, że w miejsce nowego aktu prawnego jeden stary trzeba wycofać. (*Jak podtrzymać...*, 2019, s. 101)

Inflację prawa finansowego i podatkowego, która stała się udręką przedsiębiorców, Zbigniew Jakubas postrzega przez pryzmat wrażenia, że zmiany w prawie podatkowym są tak pisane, „jakby nie było ciągłości państwa polskiego” (*Co zmienić...*, 2019, s. 107). Wiesław Podraza zwraca uwagę, że błędy skarbowe są często niezawinione przez przedsiębiorcę, a wynikają z nieustannie zmieniających się przepisów prawa:

Nasze firmy zatrudniają cały aparat księgowo-finansowy po to, żeby prowadzić rzetelnie dokumentację. I nie ma co do zasady złej woli, że ta dokumentacja jest źle prowadzona. Ale ze względu na przepisy, które się nieustannie zmieniają, nie sposób nie popełnić błędów. A urzędy skarbowe nie dają szansy na ich wytłumaczenie. Normalnie prowadząca działalność średniej wielkości firma nie jest w stanie obronić się przed urzędnikami skarbowymi. (s. 107)

10. Przedsiębiorstwo jako wartość materialna

Firma to także jej wartość wymienna, wycena, jaką daje jej rynek. Przedsiębiorcy przez swoje działanie, realizację wizji i strategii rozwoju dążą do zwiększenia wartości wymiennej firmy, którą budują. Zdają sobie sprawę, że proces ten, gdy firma będzie działała, nigdy się nie skończy. Przecież jest ona formą zabezpieczenia przyszłości przedsiębiorcy, gdy nie będzie w rodzinie osób chętnych do jej przejęcia. Firmę Solaris od rodziny Olszewskich za 1,29 mld złotych wykupił hiszpański inwestor, producent autobusów CAF. Swoje firmy sprzedali w ostatnim roku Kazimierz Pazgan – właściciel Konspolu, Ryan Gostomski – właściciel Browaru Namysłów, który kupiła firma Żywiec (0,5 mln zł) oraz Piotr i Wojciech Kot, którzy sprzedali Delphia Yachts (Karnaszewski, 2019, s. 76). Decyzje takie często wiążą się z wolą uratowania marki przed rosnącą konkurencją. Gdy właściciel dochodzi do kresu możliwości rozwoju firmy w oparciu o własne zasoby, będzie szukał, mając do niej stosunek emocjonalny, inwestora, który pozwoli jej przetrwać.

11. Wizerunek przedsiębiorcy w społeczeństwie polskim

Zewnętrzny wizerunek polskiego przedsiębiorcy w oczach społeczeństwa, według raportu przedstawionego przez Polską Radę Biznesu, jest pozytywny: „[...] Polacy są pełni uznania dla przedsiębiorców i twierdzą, że ten szacunek jest powszechny i zasłużony. 72% badanych w 2016 roku zgadzało się ze stwierdzeniem, że przedsiębiorcy wytwarzają większość dochodu w Polsce”. Polacy uważają, że rodzimi biznesmeni budują siłę ekonomiczną kraju i mają dobry wizerunek poza granicami Polski. Twórcy raportu konkludują: „Prestizj przedsiębiorców jest jedną z przyczyn wysokiej skłonności Polaków do zakładania własnych przedsiębiorstw” (Czerniak, Haponiuk & Kąsek, 2018, s. 32). Cechy, jakie Polacy przypię-

sują przedsiębiorcom, to: zamożność, pożyteczność i dobre wykształcenie, natomiast „stosunkowo rzadko Polacy uznawali przedsiębiorców za uwikłanych w politykę, uczciwych czy lubianych”. Co ważne, cechy negatywne, jak stwierdzają autorzy raportu, są kreowane w oparciu o przekaz medialny, ponieważ opinie o konkretnym pracodawcy były znacznie lepsze (Czerniak, Haponiuk & Kąsek, 2018, s. 34).

Wskazane badania korespondują z opinią wyrażoną przez Jacka Santorskiego, który zwrócił uwagę, że w Polsce w przekazie medialnym nie ma przygotowanej w przypadku przedsiębiorcy „żadnej dobrej historii, żadnego archetypu, do którego moglibyśmy się odwołać. Negatywne emocje budzi bohater powieści „Lalka” Bolesława Prusa – Stanisław Wokulski, który miał wielkie, czerwone, odmrożone dłonie i był niepociągający” (*Dusza z ciała biznesmena*, 2005, s. 16). Media, walcząc o stały wzrost oglądalności, poszukują sensacji i skupiają się na nagłaśnianiu negatywnych przykładów. Bycie uczciwym niestety nie jest medialne, a, jak zauważa Jacek Santorski, na podstawie obrazu kreślonego przez media, „będąc biznesmenem właściwie trudno nie mieć uczucia grzechu własnego” (s. 16).

12. Zakończenie

Przedsiębiorcy budują wartość materialną firmy. Dla postronnych obserwatorów jest to najważniejszy cel ich pracy. Z tego powodu wielu obserwatorów negatywnie ocenia tę grupę zawodową. Tymczasem wysiłek wkładany przez nich w to, aby każdego dnia zmagać się z konkurencją i utrzymać się na rynku, nie byłby możliwy bez postrzegania własnej firmy jako wartości niematerialnej. W tym sensie firma zaspokaja potrzebę uznania w środowisku, odniesienia sukcesu, zbudowania trwałych fundamentów dla rodziny i przekazania jej następnym pokoleniom. Bez zaangażowania pozytywnych emocji wielu przedsiębiorców nie odnieś sukcesu materialnego. Budowany jest on na wielu pozytywnych wartościach, których należy przestrzegać w życiu prywatnym i zawodowym. Płaszczyzn tych nie można rozdzielić. Doświadczenie wielu przedsiębiorców dowodzi, że osoby budujące biznes szybko, opierające działalność na nieuczciwych praktykach, znikają z rynku.

Prof. Krzysztof Oblój napisał: „Potrzeba nam firm-ikon, które odnoszą sukces i jednocześnie stanowią obywatelskie marki, świadectwa, że można rozwijać się i zarabiać pieniądze, postępując etycznie” (Jasiecki, 2013, s. 311). Nawiązując do tego apelu, warto zauważyć, że duża grupa przedsiębiorców zbliża się, nabywając z upływem lat doświadczenia, do postulowanego wzorca. Wypowiedzi tzw. top biznesmenów oraz przedsiębiorców pracujących na prowincji dowodzą, że świat biznesu się zmienia. Wpływ ma na to także umocnienie się w Polsce kapitalizmu i wraz z tym zbudowanie przez przedsiębiorców silnych fundamentów dla ich biznesu. Ich firmy mają już ugruntowaną pozycję na rynku zarówno globalnym, jak i krajowym oraz wyłącznie regionalnym czy węższym pod względem liczby klientów, powiatowym i gminnym. Na tej podstawie rodzi się refleksja nad

rolą firmy w życiu przedsiębiorcy i jego rodziny. Stała się ona wartością niematerialną. Przedsiębiorcy rozpoczynający działalność w latach 90. XX wieku czy w pierwszej dekadzie XXI wieku stali się grupą dojrzałych osób, które zbudowały markę osobistą, nie tylko etycznie prowadząc biznes, lecz także aktywnie wspierając zachodzące w ich otoczeniu zmiany. Z tego tytułu często dzielą się doświadczeniem związanym z prowadzeniem firmy, uczą adeptów przedsiębiorczości, jak być dobrym człowiekiem w biznesie.

Bibliografia

- Co zmienić w polskim systemie podatkowym. (2019). *Forbes*, 2, 106–107.
- Córce ufam bezgranicznie. Zbigniew Grycan przygotowuje Małgorzatę do przejęcia sterów, sam jednak nie zwalnia tempa. (2017). *Forbes*, 12, 20–24.
- Czerniak, A., Haponiuk, H., & Kąsek, L. (2018). *Przedsiębiorca odczarowany. Kim są twórcy polskiej gospodarki?* Warszawa: Polska Rada Biznesu.
- Dusza z ciała biznesmena. Z Jackiem Santorskim rozmawia Piotr Gruszczyński. (2005, 27 marca). *Tygodnik Powszechny*.
- Fukuyama, F. (1997). *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Warszawa–Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Góralczyk, P. (red.). (2013). Myśli o... pracy. *Forbes*, 11, 212.
- Jak podtrzymać polski cud gospodarczy. (2019). *Forbes*, 02, 100–101.
- Jasiecki, K. (2013). *Kapitalizm po polsku. Między modernizacją a peryferiami Unii Europejskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk.
- Kamosiński, S. (2018). Sektor małych i średnich przedsiębiorstw a społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badań własnych przeprowadzonych w gminie rolniczej. *Marketing i Rynek*, 11, 191–201.
- Karnaszewski, P. (2019). Polskie firmy ruszyły na łowy za granicą. *Forbes*, 02, 74–81.
- Mackiewicz, A. J. (2010). *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*. Warszawa: Difin.
- Nie było wyjścia, musieliśmy sami sobie poradzić. Piotr Voelkel z rodziną. (2017). *Forbes*, 1, 26–30.
- Nie jestem pazerny. Zbigniew Jakubas o tym, jak się robi biznes w Polsce, rozmawiali Piotr Karnaszewski i Filip Kowalik. (2018). *Forbes*, 6, 22–30.
- Nie muszę być najmądrzejszy w firmie. Rozmowa Macieja Drzewickiego i Grzegorza Kubickiego z Leszkiem Gierszewskim, prezesem firmy Drutex. (2016). *Gazeta Wyborcza*, 3–5.
- Niektórzy wolą raczej zginąć, niż się zmienić. Prof. Krzysztof Obłój w rozmowie z Piotrem Karnaszewskim. (2017). *Forbes*, 12, 50–58.

- Oblój, K. (2017). *Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Twarzy wam nie pokażę. Ale wewnątrz bez oporów. Rozmowa Eryka Stankunowicza z Markiem Piechockim. (2019). *Forbes*, 02, 28–38.
- U mnie wszystko jest przemyślane. Z Danielem Mzykiem rozmawiał Filip Kowalik. (2018). *Forbes*, 12, 26–36.
- Z węglem Polsce nie do twarzy. Z Jennifer Morgan rozmawia Paulina Reiter. (2018). *Gazeta Wyborcza*, nr 280.9494.
- Za 50 lat to wciąż będzie nasz biznes, Zbigniew Juroszek z synem. (2017). *Forbes*, 12, 37–39.
- Zasiadczyk, A., & Krasicki, A. (2016). *Polskie firmy rodzinne*. Warszawa: Wydawnictwo Muza.
- Zielewski, P. (2018). Ludzie są najważniejsi. Raport McKinsey i Forbesa jak wykorzystać potencjał automatyzacji. *Forbes*, 6, 82–84.