

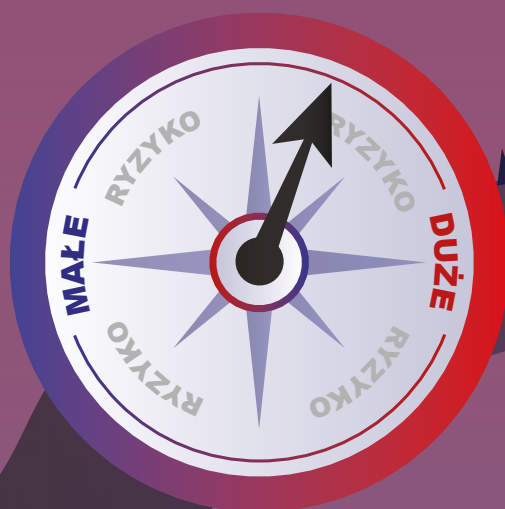


Polski
Instytut
Ekonomiczny

GRUDZIEŃ 2024

WARSZAWA

ISBN 978-83-66698-62-8



Skłonność do podejmowania ryzyka jako czynnik rozwoju polskich przedsiębiorstw?

Cytowanie: Baszczak, Ł., Klucznik, M., Leszczyński, P., Trojanowska, M., Wincewicz, A., Zyzik, R. (2021), *Skłonność do podejmowania ryzyka jako czynnik rozwoju polskich przedsiębiorstw?*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.

Warszawa, grudzień 2021 r.

Autorzy: Łukasz Baszczak, Marcin Klucznik, Paweł Leszczyński, Maja Trojanowska,
Agnieszka Wincewicz, Radosław Zyzik

Redakcja merytoryczna: Andrzej Kubisiak

Redakcja: Jakub Nowak, Małgorzata Wieteska

Projekt graficzny: Anna Olczak

Skład i łamanie: Tomasz Gałązka

Współpraca graficzna: Sebastian Grzybowski

Polski Instytut Ekonomiczny

Al. Jerozolimskie 87

02-001 Warszawa

© Copyright by Polski Instytut Ekonomiczny

ISBN 978-83-66698-62-8

Spis treści

Kluczowe liczby.....	5
Kluczowe wnioski.....	7
Oznaczenia użyte w raporcie.....	8
Wprowadzenie.....	9
1. Tło makroekonomiczne: struktura, rozwój i inwestycje polskich przedsiębiorstw.....	12
1.1. Jak polskie przedsiębiorstwa rozwijają się z mikroskali?.....	12
1.2. Inwestycje polskich przedsiębiorstw na tle UE.....	16
2. Polskie przedsiębiorstwa w konfrontacji z ryzykiem.....	21
2.1. Stosunek do ryzyka.....	21
2.2. Samoocena umiejętności i styl podejmowania ryzykownych decyzji....	25
2.3. Ocena ryzyka prowadzenia działalności.....	29
2.4. Ryzyko a doświadczenie rozwoju.....	37
2.5. Kapitał ludzki i społeczny.....	37
3. Dyskusja.....	44
3.1. Zróżnicowanie postaw wobec ryzyka.....	44
3.2. Współpraca z innymi firmami.....	47
3.3. Ryzyko zatrudniania.....	50
3.4. Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne.....	51
4. Rekomendacje.....	54
1. Wzmacnianie współpracy firm: mechanizm rozproszonej ewaluacji firm.....	54
2. Wspieranie, ułatwianie i profesjonalizacja procesów zatrudniania i zarządzania kadrami.....	55

3. Ujednolicone źródło obowiązujących przepisów i istotnych dla przedsiębiorców danych	55
4. Popularyzacja modeli oceny ryzyka i wykonalności decyzji inwestycyjnych	56
5. Lokalna przestrzeń bezpiecznej współpracy biznesowej.....	56
Bibliografia	57
Aneks metodologiczny do rozdziału 1	59
Spis ramek i wykresów	63

Kluczowe liczby

52.

miejsce Polski w rankingu 76 społeczeństw badanych pod względem skłonności do ryzyka według Global Preferences Survey

Tylko
1,6 proc.

mikrofirm w Polsce zwiększyło zatrudnienie i rozwinęło się do kategorii małych przedsiębiorstw w 2020 r.

70-82 proc.

przedstawicieli polskich przedsiębiorstw wykazuje awersję do ryzyka w sytuacjach wyboru między mniej i bardziej ryzykowną decyzją. Najniższa wartość odnosi się do dużych przedsiębiorstw, a najwyższa do mikrofirm (tylko nieco wyższa niż w małych i średnich firmach)

36-44 proc.

przedstawicieli polskich firm deklaruje awersję do ryzyka. Najniższa wartość odnosi się do dużych przedsiębiorstw, a najwyższa do mikrofirm (tylko nieco wyższa niż w małych i średnich firmach)

▼ Infografika 1. Wykazywana i deklarowana awersja do ryzyka wśród polskich przedsiębiorców (w proc.)



Mikro
2-9 osób



Małe
10-49 osób



Średnie
50-249 osób



Duże
250 osób
i więcej

Wykazywana awersja do ryzyka
w sytuacjach wyboru między mniej
i bardziej ryzykowną decyzją

82

78

80

70

Deklarowana awersja do ryzyka
Suma odpowiedzi „zdecydowanie
unikam ryzyka” i „raczej unikam ryzyka”

44

41

43

36

19-24 proc.

przedsiębiorców podejmuje decyzje wyłącznie intuicyjnie. Jest to przede wszystkim domena przedsiębiorców z dużych firm

41-46 proc.

przedsiębiorców przyznaje, że w ich firmach istnieje przestrzeń do poprawy jakości i trafności decyzji dotyczących ryzykownych inwestycji

Ok. $\frac{1}{3}$

przedstawicieli mikro-, średnich i dużych firm i $\frac{1}{4}$ przedstawicieli małych firm ocenia proces zatrudniania pracowników jako jeden z najbardziej ryzykownych czynników ich działalności biznesowej

88 proc.

firm finansowało inwestycje ze środków własnych

55 proc.

mikroprzedsiębiorców i aż 68 proc. przedstawicieli dużych firm twierdzi, że inwestycja realizowana wspólnie z inną firmą jest bardziej ryzykowna niż samodzielny projekt

8 proc.

przedstawicieli firm działających wyłącznie na rynku krajowym uważa, że współpraca z innymi firmami obniża ryzyko działalności firmy

18 proc.

przedstawicieli firm obecnych na rynkach międzynarodowych uważa, że współpraca z innymi firmami obniża ryzyko działalności firmy (10 pkt. proc. więcej niż w firmach nieobecnych za granicą)

Ok. 70 proc.

przedstawicieli małych i średnich firm oraz ponad 80 proc. mikroprzedsiębiorców twierdzi, że zaawansowane narzędzia (matematyczne, ekonometryczne, algorytmiczne) nie są w ich firmach wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji obciążonych ryzykiem

Kluczowe wnioski

- **Największa awersja do ryzyka występuje w mikrofirmach.** Najmniejsza – choć nadal wysoka – w dużych przedsiębiorstwach.
- **Doświadczenie prowadzenia działalności gospodarczej nie wpływa pozytywnie na skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji.** Prowadzenie działalności gospodarczej w dłuższym okresie skłania wręcz do unikania ryzyka.
- **Polscy przedsiębiorcy zawyżają swoją samoocenę stosunku do ryzyka.** Wyniki przeprowadzonego badania dowodzą, że w konfrontacji z sytuacjami wymagającymi decyzji przedsiębiorcy okazują znacznie większą niechęć do ryzyka niż deklarują.
- **Niska skłonność do podejmowania ryzyka jest związana z niskim poziomem kapitału społecznego i ludzkiego.** Przejawia się głównie w postrzeganiu procesu zatrudniania nowych pracowników jako bardzo ryzykownego, niechęci do współpracy biznesowej z partnerami zewnętrznymi, sceptycyzmie wobec korzystania z zewnętrznego finansowania działalności gospodarczej oraz dystansie wobec instytucji publicznych. **Brak spójności między różnymi typami kapitałów: finansowym, intelektualnym, społecznym, ludzkim itd. stanowi barierę rozwojową dla polskich przedsiębiorstw.**
- **Ograniczone zaufanie przedsiębiorstw do otoczenia biznesowego i społecznego,** sceptycyzm wobec korzystania z zewnętrznego finansowania działalności gospodarczej oraz dystans wobec instytucji publicznych skutkują niechęcią do współpracy z innymi firmami – potencjalnie korzystnej dla wszystkich stron – i preferencją do polegania na własnych możliwościach i środkach. Obecność na rynkach międzynarodowych istotnie zwiększa skłonność do współpracy z innymi firmami.
- **Zatrudnianie nowych pracowników stanowi jeden z najczęściej wymienianych przez przedsiębiorców czynników ryzyka.** Tymczasem zdecydowana większość polskich mikrofirm musiałaby co najmniej podwoić zatrudnienie, aby rozwinąć się do kategorii małych firm.
- **Najwyższe gardło w zwiększaniu skali biznesu stanowi rozwój z poziomu mikroprzedsiębiorstwa do małej firmy (tam, gdzie to możliwe i zgodne z intencjami przedsiębiorców). Perspektywy rozwoju małych firm są ponad pięciokrotnie większe niż mikroprzedsiębiorstw. Większość mikrofirm nie zatrudnia pracowników i nie rozwija działalności gospodarczej.**
- **Współpraca z innymi podmiotami gospodarczymi większości przedsiębiorstw kojarzy się ze zwiększeniem ryzyka.** Jednak przedsiębiorcy, którzy współpracowali biznesowo z innymi podmiotami, znacznie częściej twierdzą, że taka współpraca zmniejsza ryzykowność wspólnego projektu niż przedsiębiorcy, bez doświadczeń współpracy.
- **Środki własne stanowią główne źródło finansowania inwestycji polskich firm.** Kredyty bankowe są znacznie mniej popularne, zwłaszcza wśród przedsiębiorstw mikro i małych. Wśród głównych przyczyn sceptycznego nastawienia do zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji znajdują się nie tylko negatywne doświadczenia, ale również **unikanie psychologicznego obciążenia samym faktem zadłużenia.**

- **Obok indywidualnych i społecznych czynników ryzyka wpływ na decyzje przedsiębiorców ma też otoczenie prawno-polityczne biznesu.** Wzmoczoną ostrożność wymuszają przede wszystkim negatywne aspekty funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości, w tym przewlekłość postępowań oraz częsta zmienność przepisów prawnych.
- **Większość firm nie wykorzystuje sformalizowanych metod analizowania ryzykownych decyzji ani zaawansowanych metod analitycznych wspomagających decydentów.** Właściciele i kierownictwo przedsiębiorstw polegają przede wszystkim na intuicji, doświadczeniu i nieformalnych poradach.
- **Wobec braku zaufania i wysokiej awersji do ryzyka wśród polskich firm, publiczne programy wsparcia powinny obejmować** m.in. pomoc w identyfikacji wiarygodnych partnerów biznesowych, wzmocnianie kompetencji związanych z zarządzaniem kadrami, animowane na szczeblu lokalnym projekty zachęcające do współpracy i usieciowienia przedsiębiorców, a także upowszechnienie wśród przedsiębiorców sprawdzonych modeli oceny ryzyka decyzji inwestycyjnych.

Oznaczenia użyte w raporcie

Wypowiedzi przedstawicieli poszczególnych kategorii przedsiębiorstw oznaczyliśmy następującymi kolorami:

Mikrofirmy (2-9 pracowników - badanie nie obejmuje jednoosobowych działalności gospodarczych)

Małe firmy (10-49 pracowników)

Średnie firmy (50-249 pracowników)

Duże firmy (co najmniej 250 pracowników)

Wprowadzenie

Ryzyko i niepewność stanowią nieodłączne elementy życia gospodarczego, zwłaszcza działalności przedsiębiorców. Zmienność zdarzeń i wynikające z niej wątpliwości w zakresie zdolności przewidywania skutków planowanych działań, choć w dużej mierze nieuchronne, utrudniają przedsiębiorcom podejmowanie potencjalnie korzystnych dla nich decyzji. Niepewność otoczenia gospodarczego, zmienność przepisów podatkowych i innych regulacji prawnych, zwłaszcza w czasie kryzysu – takiego jak ten wywołany pandemią COVID-19 czy kryzysu finansowego w 2008 r. – to oczywiście hamulce przedsiębiorczej kreatywności i innowacyjności. Potwierdzają to m.in. dane Europejskiego Banku Inwestycyjnego ilustrujące negatywny wpływ pandemii COVID-19 na skłonność firm do inwestycji. W 2020 r., po raz pierwszy w historii badania firm przez EBI, więcej respondentów miało negatywną perspektywę inwestycyjną, a niemal połowa (45 proc.) twierdziła, że koronawirus miał negatywny wpływ na ich plany inwestycyjne.

Chociaż okresy kryzysu szczególnie wydatniają wpływ czynników zewnętrznych na decyzje przedsiębiorców, to nawet w relatywnie stabilnych warunkach nie sposób jest wyeliminować ryzyko działalności gospodarczej. Występuje ono wszędzie tam, gdzie działalność ta powoduje trudne do jednoznacznego przewidzenia korzyści lub straty. Dlatego niepewność otoczenia zewnętrznego – niezależnie od skali – nie wyczerpuje złożonego problemu ryzykowności działalności gospodarczej. Decydujący wpływ na kształt podejmowanych w firmach decyzji ma czynnik ludzki – indywidualna i grupowa percepcja oraz ocena ryzyka danego

przedsięwzięcia oparta nie tylko na obiektywnych cechach otoczenia instytucjonalno-prawnego przedsiębiorstwa, ale także subiektywnie ocenianych doświadczeniach, obawach i nadziejach. Zmieniająca się dynamicznie rzeczywistość społeczno-gospodarcza, która kształtuje otoczenie biznesowe sprawia, że warto bliżej przyjrzeć się tej drugiej i mniej rozpoznanej stronie, jaką jest postrzeganie ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorców i wpływ niepewności na ich decyzje.

Celem niniejszego raportu jest pokazanie (a) w jaki sposób polscy przedsiębiorcy definiują ryzyko, (b) jakie postawy wobec ryzyka dominują wśród właścicieli i kadry zarządzającej polskimi firmami, (c) jakie główne zewnętrzne i wewnętrzne źródła ryzyka dla prowadzonej przez siebie działalności wskazują i (d) w jaki sposób tym ryzykiem zarządzają. Przyjęta w raporcie perspektywa behawioralna mniej koncentruje się na typowych rozróżnieniach definicyjnych i obiektywnych, strukturalnych czynnikach ryzyka działalności gospodarczej, bardziej zaś na identyfikacji subiektywnych postaw polskich przedsiębiorców wobec ryzyka oraz dominujących źródeł postrzeganego przez nich ryzyka.

Autorom poniższych analiz przyświecało pytanie o to, na ile właśnie percepcja i stosunek do ryzyka mogą stanowić barierę rozwojową polskich przedsiębiorstw. Lepsze zrozumienie skłonności (lub awersji) do podejmowania obarczonych ryzykiem decyzji inwestycyjnych będzie mogło stanowić punkt wyjścia do skuteczniejszego tworzenia polityk publicznych skierowanych do przedsiębiorstw.

W literaturze dokonuje się wprawdzie rozróżnienia między pojęciami niepewności i ryzyka¹. W praktyce jednak oba pojęcia często występują razem i bywają ze sobą utożsamiane. A.H. Willett nazywał ryzyko „zobiektywowaną niepewnością wystąpienia niepożądanego zdarzenia”. Twierdził też, że „ryzyko zmienia się wraz z niepewnością, nie zaś ze stopniem prawdopodobieństwa”. Jego perspektywa, w odróżnieniu od klasycznych definicji ryzyka i niepewności, bliższa jest badaniom ostatnich lat, zwłaszcza w zakresie ekonomii behawioralnej, która brak pewności i ryzyko traktuje jako stan umysłu. Szczególnie ważne w tym kontekście są liczne badania zainspirowane przez pionierskie prace Kahnemana i Tversky’ego. Ich wyniki dowiodły, że **wbrew utartym przekonaniom managerowie charakteryzują się silną awersją do straty, zmniejszającą ich skłonność do podejmowania potencjalnie korzystnych dla firmy decyzji**. Awersja ta miewa różne przyczyny – może być cechą charakteru, wynikać z negatywnych doświadczeń osobistych czy zawodowych czy niechęci do zmiany *status quo* i w razie niepowodzenia – utraty wypracowanej pozycji.

Ryzyko konwencjonalnie jest uznawane za nieodłączny element prowadzenia biznesu. Dlatego też postawa wobec ryzyka u przedsiębiorców i managerów – ujmowana w przynajmniej dwóch wymiarach: postrzeganiu ryzyka oraz nastawieniu do niego – bywa uznawana za istotną determinantę sukcesu firmy. Jednak obecnie literatura nie daje jednoznacznego obrazu, czy w ogóle jest jedna, ogólnie najkorzystniejsza dla biznesu postawa wobec ryzyka, ani też na ile można mówić o przyczynowym oddziaływaniu między postawą wobec ryzyka a kondycją przedsiębiorstwa (Cramer i in., 2002; S.P. Kerr, W.R. Kerr, Xu, 2017; Koudstaal, Sloof, van Praag, 2015; Omoredede, Thorgren, Wincent, 2015; Gromova, 2021).

To złożony problem: w zależności od typu i wielkości firmy, od celów jej działania i celów jej właściciela/managera, od otoczenia, w którym działa, od poziomu kapitału ludzkiego i społecznego w firmie czy od sposobu zarządzania ryzykiem, czynnik ten będzie w różny sposób przejawiał swój wpływ. Pojęcie ryzyka wymaga więc problematyzacji na potrzeby badania empirycznego. Uogólniając można wyróżnić trzy główne sposoby ujmowania skłonności do podejmowania ryzyka w badaniach podmiotów gospodarczych:

- **jako cecha personalna przedsiębiorcy** – potocznie przyjmuje się, że osoby zakładające i prowadzące biznes mają większą skłonność podejmowania decyzji obciążonych dużym ryzykiem lub lepszą umiejętność podejmowania decyzji w warunkach ryzyka w porównaniu z osobami, które pracują na etacie (o czym może świadczyć sam fakt założenia firmy). Badania, w których przyjęto taką perspektywę mają na celu wyróżnić zmienne, które wpływają właśnie na skłonność do ryzyka u różnych osób oraz przyczyny kształtowania tej cechy (Stewart, Roth, 2001; Miner, Raju, 2004; Antoncic i in., 2018);
- **jako cecha firmy** – przedsiębiorstwa różnią się zdolnością do podejmowania i przyjmowania ryzyka, co można rozumieć jako specyficzny zasób, powstający z kombinacji różnych czynników i zasobów obecnych w firmie. W tak nakreślonej perspektywie badacze porównują przedsiębiorstwa (ich zasoby, kulturę organizacyjną i inne charakterystyki), mając na celu określenie, co determinuje zróżnicowanie firm pod względem tej właśnie zdolności do przyjmowania ryzyka (Tsai, Luan, 2016);

¹ Niepewność odnosi się do zdarzeń, których prawdopodobieństwa nie sposób oszacować, ryzyko charakteryzuje zjawiska, co do których dysponujemy wystarczającymi informacjami by określić prawdopodobieństwo wyniku danego działania lub decyzji.

- o **jako cecha zmienna w zależności od poszczególnych aspektów działania i otoczenia przedsiębiorstwa/przedsiębiorcy** – w różnych państwach i okresach rozmaite kategorie inwestycji, ze względu na różne czynniki zewnętrzne (takie jak otoczenie prawne, przemiany technologiczne itp.) mogą być przez przedsiębiorców oceniane jako bardziej lub mniej ryzykowne. Badania, w których przyjęto tę perspektywę mają na celu określenie jak przedsiębiorcy oceniają różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa i różne kategorie inwestycji pod względem ich ryzykowności w danym okresie i regionie.

Badania własne Polskiego Instytutu Ekonomicznego przeprowadzone na potrzeby niniejszego raportu zostały zaprojektowane tak, by uwzględnić – przynajmniej częściowo – wszystkie trzy sposoby analizy pojęcia skłonności do ryzyka. Zgromadzone dane bazują na ankiecie telefonicznej (CATI) przeprowadzonej wśród przedstawicieli 500 przedsiębiorstw² z wyłączeniem lub większościowym kapitałem polskiego pochodzenia oraz wywiadach pogłębionych (IDI) z 30 właścicielami lub przedstawicielami kadry zarządzającej polskich firm.

Jedną z technik badawczych wykorzystanych w kwestionariuszu badania ilościowego były badania winietowe (badania z użyciem hipotetycznych sytuacji decyzyjnych). Wyniki decyzji respondentów w tego typu epizodach wykorzystaliśmy do stworzenia skali skłonności do ryzyka – poczynając od awersji, przez neutralny stosunek do ryzyka, a na skłonności do podejmowania decyzji ryzykownych kończąc. Uzyskane wyniki pozwoliły skonfrontować deklaracje o skłonności do ryzyka (autopercepcję) z wynikami uzyskiwanymi w *quasi*-eksperymentalnym badaniu z użyciem epizodów.



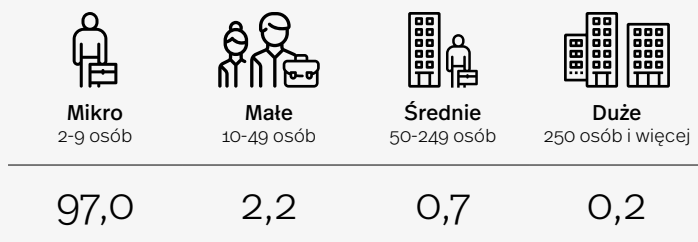
² Próba nie odzwierciedla struktury polskich przedsiębiorstw, przebadaliśmy bowiem po 150 mikro-, małych i średnich firm oraz 50 dużych. Z próby wyłączyliśmy mikrofirmy niezatrudniające pracowników.

1. Tło makroekonomiczne: struktura, rozwój i inwestycje polskich przedsiębiorstw

Zgodnie z danymi GUS w grudniu 2020 r. w Polsce działało 2 211,6 tys. przedsiębiorstw niefinansowych, tj. o 2,9 proc. więcej w stosunku do 2018 r. oraz o 28,1 proc. w stosunku do 2010 r. Podobnie jak w latach poprzednich, w tym sektorze dominowały jednostki mikro, których udział w strukturze całej populacji wyniósł 97,0 proc. Udział jednostek małych, średnich i dużych wynosił odpowiednio: 2,2 proc., 0,7 proc. i 0,2 proc. wszystkich przedsiębiorstw

niefinansowych (infografika 2). Podmioty mikro zanotowały największy spośród wszystkich klas wielkości wzrost liczby jednostek w latach 2010-2019. W 2019 r. ze względu na rodzaj prowadzonej działalności, największy odsetek przedsiębiorstw prowadził działalność handlową (22,4 proc.). Działalność budowlaną prowadziło 14,9 proc. łącznej liczby przedsiębiorstw, profesjonalną, naukową i techniczną – 13,9 proc., przemysłową – 10,2 proc.

▸ **Infografika 2.** Struktura polskich przedsiębiorstw niefinansowych pod względem wielkości (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE.

1.1. Jak polskie przedsiębiorstwa rozwijają się z mikroskali?

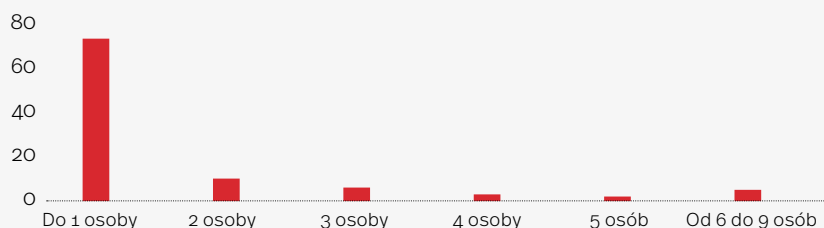
Polskie mikroprzedsiębiorstwa rozwijają się powoli. Szacujemy, że w 2020 r. tylko 15 na każde 1000 mikrofirm zwiększyło zatrudnienie i rozwinęło się do kategorii małych przedsiębiorstw. Niski potencjał rozwojowy polskich firm nie powinien dziwić – według szacunków GUS ok. 95 proc. polskich mikro-

przedsiębiorstw zatrudnia 5 lub mniej pracowników, a 72,2 proc. stanowią firmy jednoosobowe (GUS, 2020a) (wykres 1). Oznacza to, że zdecydowana większość polskich mikrofirm musiałaby znacznie zwiększyć (co najmniej podwoić) zatrudnienie, aby rozwinąć się do kategorii małych firm.

Większość mikrofirm nie rozwija działalności gospodarczej. Najmniejsze przedsiębiorstwa napotykają na szereg problemów ograniczających ich możliwości rozwoju – są to trudności ze zdobyciem finansowania, stworzeniem planów biznesowych i uzyskaniem wsparcia merytorycznego czy zatrudnieniem

wykwalifikowanych pracowników (Czerniak, Helak, 2019; Czerniak, Stefański, 2016; Divakaran, McGinnis, Sharif, 2014; Klonowski, 2012; OECD, 2019; OECD, 2021; Piątkowski, 2012). W konsekwencji znacząca część mikroprzedsiębiorstw po prostu nie planuje rozwoju działalności (Czerniak, Stefański, 2016).

▼ Wykres 1. Struktura zatrudnienia w mikroprzedsiębiorstwach w 2019 r. (w proc.)

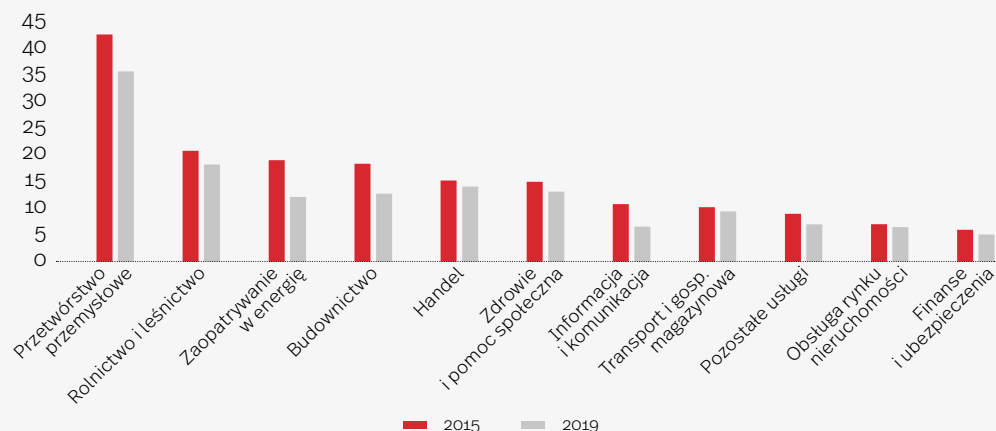


Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych GUS.

We wszystkich kategoriach PKD tempo rozwoju najmniejszych firm zwalnia. W 2015 r. średnio 43 z każdego 1000 mikrofirm przemysłowych corocznie awansowało do kategorii małych firm. W 2019 r. liczba ta zmalała do 36

przedsiębiorstw. W przypadku przedsiębiorstw handlowych obserwujemy spadek z 15 do 14 firm na każdy tysiąc, z kolei w branży zdrowotnej i opiece społecznej nastąpił spadek z 15 do 13 firm (wykres 2).

▼ Wykres 2. Rozwój mikrofirm w latach 2015 i 2019 w podziale na branże (w przeliczeniu na 1000)

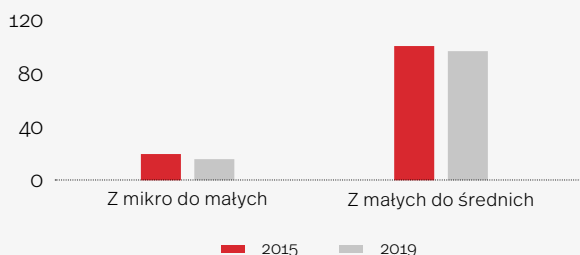


Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych REGON.

Perspektywy rozwoju małych firm są ponad pięciokrotnie większe niż mikroprzedsiębiorstw (wykres 3). W ujęciu globalnym najwęższym gardłem w rozwoju biznesu startującego z małej skali jest więc początkowa faza działalności gospodarczej i przejście z kategorii mikroprzedsiębiorstwa do małej firmy.

Dzieje się tak, ponieważ małe firmy mają m.in. dużo łatwiejszy dostęp do kredytu oraz wsparcia rządowego, dużo chętniej inwestują również w maszyny oraz pracowników (Czerniak, Helak, 2019; Czerniak, Stefański, 2016; Divakaran, McGinnis, Sharif, 2014; OECD, 2021).

▼ Wykres 3. Rozwój mikro i małych firm w latach 2015 i 2019 (w przeliczeniu na 1000)

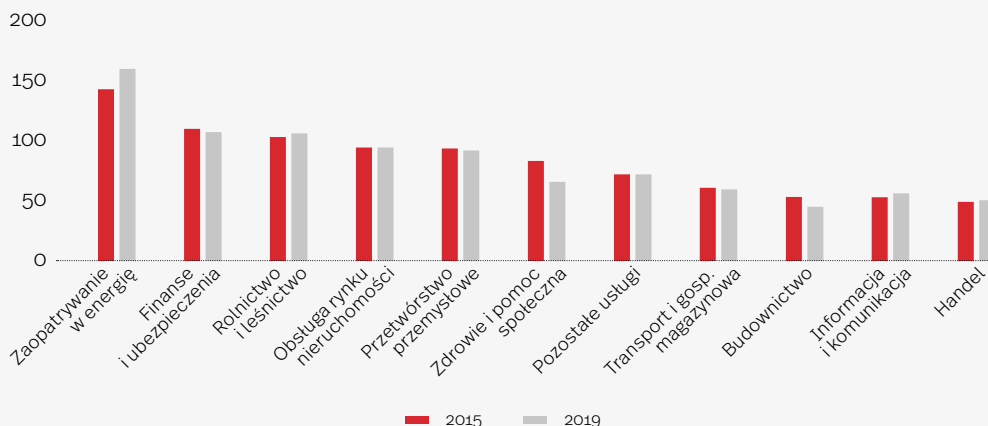


Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych REGON.

Szanse rozwojowe małych firm pozostają stabilne. Szacujemy, że tempo szanse ekspansji małych firm nie zmieniło się istotnie w latach 2015-2019 i wynosiło ok. 10 proc.

rocznie. Dla porównania perspektywa rozwoju mikroprzedsiębiorstw zmalała średnio z 2 proc. w 2015 r. do nieco ponad 1,6 proc. cztery lata później (wykres 4).

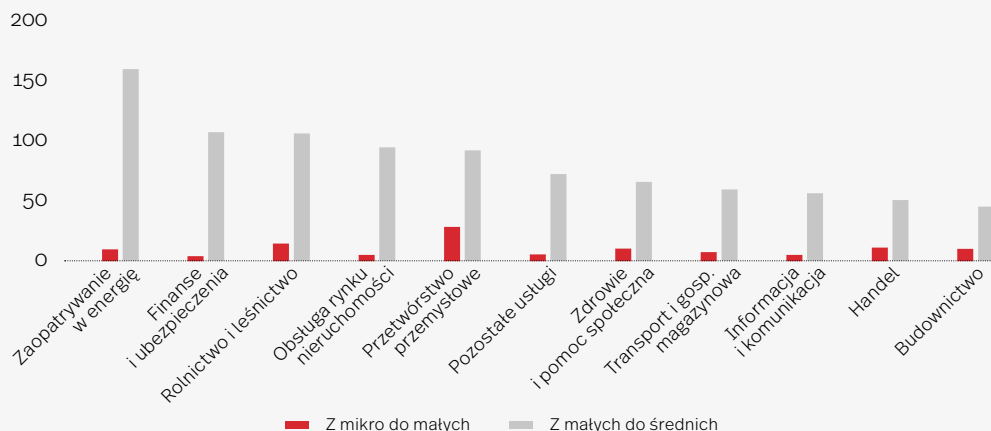
▼ Wykres 4. Rozwój małych przedsiębiorstw w latach 2015 i 2019 (w przeliczeniu na 1000)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych REGON.

Na kolejnym wykresie prezentujemy skalę różnicy w potencjale rozwoju przedsiębiorstw mikro i małych.

▼ **Wykres 5. Liczba przedsiębiorstw, które dokonały ekspansji w 2019 r. w podziale na branże (w przeliczeniu na 1000)**

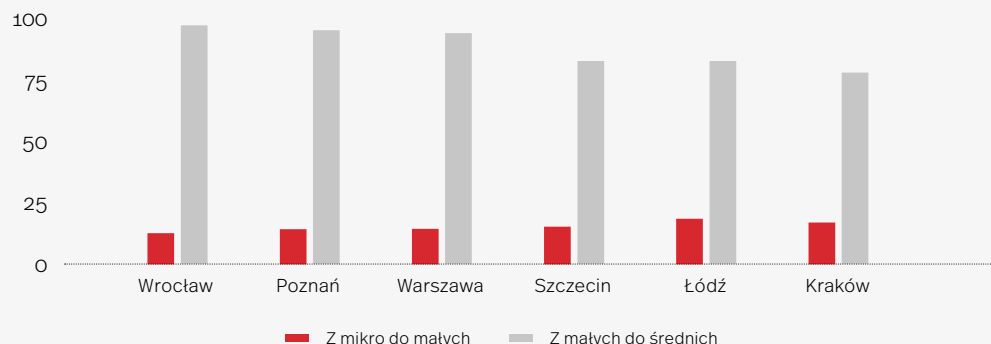


Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych REGON.

We wszystkich aglomeracjach małe firmy rozwijają się w tempie nieznacznie niższym od średniej krajowej. Średnio 9,4 proc. warszawskich małych przedsiębiorstw dokonuje corocznie ekspansji do kategorii średnich

– to o 0,2 pkt. proc. mniej niż w przypadku całej Polski. W Szczecinie, Łodzi i Krakowie odsetek rozwijających się przedsiębiorstw jest jeszcze mniejszy i wynosi ok. 8 proc. (wykres 6).

▼ **Wykres 6. Liczba przedsiębiorstw, które dokonały ekspansji w 2019 r. – z podziałem na miasta (w przeliczeniu na 1000)**



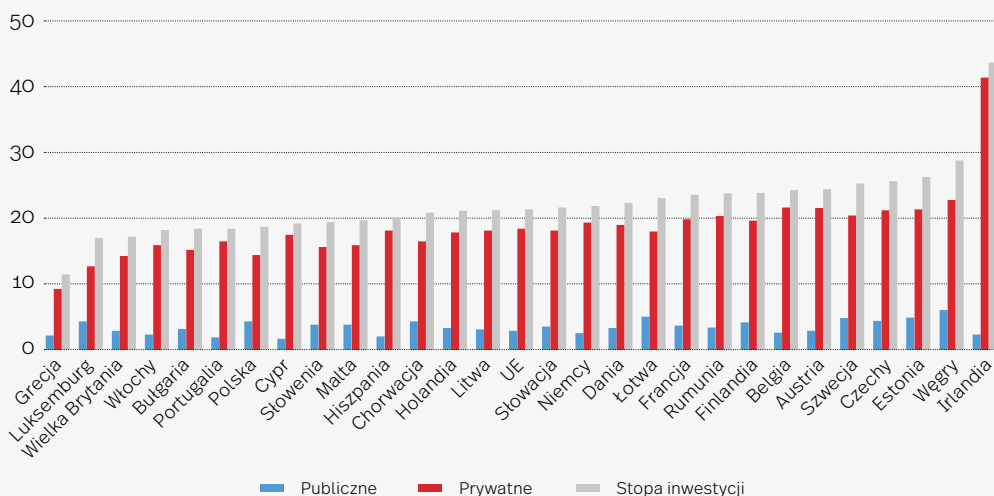
Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych REGON.

1.2. Inwestycje polskich przedsiębiorstw na tle UE

Potencjał rozwojowy przedsiębiorstw przejawia się także w skali ich inwestycji. W przedpandemicznym 2019 r. Polska ze stopą inwestycji (średnia relacja nakładów brutto na środki trwałe do PKB) wynoszącą ok. 18,6 proc. znalazła się wśród 14 krajów unijnych z wynikiem

poniżej średniej dla UE-28, która wyniosła niewiele ponad 21,2 proc. Nieznacznie wyższą stopę inwestycji obserwowano w państwach strefy euro, gdzie średnia dla lat 2010-2019 wynosiła ok. 20,4 proc., a w 2019 r. – 21,9 proc. (wykres 7).

▼ Wykres 7. Stopa inwestycji ogółem oraz prywatnych i publicznych w UE w 2019 r. (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie: Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (2020).

Dla Polski średnia stopa inwestycji w latach 2010-2019 wyniosła 19,2 proc., przy czym w ostatnich latach przed pandemią obserwowano trend wzrostowy (w 2017 r. 17,5 proc., w 2018 r. 18,2 proc.). Ponadto relatywnie wysoka stopa inwestycji publicznych w Polsce sprawiła, że w zestawieniu stóp inwestycji prywatnych tylko trzy kraje, tj. Grecja, Luksemburg oraz Wielka Brytania, wypadły gorzej. Dystans Polski do unijnej średniej w obszarze udziału inwestycji prywatnych w PKB powiększał się i na koniec 2019 r. wyniósł 4 pkt. proc.

Zgodnie z danymi GUS za 2019 r., wartość nakładów na rzeczowe aktywa trwałe poniesionych przez badane przedsiębiorstwa wyniosła 240 569,6 mln PLN (tj. o 10,2 proc. więcej niż w 2018 r.), z czego 91,4 proc. (219 926,9 mln PLN) stanowiły nakłady inwestycyjne. W 2019 r. w strukturze przedsiębiorstw inwestujących dominowały przedsiębiorstwa, których nakłady nie przekroczyły 10 mln PLN (88,0 proc. jednostek). Nakłady powyżej 10 mln PLN, ale nieprzekraczające 50 mln PLN, poniosło 9,4 proc. przedsiębiorstw. Niemal wszystkie jednostki

małe (99,3 proc.) i średnie (94,4 proc.) ponoszące nakłady inwestycyjne nie przekroczyły poziomu inwestycji 10 mln PLN. Ponadto inwestycje 2/3 przedsiębiorstw dużych nie przekraczały wartości 10 mln PLN, kwoty 10-50 mln PLN inwestowało 25,6 proc. przedsiębiorstw dużych, a 10,9 proc. firm poniosło nakłady o wartości powyżej 50 mln PLN (GUS, 2021).

Jeżeli chodzi o inwestycje zagraniczne, to w 2019 r. polskie inwestycje bezpośrednie za granicą wyniosły 5,0 mld PLN (NBP, 2020). Jedynie niewielka część przedsiębiorstw prowadzi działalność poza Polską. Według szacunków PARP, niemal połowa polskiego eksportu w 2018 r. (48,5 proc.) była realizowana przez niespełna 4 tys. podmiotów wysoce wyspecjalizowanych, a zaledwie 36,6 proc. jego wartości pochodziła od firm z dominującym kapitałem polskim. Co istotne, w latach 2010-2018 eksport przeciętnych średnich i dużych przedsiębiorstw-eksporterów wzrósł o odpowiednio 245 proc. i 240 proc., a małych o 175 proc. **Znacznie gorzej wygląda sytuacja eksportujących mikrofirm, w których w 2018 r. w porównaniu z 2010 r. nie odnotowano wzrostu** (PARP, 2020).

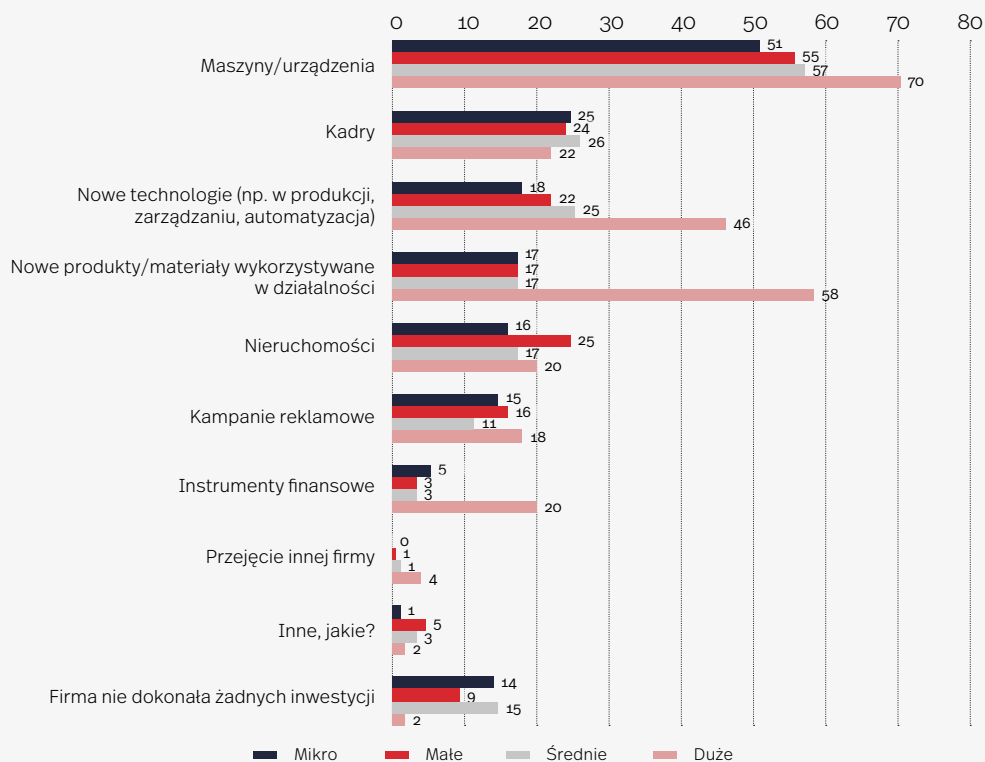
Wyniki badania ankietowego PIE pozwoliły na wyciągnięcie wniosku, że w latach 2019-2021 w obszarze aktywności inwestycyjnej badanych

przedsiębiorstw (wykres 8) dominowały inwestycje w maszyny i urządzenia, a w przypadku największych przedsiębiorstw – nowe produkty i materiały wykorzystywane w działalności oraz nowe technologie. W te ostatnie zdecydowanie rzadziej inwestowały mniejsze przedsiębiorstwa. Około 1/4 badanych podmiotów – bez względu na rozmiar – inwestowała w kadry. Najrzadziej firmy inwestowały w przejęcia innych firm. 12 proc. wszystkich respondentów i tylko 2 proc. przedstawicieli dużych przedsiębiorstw przyznało, że ich firma nie dokonała żadnych inwestycji.

W wywiadach pogłębionych przedstawiciele firm zgłaszały, że priorytetami wśród celów inwestycji były zysk i ekspansja przedsiębiorstwa. Wśród respondentów związanych z sektorami doradczym oraz IT, a więc branżami, w których podstawowym zasobem są ludzie, większy akcent kładzie się na pozyskiwanie i utrzymanie wykwalifikowanych pracowników, m.in. przez podejmowanie inicjatyw mających na celu wsparcie w przebranżowieniu i nabywaniu kompetencji, np. programistycznych. W przypadku firm z sektorów produkcyjnych, podstawowe potrzeby inwestycyjne wiązały się bardziej z koniecznością zapewnienia infrastruktury, sprzętu i maszyn niż z inwestowaniem w kapitał ludzki.

„Podstawową inwestycją, którą robimy cyklicznie jest inwestycja, którą nazywamy akademią. Jest to inwestycja, w której dajemy szansę młodym ludziom lub tym, którzy się chcą przebranżowić na to, żeby nauczyli się programowania, tych technologii, które oferujemy. My inwestujemy w wynagrodzenia dla tych osób, w różne kursy i szkolenia, przyuczenie ich do tej pracy. Dopiero po pół roku zaczynamy odzyskiwać utracone środki, więc dopiero po półtora roku zaczynamy na tym zarabiać. To jest jeden rodzaj inwestycji. Są cztery takie akademie, zwykle jest jedna w roku, ostatnio robimy dwie”.

Wykres 8. W co inwestowały badane firmy w ciągu ostatnich 3 lat (2019-2021)?



Źródło: opracowanie własne PIE.

W zakresie źródeł finansowania inwestycji (wykres 9) zdecydowanie najczęściej firmy korzystały ze środków własnych (88 proc.), znacznie rzadziej zgłaszały wykorzystywanie krajowych kredytów bankowych (44 proc.). Pozostałe formy finansowania aktywności inwestycyjnej miały mniejsze znaczenie, przy czym o ile dofinansowanie w ramach środków publicznych było relatywnie duże (18 proc.), to już na zagraniczne kredyty bankowe wskazał zaledwie 1 proc. pytanych. Uwzględniając poszczególne kategorie wielkości firm, w zasadzie nie odnotowaliśmy różnic w zakresie podstawowej roli środków własnych jako kapitału na inwestycje. Wskazało je 89 proc. małych firm i po 88 proc. mikro, średnich i dużych. Różnice występują

natomiast w przypadku poszczególnych form finansowania dłużnego. O ile na korzystanie z kredytów bankowych krajowych wskazało 69 proc. dużych firm, o tyle już w przypadku średnich i małych ta forma cieszyła się zauważalnie niższą popularnością (odpowiednio 47 proc. i 45 proc.), a zdecydowanie najrzadziej wskazywały ją mikrofirmy (29 proc.). Na zagraniczne kredyty bankowe nie wskazywał prawie nikt: wybrało je zaledwie 2 proc. firm średnich i 0 proc. przedstawicieli pozostałych kategorii wielkości. Dofinansowanie ze środków publicznych było wykorzystywane najchętniej przez średnie firmy (26 proc. wskazań), a w dalszej kolejności firmy duże (18 proc.), małe (17 proc.) i mikro (12 proc.).

Wykres 9. Źródła finansowania inwestycji w przedsiębiorstwach różnych kategorii



Źródło: opracowanie własne PIE.

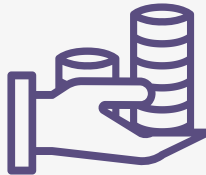
W zakresie stosowania instrumentów dłużnych w celu zapewnienia kapitału na inwestycje przeważały deklaracje o traktowaniu środków własnych firmy jako podstawowego zasobu służącego do finansowania ekspansji. Stosunek do wykorzystywania w tym celu instrumentów dłużnych był zróżnicowany. Część respondentów traktuje kredyt w kategoriach naturalnego narzędzia przyspieszającego rozwój przedsiębiorstwa, część zgłasza stosunek neutralny, **ale są również tacy, którzy wprost deklarowali obawy wobec korzystania z kredytów.** Wśród tej ostatniej grupy można

wyróżnić zarówno przedsiębiorców, którzy są sceptyczni względem zaciągania kredytów przez swoje dotychczasowe doświadczenia związane z tą formą pozyskiwania kapitału inwestycyjnego, jak i tych, którzy jeszcze z takiej możliwości nie korzystali. Warto doprecyzować, że negatywny stosunek niektórych respondentów do kredytów nie musi wynikać z negatywnych doświadczeń związanych z utratą możliwości obsługi zadłużenia. **Często odzwierciedla on po prostu unikanie psychologicznego obciążenia samym faktem bycia zadłużonym.**

„Jest to ciężar, który ciężko wytrzymać, jeżeli się ma taką wysoką wrażliwość to ciężko jest wytrzymać z takim ciężarem psychicznym. W branży budowlanej nie zawsze jest zapewniona stałość robót. To jest w zasadzie taka sinusoida. Natomiast raty kredytu są cykliczne i to było dla mnie potężnym obciążeniem psychicznym jak się zbliżał jakiś termin raty, a np. kontrahent nie płacił mi na czas. To był potężny stres. Przechodziłam to przez lata, dlatego postanowiłam, że jeżeli nie muszę to nie będę tego sprawiać sobie i rodzinie”.

Ponadto, zgodnie z wnioskami płynącymi z badania ilościowego, w wywiadach potwierdziło się, że istotnym komponentem

finansowania inwestycji były środki publiczne, w tym zwłaszcza dostępne w ramach wsparcia unijnego.



2. Polskie przedsiębiorstwa w konfrontacji z ryzykiem

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że w zależności od rozmiaru firmy jej właściciele lub kadra zarządzająca nieco inaczej oceniają poziom ryzyka związany z prowadzoną działalnością, wykazują się różnymi poziomami skłonności do ryzyka, inaczej podejmują decyzje i formułują oceny. Różnice są najbardziej wyraźne w zestawieniu mikro, małych i średnich firm z dużymi przedsiębiorstwami.

W tej części zostaną zrekonstruowane profile behawioralne mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, na które składają się następujące zagadnienia: stosunek do ryzyka właścicieli lub kadry zarządzającej, ocena zewnętrznych i wewnętrznych czynników ryzyka, poziom kapitału społecznego i ludzkiego przejawiających się w skłonności do współpracy z partnerami biznesowymi i wpływających na podejmowanie decyzji HR.

2.1. Stosunek do ryzyka

W bloku badawczym identyfikującym psychologiczny wymiar postaw wobec ryzyka, przedsiębiorcy mieli do wyboru dwie możliwości decyzyjne (mniej lub bardziej ryzykowną) lub mogli zaznaczyć odpowiedź „Trudno powiedzieć/inne-jakie?”. Prosimy respondentów o wybór jednej z dwóch inwestycji, w której pierwsza dawała pewny, ale mniejszy zysk, a druga była prawdopodobna, ale jej możliwym rezultatem było osiągnięcie wyższego zysku. W kolejnym

przypadku prosiliśmy przedsiębiorców o wybranie jednej możliwości zainwestowania wolnej kwoty. Do wyboru mieli bezpieczne rozwiązania, ale dające niższy zysk (obligacje, ROR, lokatę) lub bardziej ryzykowne inwestycje w akcje. W jeszcze innej sytuacji respondenci musieli wybrać między dwoma sposobami rozwiązywania sporów: polubowny, ale z niższą kwotą odszkodowania lub sądowy, ale prawdopodobny z wyższym odszkodowaniem (infografika 3).

▾ Infografika 3. Sytuacje decyzyjne wykorzystane w badaniu, określające stosunek do ryzyka

Sytuacja nr 1

Proszę sobie wyobrazić, że jest Pan/Pani właścicielem/właścicielką firmy, która została oszukana przez kontrahenta. W wyniku oszustwa Pana/Pani firma straciła większość przychodów oczekiwanych w wyniku zawartej transakcji. Ma Pan/Pani teraz dwie opcje działania do wyboru:

Opcja 1. Wniesienie pozwu do sądu i uzyskanie w przypadku wygranej odszkodowania w pełnej wysokości, ale wynik postępowania nie jest pewny.

Opcja 2. Polubowne rozstrzygnięcie sporu i uzyskanie mniejszego, ale pewnego odszkodowania.

Sytuacja nr 2

Ma Pan/Pani do wyboru jedną z dwóch następujących inwestycji:

Inwestycja nr 1 daje jednorazowo pewność zysku w wysokości 20 000 PLN.

Inwestycja nr 2 daje 50 proc. szans na zysk w wysokości 25 000 PLN i 50 proc. ryzyka braku dodatkowego zysku.

Sytuacja nr 3

A teraz wybór jest następujący:

Inwestycja nr 1 się nie zmienia i daje jednorazowo pewność zysku w wysokości 20 000 PLN.

Inwestycja nr 2 daje 80 proc. szans na zysk w wysokości 25 000 PLN i 20 proc. ryzyka braku dodatkowego zysku.

Sytuacja nr 4

W ostatnim roku firma, której jest Pan/Pani właścicielem/ką przyniosła 15 proc. wzrost dochodu w porównaniu z rokiem poprzednim. W kolejnym roku Pana/Pani znajomy, który również jest właścicielem firmy, zaprasza Pana/Panią do wzięcia udziału w nowym przedsięwzięciu biznesowym. Warunkiem jest zainwestowanie równowartości dodatkowego dochodu uzyskanego w ubiegłym roku. Czy decyduje się Pan / Pani na inwestycję?

Tak.

Nie.

Sytuacja nr 5

Co by Pan/ Pani zrobił/a mając do dyspozycji 50 000 PLN na rachunku firmowym? Proszę wybrać jedną z dostępnych opcji:

Opcja 1. Wpłacam na rachunek oszczędnościowy, lokatę lub w bezpieczne obligacje rządowe.

Opcja 2. Inwestuję w akcje.

■ Decyzja bardziej ryzykowna

■ Decyzja mniej ryzykowna

Wskaźnik stosunku do ryzyka:

Wskaźnik stosunku do ryzyka składa się z dwóch komponentów: poziomu skłonności do ryzyka i awersji do ryzyka. Dla każdej osoby na podstawie jej odpowiedzi, określona została wartość jej skłonności do ryzyka (suma bardziej ryzykownych wyborów, zakres 0-5) oraz awersji do ryzyka (suma mniej ryzykownych wyborów, zakres 0-5).

Następnie dla każdej osoby wyliczony został ogólny wskaźnik stosunku do ryzyka, przyjmujący 3 wartości w zależności od tego, czy suma bardziej ryzykownych wyborów była większa, równa bądź mniejsza od sumy podjętych mniej ryzykownych wyborów:

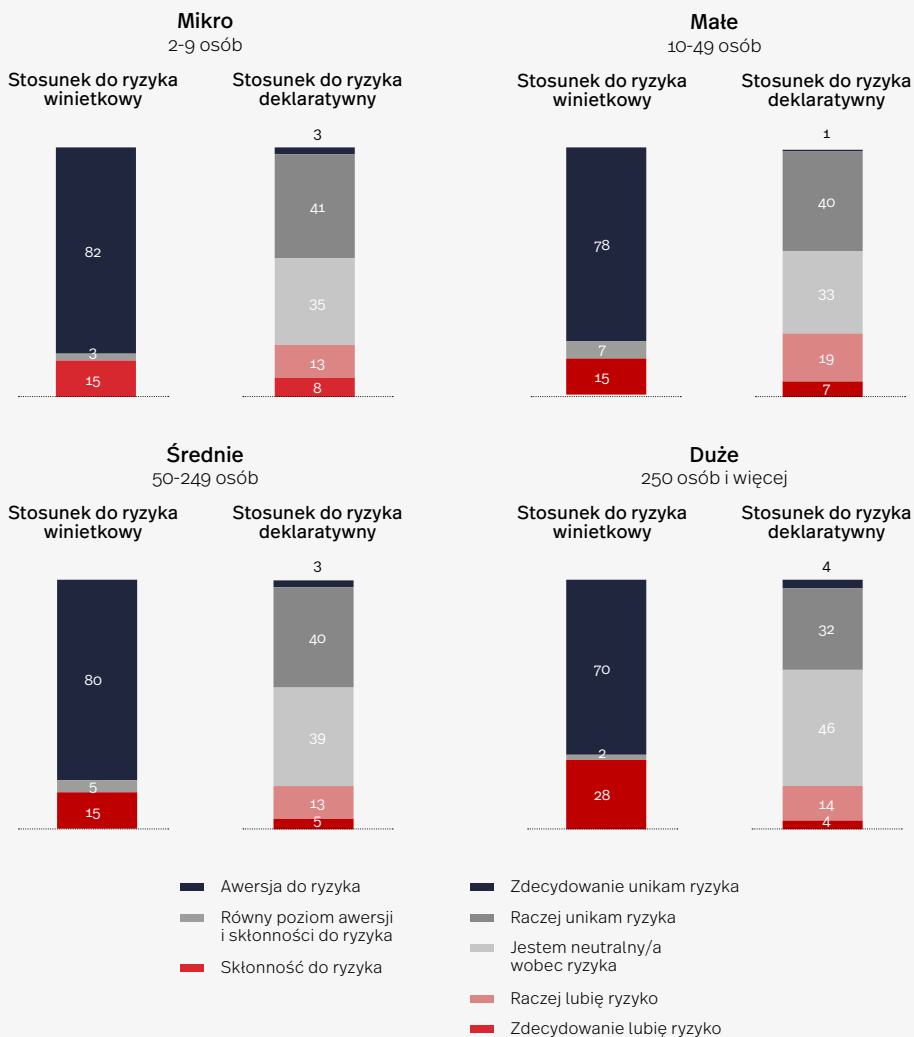
1. Awersja do ryzyka
2. Równy poziom awersji i skłonności do ryzyka*
3. Skłonność do ryzyka

* W niektórych pytaniach była możliwość wyboru opcji „trudno powiedzieć”, co skutkowało zmniejszeniem maksymalnej punktacji skłonności lub awersji do 4, tym samym dana osoba mogła uzyskać, np. 2 punkty awersji i 2 punkty skłonności.

Źródło: opracowanie własne PIE.

Poniższy wykres ilustruje wyniki części badania dla przedsiębiorstw wszystkich wielkości w zestawieniu z deklarowaną autopercepcją stosunku do ryzyka badanych przedsiębiorców.

▸ Wykres 10. Stosunek do ryzyka (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE.

W części badania dotyczącej sytuacji decyzyjnych (winiety) właściciele mikrofirm okazali się najmniej skłonni do podejmowania ryzyka. W tej kategorii przedsiębiorstw aż 82 proc. respondentów można opisać jako osoby

niechętnie do podejmowania ryzykownych decyzji, 15 proc. – osoby skłonne do podejmowania bardziej ryzykownych decyzji, a jedynie 3 proc. to osoby mające neutralny stosunek do ryzyka.

„Raczej staram się nie podejmować niepotrzebnego ryzyka w mojej pracy. Raczej stopniowo, powoli, ale bardziej pewnie rozwijać firmę, więc ja raczej też z natury nie jestem osobą, która lubi ryzyko, więc raczej też unikam go w prowadzeniu działalności”.

Choć profil behawioralny charakteryzujący skłonność do podejmowania ryzyka w małych firmach jest podobny do profilu mikrofirm, to można zaobserwować interesujące różnice. Wśród osób pracujących w małych firmach (10-49 pracowników), zobiektywizowaną skłonność do

ryzyka wykazuje taki sam odsetek badanych jak w przypadku mikrofirm, czyli 15 proc. Odsetek osób o neutralnym podejściu wynosi 7 proc., a 78 proc. właścicieli (lub osób zarządzających firmą) to osoby, które na podstawie badań można uznać za charakteryzujące się awersją do ryzyka.

„Jeżeli patrzymy na to w tym kontekście, to ryzyko zdecydowanie kojarzy mi się z zyskiem, ponieważ suma sumarum, na końcu, wszystkie nasze działania, a de facto za każdym razem podejmujemy ryzyko, przynoszą profit. Oczywiście miałem takie momenty i fragmenty naszej działalności gdzie ryzyko się nie opłacało, ale patrząc sumarycznie jak dodam wszystko, wszystkie takie działania gdzie ryzyko występowało takie istotne, to przyniosło to profit i to się opłacało, więc raczej kojarzę to pozytywnie”.

W przypadku średnich firm (50-249 pracowników) odsetek właścicieli lub kierownictwa skłonnych do podejmowania ryzykownych decyzji jest na takim samym poziomie jak w przypadku przedsiębiorstw mikro- i małych, i wynosi 15 proc. Odsetek osób, które można scharakteryzować jako mające neutralny stosunek do ryzyka wynosi 5 proc., a podobnie jak w przypadku wszystkich przedsiębiorstw dominuje awersja do ryzyka na poziomie 80 proc.

Odsetek przedstawicieli **firm zatrudniających powyżej 249 pracowników, wykazujących relatywnie wysoką skłonność do podejmowania ryzyka jest relatywnie najwyższy i wynosi 28 proc.** To aż o 13 pkt. proc. więcej niż w przypadku przedsiębiorstw mikro-, małych

i średnich. Znacznie niższy jest w związku z tym odsetek respondentów z awersją do ryzyka (70 proc.) i neutralnych (2 proc.).

Zestawienie odpowiedzi na pytania quasi-eksperymentalne, badające skłonność do podejmowania ryzyka w konkretnych sytuacjach decyzyjnych z autopercepcją, pokazuje wyraźne różnice między subiektywną oceną własnego stosunku do ryzyka a postawami jakie wykazali w zderzeniu z wyborem między mniej i bardziej ryzykowną opcją – przedsiębiorcy raczej zażywiają swoją skłonność do ryzyka.

We wszystkich kategoriach firm autopercepcja stosunku do ryzyka, czyli rozkład odpowiedzi na zadane wprost pytanie o stosunek do decyzji ryzykownych, wykazuje istotne

rozbieżności w porównaniu z bardziej obiektywną oceną skłonności do ryzyka dokonaną na podstawie pytań *quasi*-eksperymentalnych. W przypadku mikrofirm 21 proc. osób to osoby oceniające się jako skłonne do podejmowania ryzyka (odpowiedzi „zdecydowanie lubię ryzyko” i „raczej lubię ryzyko”). Osoby mające awersję do ryzyka (odpowiedzi „raczej unikam ryzyka” i „zdecydowanie unikam ryzyka”) to 42 proc. Z kolei aż 37 proc. respondentów wskazało odpowiedź „jestem neutralny w stosunku do ryzyka”.

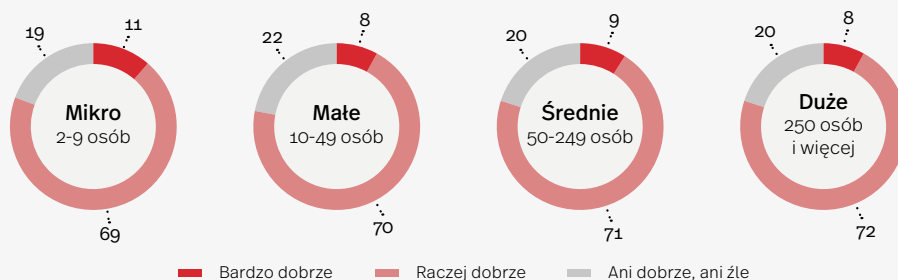
Z kolei w przypadku dużych firm, w przeciwieństwie do innych kategorii, odsetek osób deklarujących skłonność do ryzyka był istotnie niższy (18 proc.) niż odsetek osób, które w badaniach winietowych wykazały się skłonnością do podejmowania decyzji ryzykownych (28 proc.). Ponadto 46 proc. respondentów w dużych przedsiębiorstwach określiło się jako osoby mające neutralny stosunek do ryzyka, a 36 proc. jako osoby go unikające.

2.2. Samoocena umiejętności i styl podejmowania ryzykownych decyzji

Optymistyczna samoocena ujawnia się w przypadku pytania o poziom umiejętności podejmowania decyzji ryzykownych, niezależnie od wielkości reprezentowanego przedsiębiorstwa (wykres 11). W tym przypadku aż 78-81 proc. przedsiębiorców ocenia ją

u siebie pozytywnie (odpowiedzi „bardzo dobrze” i „raczej dobrze”), a jedynie 19-22 proc. wskazuje na odpowiedź „ani dobrze, ani źle”. Nikt z pięciuset przedstawicieli ogółu badanych firm nie ocenił swoich umiejętności negatywnie.

Wykres 11. Ocena umiejętności trafnej oceny ryzyka decyzji inwestycyjnych (w proc.)

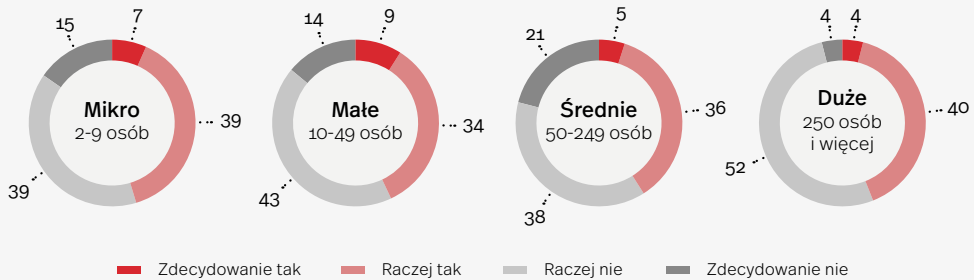


Źródło: opracowanie własne PIE.

Mimo wysokiej samooceny blisko połowa przedstawicieli wszystkich kategorii przedsiębiorstw przyznaje, że w ich firmach istnieje przestrzeń do poprawy jakości i trafności decyzji dotyczących ryzykownych inwestycji. Co ciekawe, tu też odsetki osób prezentujących

takie stanowisko, jak i tych, które są przeciwnego zdania, pozostają zbliżone dla wszystkich kategorii firm. Oscylują odpowiednio w granicach 41-46 proc. (stwierdzenia „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) i 54-59 proc. (stwierdzenia „zdecydowanie nie” i „raczej nie”; wykres 12).

Wykres 12. Potrzeba poprawy zdolności do oceny ryzyka (w proc.)

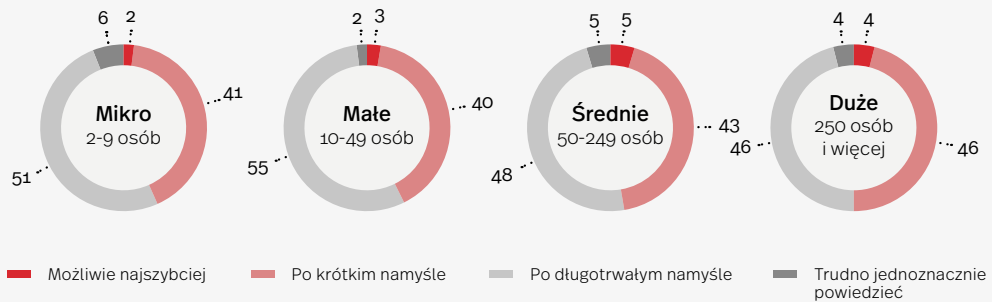


Źródło: opracowanie własne PIE.

Powyższe wyniki wydają się ciekawe z perspektywy stosowanych metod i stylów podejmowania decyzji. Respondenci proszeni

byli bowiem również o ocenę szybkości podejmowania decyzji i motywów, którymi kierują się w tym procesie (wykres 13).

Wykres 13. Tryb podejmowania decyzji (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE.

W 43 proc. mikrofirm decyzje podejmuje się relatywnie szybko (odpowiedzi „możliwie jak najszybciej” i „po krótkim namyśle”), w 51 proc. po długotrwałym namyśle, a 6 proc. respondentów wskazało odpowiedź „trudno jednoznacznie powiedzieć”.

Odsetek odpowiedzi właścicieli i kierownictwa małych przedsiębiorstw, wskazujących że decyzje podejmowane są po długotrwałym namyśle, wyniósł najwięcej ze wszystkich typów firm (55 proc.). Kolejno respondenci wskazywali podejmowanie decyzji po krótkim namyśle (40 proc.) i odpowiedź „możliwie jak najszybciej” (3 proc.).

„Zdecydowanie jest to styl tych decyzji ostatecznych. Nie lubię ryzykować. Nie lubię dużo ryzykować z tego względu, że tak jak wcześniej wspominałem duże ryzyko finansowe jest obciążone u mnie również dużym ryzykiem komfortu życia finansowego mojej rodziny. Jest takie stare powiedzenie, które może ktoś kto będzie odsłuchiwał tej ankiety później sobie zbliży i przełoży na ekonomiczny język. Jest takie powiedzenie: małą łyżką, a stale. To powiedzenie gdzieś przy firmach naszej wielkości bardzo dobrze się sprawuje. Przy mniejszej ilości ryzyka jesteśmy w stanie generować duży spokój psychiczny”.

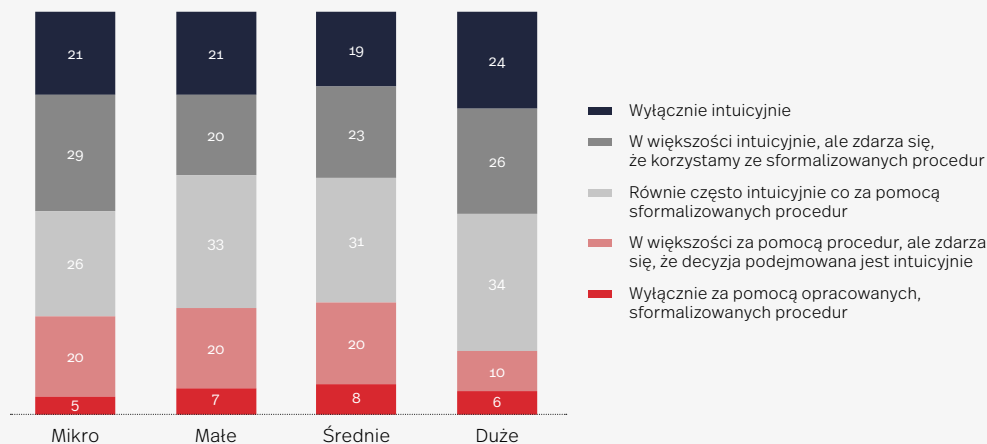
Wśród średnich firm sposoby podejmowania decyzji, czas i wsparcie procesów decyzyjnych, tworzą obraz podobny do tego, z którym mieliśmy do czynienia w przypadku mniejszych firm.

Niemniej odsetek decydujących po długotrwałym namyśle jest nieco niższy i wynosi 48 proc.

Przedstawiciele dużych firm relatywnie najszybciej – według własnej oceny – podejmują ryzykowne decyzje. 4 proc. możliwie jak najszybciej, a 46 proc. po krótkim namyśle i **jest to wynik aż o 7 pkt. proc. wyższy niż w mikro i małych firmach i o 2 pkt. proc. niż w firmach średnich.**

W badaniu pytaliśmy również o mechanizm podejmowania decyzji (wykres 14). Tu zarysowały się ciekawe analogie między przedstawicielami mikro i dużych firm. W obu przypadkach **aż 50 proc. właścicieli lub kierownictwa polega w swoich decyzjach na intuicji: odpowiednio 21 proc. i 24 proc. przyznaje, że podejmuje decyzje wyłącznie intuicyjnie, a kolejne 29 proc. i 26 proc. – w większości intuicyjnie.** Do stosowania wyłącznie sformalizowanych kryteriów przyznaje się jedynie 5-8 proc. przedsiębiorców, a do ich częstego wykorzystywania 20 proc.

▾ Wykres 14. Styl podejmowania decyzji (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE.

Wyjątkiem są, co ciekawe, duże firmy, w których odsetek osób często korzystających ze sformalizowanych kryteriów podejmowania decyzji wyniósł połowę odsetków notowanych wśród pozostałych kategorii przedsiębiorstw – 10 proc. Oznacza to, że duże przedsiębiorstwa w większym stopniu korzystają z intuicji albo równoważą metody

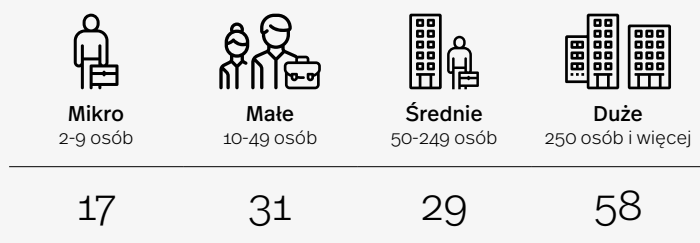
formalne myśleniem intuicyjnym. **Największe firmy w najmniejszym stopniu polegają na procedurach i innych sformalizowanych narzędziach (16 proc.). Prawie jedna czwarta respondentów z dużych firm podejmuje decyzje wyłącznie intuicyjnie (24 proc.) i jest to najwyższy odsetek ze wszystkich analizowanych kategorii.**

„(...) poważne decyzje muszą być przemyślane. Poważne, niosące konsekwencje dla firm są przemyślane wszystkie. Natomiast czasami jest tak, że decyzja wydaje się błaha, jest podjęta szybko. Przykład: otwieramy skrzynkę po urlopie, mamy 200 zaległych tematów wiszących na skrzynce, i zaczynamy strzelać, szybko otwierać i podejmować seryjne decyzje. Może się zdarzyć, że decyzja, która potem się okazuje, że była bardzo ważna, została podjęta zbyt szybko, bo do innej kategorii wpadła w głowie, więc to są takie błędy ludzkie wynikające z pośpiechu zbytniego lub przeladowania. Tak może się zdarzyć. Ale jeżeli mamy jasną sytuację, że są decyzje poważne, one są zawsze podejmowane bez pośpiechu po określonym przemyśleniu i często konsultacjach”.

Zidentyfikowaną wyżej przewagę nieformalnych procesów odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji w mikrofirmach potwierdzają odpowiedzi na pytanie o formalne narzędzia wspierające proces decyzyjny

w firmach. 83 proc. nie używa żadnych narzędzi matematycznych do oceny ryzyka. Do takich praktyk przyznaje się co szósty respondent (17 proc.) (infografika 4).

▸ Infografika 4. Odsetek firm korzystających z narzędzi matematycznych do oceny ryzyka (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE.

W małych firmach, znacznie częściej niż w mikro, sięga się po sformalizowane narzędzia do podejmowania decyzji i oceny ryzyka (odpowiednio: 31 proc. i 17 proc.), ale ciągle w siedmiu na dziesięć przypadków takie narzędzia nie są wykorzystywane. W średnich firmach podobnie, niemal co trzeci przedsiębiorca (29 proc.) twierdzi, że w jego działalności

wykorzystuje się algorytmy, modele ekonometryczne lub inne narzędzia matematyczne zapewniające wsparcie dla podejmowanych decyzji i przeprowadzanych ocen ryzyka. Odsetek firm, w których nie używa się tego typu narzędzi jest jednak – podobnie jak w mniejszych firmach – wysoki i wynosi 70 proc.

„Wiem że jest to istotne, wiem że w wielu firmach, wielu instytucjach stosuje się tą metodę. Ja jej nie czuję i zdecydowanie częściej używam jednak intuicji, chociaż nie w sposób formalny ale jednak taki sposób analityczny coraz częściej. Im dłużej prowadzę biznes tym więcej analizuje plusów i minusów, ale pokazuje mi to bardzo często, że to co czułem na początku, jaką decyzję chciałem podjąć, to mi te dane to potwierdzają. Więc raczej w formie intuicyjnej”.

Aż 58 proc. kierownictwa dużych przedsiębiorstw przyznaje, że w ich firmach używa się matematycznych narzędzi wspierających proces decyzyjny. Jest to wynik wyższy o 18 pkt. proc. od wyniku średnich firm i aż o 31 pkt. proc. od mikrofirm. Niemniej nie wydaje się, żeby

przekładało się to w zasadniczy sposób na procesy decyzyjne kadry zarządzającej lub właścicieli największych przedsiębiorstw, którzy – jak wspomniano wyżej – wskazują na dużą rolę intuicji w swoich decyzjach.

2.3. Ocena ryzyka prowadzenia działalności

Przedsiębiorcy związani z mikrofirmami oceniają poziom ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej jako relatywnie wyższy niż osoby związane z większymi firmami. 24 proc. wskazuje na wysoki poziom ryzyka, a 53 proc. na umiarkowany.

Percepcja ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej w przypadku małych firm jest wyższa niż w mikrofirmach i jednocześnie charakteryzuje się wyższymi wartościami niż w przypadku firm średnich i dużych. Odsetek respondentów wskazujących na wysokie ryzyko prowadzenia firmy wyniósł 27 proc., a umiarkowane – 41 proc. (wynik porównywany z największymi firmami zatrudniającymi ponad 250 osób). Na uwagę zasługuje

duży odsetek respondentów (27 proc.), których ocena ryzyka nie jest tak precyzyjna jak w przypadku przywołanych przed chwilą danych. Niemal dla co czwartego respondenta ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej w małych firmach jest zmienne. Jedynie co dwudziesty ankietowany stwierdził, że jego działalność nie wiązała się z żadnym ryzykiem.

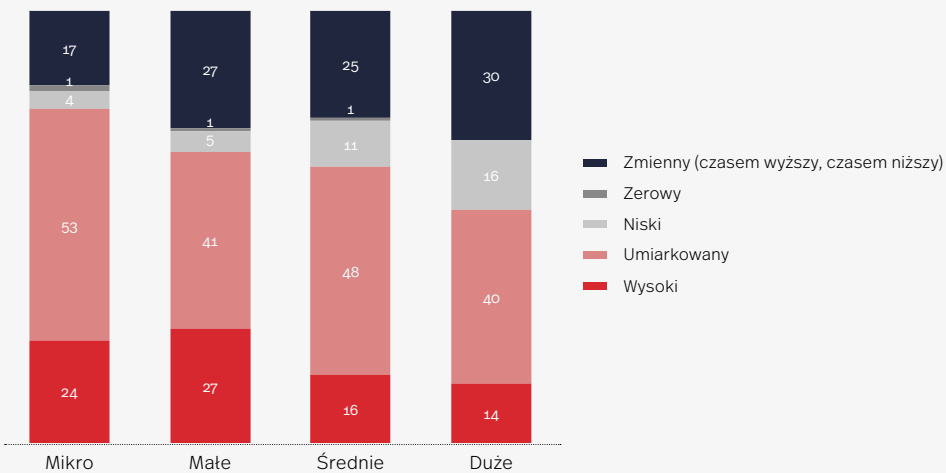
W średnich firmach odsetek osób określających ryzyko prowadzenia firmy jako wysokie jest wyraźnie niższy niż w mikro i małych firmach i wynosi 16 proc. Niemal co drugi respondent (48 proc.) określa ryzyko jako umiarkowane, a co czwarty (25 proc.) jako zmienne. Niemniej ponad dwukrotnie (w odniesieniu do małych firm) i prawie trzykrotnie (w odniesieniu

do mikrofirm) wzrasta odsetek odpowiedzi, że ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej niskie (11 proc.).

Duże firmy wyróżniają się również oceną poziomu ryzyka związanego z prowadzeniem przedsiębiorstwa. W ich przypadku odsetek osób odpowiadających, że ryzyko takie jest wysokie (14 proc.) lub umiarkowane (40 proc.)

jest **niższy niż w przypadku mikro, małych i średnich firm**. W sumie **jedynie trochę ponad połowa respondentów ocenia ryzyko jako wysokie lub umiarkowane**. Kolejne 30 proc., czyli co trzeci ankietowany, wskazuje na zmienny poziom ryzyka, a co szósty (16 proc. – i jest to najwyższy wynik w badaniu) – na niski (wykres 15).

» Wykres 15. Deklaratywny poziom ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE.

Wydawać by się mogło, że im dłuższa obecność na rynku i większe doświadczenie prowadzenia działalności, tym większa zdolność do podejmowania decyzji ryzykownych. Niemniej respondenci pytani o wpływ rosnącego doświadczenia wskazują, że raczej skłonność do podejmowania decyzji ryzykownych maleje. W przypadku mikroprzedsiębiorstw aż 41 proc. respondentów stwierdziło, że wraz z doświadczeniem ich skłonność do podejmowania ryzyka spada (wobec 23 proc. przeciwnych stwierdzeń), a ponad 1/3 respondentów (36 proc.) przyznało, że obecność

na rynku nie ma wpływu na ich poziom skłonności do podejmowania decyzji ryzykownych.

Największy odsetek respondentów nie dostrzegających wpływu na swoją skłonność do podejmowania ryzyka wraz doświadczeniem to przedstawiciele małych firm (46 proc.), ale aż 36 proc. przyznaje, że skłonność ta zmalała, a jedynie 17 proc., że wzrosła.

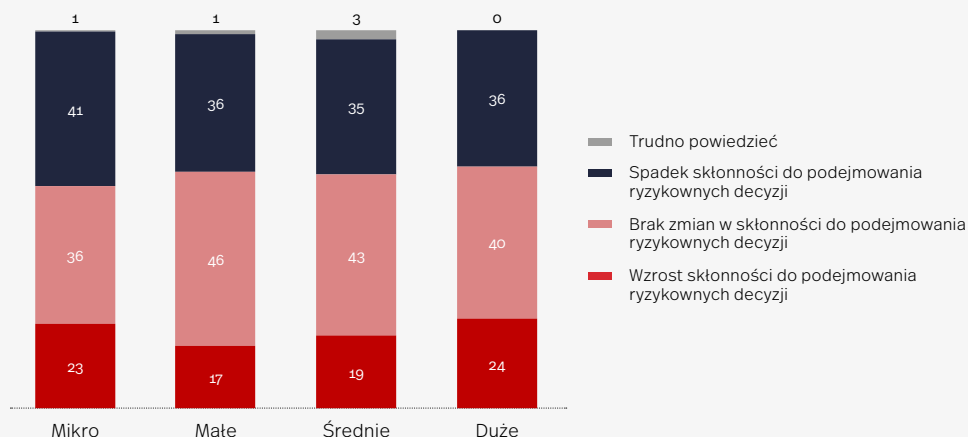
Właściciele (lub kierownictwo) w średnich firmach przyznają, że co do zasady wraz ze wzrostem doświadczenia nie zmienia się ich skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji inwestycyjnych (43 proc.). Jedynie co piąty

ankietowany uważa, że jego skłonność wzrosła, ale aż 35 proc. uważa, że doświadczenie – mówiąc kolokwialnie – uczy by nie podejmować ryzyka.

Nawet w przypadku firm zatrudniających ponad 250 pracowników skłonność do podej-

mowania decyzji ryzykownych wraz ze wzrostem doświadczenia ich managerów lub właścicieli raczej maleje (36 proc.) niż rośnie (24 proc.). Dla blisko połowy z nich (40 proc.) skłonność ta pozostała bez zmian (wykres 16).

▼ Wykres 16. Deklaratywne zmiany wraz doświadczeniem w zakresie skłonności do podejmowania decyzji ryzykownych w firmach (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE.

Doświadczenie prowadzenia działalności gospodarczej nie jest więc czynnikiem

skłaniającym do podejmowania ryzyka. Rynek, jeśli czegoś uczy, to raczej jego minimalizacji.

2.3.1. Ocena wewnętrznych czynników ryzyka

Wśród najistotniejszych wewnętrznych czynników ryzyka (wykres 17) – a więc związanych bezpośrednio z funkcjonowaniem firmy – respondenci z mikrofirm wymieniali ekspansję geograficzną i zatrudnianie pracowników. W obu przypadkach ok. 20 proc. ankietowanych z mikrofirm uważało te czynniki za bardzo ryzykowne (tj. najwyższą odpowiedź na pięciostopniowej skali oceny ryzykowności wybierano odpowiednio 23 proc. dla ekspansji geograficznej i 18 proc. dla zatrudniania

pracowników). Te aspekty działalności oceniane są jako bardziej ryzykowne m.in. od wprowadzania nowych produktów lub usług do oferty, współpraca biznesowa (np. z kontrahentami) czy inwestycje w grunty lub maszyny. Za najmniej ryzykowne czynniki uchodzą te związane z marketingiem czy wizerunkiem firmy. Aż 76 proc. mikrofirm nie zwiększało skali produkcji, w związku z czym respondenci wstrzymali się od oceny tego aspektu działalności.

Wykres 17. Wewnętrzne czynniki ryzyka (w proc.)





Źródło: opracowanie własne PIE.

„Jak to zawsze ja mówię (ale staram się nie mówić tego przy pracownikach), najbardziej zawodny czynnik jest to czynnik ludzki. Nigdy nie można przewidzieć, co ludzie zrobią. Może im się nagle odwidzieć, będą chcieli rzucić pracę albo nagle zechcą podwyżek, co nie było kalkulowane, najbardziej zawodny czynnik. Mogą też np. zrobić coś takiego na robocie, co spowoduje straty naszym klientom albo nam w sprzęcie i tak się też nie raz zdarzało.

Praktycznie wszyscy, których mamy zatrudnionych, są z rekomendacji. Robiliśmy też ogłoszenia na lokalnym portalu, ale z tych ogłoszeń nic nie wynikło. (...) dużo mieliśmy pracowników, którzy byli w projektach inwestycyjnych, gdzie rezultaty są po dłuższym czasie i długo pozwalałem na to, żeby ktoś się rozkręcił i żeby przynosił jakieś korzyści. Było dużo takich pracowników, gdzie czekało się przez rok, a później nic z tego nie było i trzeba było ich zwolnić. Teraz jestem ostrożny przy zatrudnianiu”.

Podobnie jak w przypadku mikrofirm, respondenci z małych firm uważają ekspansję geograficzną za najbardziej ryzykowny wewnętrzny aspekt działalności ich przedsiębiorstw – za bardzo ryzykowny uważa go 19 proc. badanych, choć jest to mniejszy odsetek, niż tych, którzy uważają ten czynnik za bardzo mało ryzykowny (najniższa odpowiedź na skali – 22 proc. respondentów). Wysoko na skali ryzykowności w ocenie ankietowanych z tej grupy znajduje się także zatrudnianie pracowników.

Są to jedyne dwa czynniki, w przypadku których można mówić o symetrycznym rozkładzie odpowiedzi, czyli o ocenianiu ich jako umiarkowanie ryzykownych (średnia w okolicy środkowej odpowiedzi, mniej więcej tyle samo osób uważa je za relatywnie ryzykowne, co za relatywnie mało ryzykowne).

Zatrudnianie pracowników i ekspansja geograficzna ponownie wybijają się jako najbardziej ryzykowne aspekty wewnętrzne działalności firm w ocenie respondentów ze

średniej wielkości przedsiębiorstw. Jako relatywnie mało ryzykowne oceniane są inwestycje w maszyny i budynki czy współpraca z kontrahentami. Tak jak przy ogólnym rozkładzie

odpowiedzi, tak też i w tej grupie firm z najmniejszym ryzykiem respondenci wiążą działania marketingowe oraz dbanie o wizerunek firmy.

„Jako software house zatrudniamy zarówno osoby na etacie jak i na umowach B2B (...), biorąc pod uwagę to, że głównym kosztem działalności software house'u jest koszt pracy, to nawet jeżeli mamy dostawców na umowach B2B, którzy mimo wszystko są informatykami, świadczą dla nas usługi programistyczne, to uważamy, że to jest największe zagrożenie: brak dostępności kadry, która produkuje i potem utrzymuje, wspiera nasze rozwiązania. (...) my jako przedsiębiorca będziemy musieli zmierzyć się z koniecznością podwyżek dla tych osób, bo będziemy walczyć o osoby, które posiadają odpowiednie zaplecze intelektualne i są odpowiednimi talentami do tego modelu biznesowego, który prowadzimy”.

Wśród odpowiedzi respondentów z dużych firm w kwestii oceny ryzykowności różnych aspektów wewnętrznych działalności przedsiębiorstwa warto wyróżnić przypisywanie znacznie wyższego ryzyka niż w pozostałych grupach wprowadzaniu nowych produktów lub usług do oferty (bądź udoskonalaniu już istniejących). W porównaniu z mniejszymi firmami, o ok. 10 pkt. proc. więcej respondentów wskazywało to jako bardzo ryzykowny czynnik (18 proc. ankietowanych z dużych firm wybrało

najwyższą odpowiedź na skali). Mniejsze ryzyko ci respondenci wiążą z ekspansją geograficzną. Natomiast niezmiennie wysoko – tym razem jako najbardziej ryzykowny czynnik – plasuje się zatrudnianie pracowników. Aż 26 proc. badanych przypisało temu działaniu najwyższą ocenę ryzyka, najwięcej wśród wszystkich grup firm (o 8 pkt. proc. więcej, niż odsetek tej oceny dla ogółu odpowiedzi). Podobnie bez zmian niskie ryzyko jest przypisywane działaniom marketingowym i PR-owym oraz dbaniu o wizerunek firmy.

2.3.2. Ocena zewnętrznych czynników ryzyka

Za najbardziej ryzykowny czynnik zewnętrzny względem swojej działalności (wykres 18), czyli taki, który – w uproszczeniu – pojawia się nie w samej firmie, lecz w jej otoczeniu, respondenci ze wszystkich firm uznawali otoczenie prawne i zmiany prawa. Podobnie oceniana jest jakość polskiego systemu sądowego oraz sytuacja polityczna w kraju. Bardziej typowe czynniki, takie jak przemiany technologiczne, zmienny kurs walut czy wahania popytu na produkty i usługi firmy, wydały się respondentom mało ryzykowne (większy odsetek odpowiedzi poniżej środkowej wartości na pięciostopniowej skali oceny, niż powyżej niej), umiarkowanie

wysoko ryzykowna okazała się być także sytuacja na rynku pracy oraz pojawienie się kontroli instytucji publicznych.

Rozkład ocen ryzykowności poszczególnych czynników zewnętrznych przez małe firmy jest podobny do tego obserwowanego u mikrofirm. Osoby prowadzące małe firmy także za najbardziej ryzykowne uważają otoczenie prawne i system sądowy oraz sytuację polityczną, choć odsetki wskazań najwyższej oceny dla tych trzech elementów były niższe niż dla wszystkich odpowiedzi razem wziętych. Średnie firmy wydają się niżej oceniać ryzykowność czysto ekonomicznych czynników, takich jak konkurencja

rynkowa, wahania popytu czy przemiany technologiczne – z wyjątkiem zmienności kursów walut, którą 21 proc. ankietowanych uważa za bardzo ryzykowną. Z kolei czynniki natury bardziej

politycznej i instytucjonalnej są przez respondentów z tej grupy oceniane przeciętnie jako bardziej ryzykowne – mowa o sytuacji politycznej, systemie sądowniczym i otoczeniu prawnym.

Wykres 18. Zewnętrzne czynniki ryzyka (w proc.)



Srednie 50-249 osób



Duże 250 osób i więcej



Źródło: opracowanie własne PIE.

Duże firmy w kontekście zewnętrznych czynników ryzyka wyróżniają się m.in. tym, że respondenci z tej grupy za mniej ryzykowne – w porównaniu z ankietowanymi z innych grup – uważają zmiany na rynku pracy. Wciąż jest to jednak umiarkowanie ryzykowny aspekt otoczenia

zewnętrznego. Relatywnie nisko oceniana jest też ryzykowność sytuacji politycznej i zmienność kursów walut. Wciąż głównymi czynnikami ryzyka są otoczenie prawne i zmiany prawa oraz jakość systemu sądowego.

2.4. Ryzyko a doświadczenie rozwoju

Na pytanie o rozwój firmy w okresie ostatnich 4 lat najczęściej wybieraną odpowiedzią była „stopniowy rozwój z okresami spowolnienia” (56 proc. wskazań), podobne odsetki osiągnęły odpowiedzi „dynamiczny nieprzerwany rozwój” (17 proc.) oraz „brak zmian” (20 proc.), a najniższy „spowolnienie” (7 proc.).

Miara winietowa nastawienia do ryzyka nie wydaje się być powiązana w istotny sposób z rozwojem firmy respondenta: odpowiedzi potwierdzające rozwój, brak zmian lub spowolnienie były wybierane mniej więcej tak samo często przez osoby sprofilowane jako lubiące ryzyko, jak i przez te neutralne lub z awersją do ryzyka. Również w przypadku autopercepcji postawy wobec ryzyka trudno znaleźć istotne różnice – osoby odmiennie postrzegające ryzyko z podobną częstotliwością

wskazywały dynamiczny rozwój, stopniowy rozwój (najczęściej wskazywana odpowiedź), stagnację i spowolnienie.

W kontekście relacji między rozwojem a oceną poziomu ryzyka działalności swojej firmy można zauważyć, że w ogóle odpowiedzi dominują wskazania umiarkowanego poziomu ryzykowności. Osoby, których firmy w ostatnich 4 latach rozwijały się (stopniowo lub dynamicznie), oceniały poziom ryzyka jako wysoki stosunkowo częściej w porównaniu z respondentami, którzy wskazywali stagnację w swoich firmach. Z kolei osoby z firm, które rozwijały się dynamicznie, częściej niż pozostałe podgrupy szacowały poziom ryzyka swojej działalności jako niski (15 proc. odpowiedzi – w ogóle respondentów ta odpowiedź uzyskała 7 proc. wskazań).

2.5. Kapitał ludzki i społeczny

Współpraca z innymi firmami jest postrzegana przez mikrofirmy jako ryzykowna – zwiększa poziom ryzyka w realizacji inwestycji. Uważa tak 55 proc. respondentów z mikrofirm, 25 proc. jest zdania, że współpraca nie ma wpływu na

ryzykowność, a jedynie 9 proc. uważa, że współpraca pomaga ograniczyć ryzyko. Takie postrzeganie współpracy może częściowo przekładać się na to, że zaledwie 17 proc. mikrofirm kiedykolwiek podjęto się inwestycji wspólnie z inną firmą.

„Wydaje mi się, że byłaby to konieczność. Lepiej pracuje mi się bez współpracowników (...). Mam takie przekonanie, że samemu moja praca jest efektywniejsza, a firma rozwija się lepiej”.

Podobnie jak ogół respondentów, również ci z małych firm oceniali, że współpraca z innym przedsiębiorstwem generalnie zwiększa poziom ryzyka wspólnej inwestycji. Jednak **odsetek ankietowanych małych firm, które faktycznie współpracowały biznesowo, jest większy niż w pozostałych badanych grupach** (choć

różnice w stosunku do średnich czy dużych podmiotów wynoszą tylko kilka pkt. proc.) i wynosi 29 proc. Jest to wskazówka, że presja rozwojowa wymagająca zwiększenia kapitału ludzkiego i intelektualnego jest największa właśnie na tym poziomie wielkości – innymi słowy, ta bariera rozwojowa najsilniej dotyka małe firmy.

„Generalnie zawsze postrzegam współpracę jako sytuację korzystną. Niestety w Polsce mamy coś takiego, że wszyscy muszą ze wszystkimi konkurować, a nie współpracować i generalnie współpraca z jakimiś większymi firmami jest niezwykle trudna. Raczej by się tylko kłócili o wszystko w przeciwieństwie do Brytyjczyków, którzy potrafią ze sobą współpracować, a w Polsce wszyscy są ze sobą skłóceni”.

Ankietowani ze średnich firm nie odbiegają od mikro i małych firm pod względem oceny ryzyka inwestycji dokonywanej we współpracy z innym przedsiębiorstwem – 59 proc. z nich ocenia, że taka współpraca zwiększa poziom ryzyka

inwestycji, a 10 proc. ma przeciwne zdanie. Tutaj także odzwierciedlają to faktyczne działania – respondenci z zaledwie 25 proc. badanych średnich przedsiębiorstw wskazywali, że ich firmy dokonywały inwestycji wspólnie z innymi podmiotami.

„Tak, przede wszystkim jest ryzyko wadium. Tu ryzyko jest takie, że nie chodzi o samo wadium, tylko to wadium może być stracone, jeżeli wyjdą w procesie negocjacji jakieś wady przygotowanej oferty. Zazwyczaj to dotyczy tych dużych tematów, dzięki naszemu doświadczeniu musimy zawsze bazować na opinii tej większej firmy czy proces składania oferty jest poprawny. (...) Drugie ryzyko, które za tym idzie polega na pewnym zaufaniu, czy dostarczone zasoby, z którymi będziemy musieli współpracować są wystarczająco dobre. My znamy zasoby naszej organizacji, znamy ich słabości, siłę, ale wiemy, jak to jest bardzo często niejednoznaczne, ale nie znamy tego po stronie naszych koalicjantów i uzyskanie od nich takiej rzeczowej informacji, zazwyczaj jest niemożliwe”.

Odpowiedzi respondentów z największych firm charakteryzują się wyjątkowo wysoką oceną ryzykowności współpracy z innymi podmiotami – aż 68 proc. z nich uważa, że takie partnerstwo zwiększa poziom ryzyka inwestycji,

wobec 57 proc. takich stwierdzeń w ogóle odpowiedzi wszystkich uczestników badania. Zaledwie 26 proc. dużych firm badanych w ankiecie podejmowało wspólnie z innym przedsiębiorstwem jakąś inwestycję.

„Na tym polega moja codzienna praca, że współpracuję z grubo ponad tysiącem przedsiębiorców zewnętrznych, którym dostarczamy rozwiązania, wspieramy ich w sprzedaży, ale też kontrolujemy, jeżeli chodzi o ryzyka, no to stoimy też na straży prawidłowości pewnych rzeczy, żebyśmy my nie zostali gdzieś tam z niekorzystnym bilansem w tym wszystkim. Czy też prawnie nawet, jest ogromna odpowiedzialność dostawcy produktu wobec klienta, ale też w związku z dystrybucją przez zewnętrzne osoby, to te osoby muszą też to dystrybuować zgodnie z prawem. (...) Ryzyk jest mnóstwo, tych podmiotów też jest mnóstwo i to jest clou naszej codziennej pracy, żeby te relacje minimalizowały ryzyko, a maksymalizowały wzajemne zyski, dla obu stron”.

Wśród czynników, które skłoniły lub mogłyby skłonić do współpracy firmy podejmujące wspólne inwestycje, wyróżniają się doświadczenie współpracy z danym podmiotem, osobista znajomość z szefostwem oraz kapitał ludzki i intelektualny partnera, a także reputacja

i referencje drugiej firmy. Popularną odpowiedzią była też chęć rozwoju, który taka współpraca mogłaby umożliwić. Duże firmy wyróżnia z kolei czynnik zysku, który w mniejszych firmach był wskazywany znacznie rzadziej.

Wykres 19. Czynniki skłaniające przedsiębiorstwa do współpracy z innymi firmami (w proc.)



Średnie

50-249 osób

**Duże**

250 osób i więcej



* Odpowiedź tylko dla tych, którzy nigdy nie dokonywali inwestycji wspólnie z innymi firmami.

Źródło: opracowanie własne PIE.

„Zdecydowanie tak. Może nie pod względem biznesowym, jeżeli chodzi o pieniądze i zyski, natomiast od strony marketingowej, takiej widzialności firmy i rzetelności było to superistotne i przyniosło bardzo dużo profitów, natomiast realizacja samego przedsięwzięcia, no, była koszmarnie trudna, bardzo stresująca. (...) Ryzyko było bardzo duże, ale w związku z tym, że nasz podwykonawca dowiódł wszystko na 100 proc., no to nie ponieśliśmy żadnych jakiś kosztów z tym związanych”.

Jak wynika z badań małe firmy, które poszukują kapitału ludzkiego, gdyż natrafiły w swojej działalności na blokadę rozwojową spowodowaną niedostatkami tego zasobu, nie mogą łatwo uzyskać dostępu do niego u innych przedsiębiorstw. Nie mają bowiem do nich zaufania, o ile nie współpracowały wcześniej

lub nie mają dużej sieci znajomości – a zatem natrafiają na drugą barierę pozaekonomiczną (kulturową lub instytucjonalną): niedostatek kapitału społecznego.

W średnich firmach na znaczeniu zyskuje reputacja i referencje partnera oraz potencjał na rozwój własnej firmy.

„Jeżeli jest to jakaś marka ugruntowana na rynku, która ma dobrą opinię i pomimo pewnych wątpliwości co do możliwości realizacji danego kontraktu, to jednak stwarza trochę większe zaufanie i łatwiej jest podjąć to ryzyko współpracy”.

Różnice między pozostałymi czynnikami nie są duże. Jednak co istotne, **aż 27 proc. respondentów ze średnich przedsiębiorstw twierdzi, że nic by ich nie skłoniło do wspólnego inwestowania** (wobec 16 proc. mikrofirm i 12 proc. małych firm). **Może to świadczyć o tym, że po rozwinięciu się z małej do średniej skali, firmy już zapewniły sobie zasoby potrzebne do stabilnego działania.**

Respondenci z dużych przedsiębiorstw znacznie częściej wskazywali na czysto ekonomiczne czynniki, które faktycznie zachęciły firmy do współpracy: potencjał na większe zyski z takiego wspólnego projektu (54 proc. wskazań) czy lepsze zabezpieczenie finansowe posiadane przez partnera (31 proc.).

„O nawiązaniu współpracy przede wszystkim decydują produkty przez bank oferowane. Szukamy takich partnerów, których produkty nasi klienci chcieliby kupować. (...) [Współpraca nawiązała się] w sposób naturalny. My sprzedajemy ich produkty. Dla banku jest to dodatkowe źródło zbytu”.

Kapitał ludzki nie wydaje się być tak dużym problemem w największych firmach, jak w małych – respondenci z dużych firm wskazywali na ten czynnik jako faktycznie lub potencjalnie zachęcający do współpracy rzadziej niż ankietowani z mniejszych przedsiębiorstw. Przedstawiciele dużych firm są jednak generalnie bardziej niechętni do współpracy – 22 proc.

ankietowanych z tej grupy twierdzi, że nic by ich nie skłoniło do wspólnej inwestycji z innym przedsiębiorstwem, co jest odsetkiem większym niż w firmach mikro i małych.

Podsumowując możemy nakreślić następujące profile poszczególnych kategorii firm charakteryzujące ich ocenę i stosunek do ryzyka oraz metody podejmowania ryzykownych decyzji.

Mikrofirmy

- awersja do podejmowania decyzji ryzykownych (81 proc.), mimo że jedynie 42 proc. respondentów charakteryzowało samych siebie jako niechętnych do podejmowania takich decyzji;
- wysoka ocena własnych kompetencji w zakresie podejmowania ryzyka – zasadnicza większość (80 proc.) określała swoje kompetencje w tym zakresie jako dobre lub wystarczające;
- niemal połowa zauważa potrzebę doskonalenia umiejętności w zakresie oceny ryzyka;
- 42 proc. podejmuje decyzje szybko lub po krótkim namyśle, a 50 proc. posługuje się w tym procesie wyłącznie lub głównie intuicją („uproszczonymi sposobami podejmowania decyzji”);
- ośmiu na dziesięciu przedstawicieli mikrofirm nie używa matematycznych narzędzi wspierających proces decyzyjny;
- **ocena poziomu ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej jest relatywnie najwyższa spośród wszystkich typów firm (24 proc.).**

Małe firmy

- awersja do podejmowania decyzji ryzykownych (78 proc.), mimo że w badaniach autopercepcji jedynie 40 proc. było skłonnych się tak opisać;
- mimo że 78 proc. respondentów ocenia własną zdolność do oceny ryzyka i podejmowania decyzji jako dobrą, to 9 proc. przyznaje, że istnieje konieczność poprawy tego elementu w przypadku ich firm;
- choć odsetek osób podejmujących decyzje po długotrwałym namyśle wynosi 55 proc., to i tak co piąty ankietowany przyznaje się do polegania wyłącznie na intuicji w swoich ocenach i decyzjach;
- co trzeci respondent ma możliwość wykorzystania sformalizowanych narzędzi pomagających w podjęciu decyzji w warunkach ryzyka;
- **percepcja ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej małych firm wskazuje, że jej prowadzenie jest obciążone dużym ryzykiem (27 proc.), a rynek nie tylko nie skłania do podjęcia ryzyka (46 proc.), ale wręcz do niego zniechęca.**

Średnie firmy

- rzadziej wskazują, że prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z wysokim ryzykiem;
- własna ocena skłonności do podejmowania ryzykownych decyzji inwestycyjnych jest – podobnie jak w przypadku firm innych kategorii – wyraźnie wyższa niż wyniki zobiektywizowanych badań wnieutowych;
- choć aż 80 proc. ankietowanych uważa, że ich umiejętności podejmowania ryzykownych decyzji są na odpowiednio wystarczającym poziomie, to jednocześnie odsetek osób dopuszczających ich podniesienie lub przekonanych o tej konieczności wyniósł łącznie 59 proc.;
- duża liczba ankietowanych podejmuje decyzje wyłącznie lub raczej intuicyjnie (41 proc.), szybko lub po krótkim namyśle (48 proc.), a jednocześnie aż 70 proc. przyznaje się do braku wspomagania procesów decyzyjnych narzędziami matematycznymi, takimi jak np. algorytmy;
- **choć rynek wydaje się relatywnie mniej ryzykownym miejscem prowadzenia działalności, to ciągle jego dominujący wpływ przejawia się w zmniejszaniu skłonności do ryzykownych decyzji inwestycyjnych.**

Duże firmy

- osoby nimi zarządzające charakteryzują się relatywnie najwyższym odsetkiem osób ze skłonnością do podejmowania ryzykownych decyzji inwestycyjnych (28 proc.);
- choć duża część badanych ocenia się jako lubiący ten typ decyzji, to 70 proc. można opisać jako osoby unikające ryzyka;
- większość ankietowanych jest zadowolona z posiadanych umiejętności w zakresie oceny ryzyka, jest to cecha charakterystyczna wszystkich przedsiębiorców niezależnie od wielkości firmy;
- na uwagę zasługuje dość ogólny obraz podejmowania decyzji: połowa ankietowanych podejmuje decyzje po krótkim namyśle lub natychmiast, wykorzystując w tym celu przede wszystkim intuicję;
- intuicja jest głównym narzędziem oceny ryzyka i podejmowania decyzji, mimo że aż 58 proc. respondentów przyznaje, że w ich firmach istnieją formalne narzędzia, które mogą im pomóc;
- **rynek wydaje się przyjemniejszym miejscem dla dużych firm niż dla mikro, małych i średnich, aż 16 proc. przyznało, że prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z niskim poziomem ryzyka, a 30 proc., że ze zmiennym;**
- nawet takie przyjazne warunki nie zachęcają managerów i właścicieli dużych firm do podejmowania decyzji ryzykownych, badani przyznają, że wraz z doświadczeniem taka skłonność raczej maleje niż rośnie.



3. Dyskusja

Wpływ indywidualnych postaw wobec ryzyka na decyzje inwestycyjne, rozwój czy kondycję firmy jest uwarunkowany szeregiem zjawisk, których znaczenie ujawnia się pośrednio w ocenie ryzykowności różnych elementów działalności. W związku z tym wszystkie one odgrywają rolę w postrzeganiu ryzyka ogółem. Pewnym zaskoczeniem okazało się, że z odpowiedzi uzyskanych w badaniu ankietowym oraz w wywiadach można wywnioskować, że jedną z głównych barier, które blokują rozwój firm i które zarazem wnoszą dużo niepewności do firmy, nie są typowe ekonomiczno-finansowe niedostatki czy zagrożenia, lecz czynniki ludzkie. Mowa o pracownikach oraz partnerach i współpracownikach oraz ich kapitale ludzkim, którego zasób zazwyczaj jest niedostateczny i poszukiwany na rynku pracy lub w innych firmach, z którymi można wejść we współpracę.

Kapitał społeczny z kolei określa ograniczenia i skłonność do takiej współpracy biznesowej (wspólnego inwestowania i realizowania

projektów z innymi podmiotami) – niski poziom kapitału społecznego oznacza – w uproszczeniu – że trudniej i rzadziej podejmuje się współpracę. W pytaniach o czynniki ryzyka wewnątrz firmy zatrudnianie pracowników oceniane było jako bardzo ryzykowne, co może oznaczać, że przedsiębiorcy często nie trafiają na pracowników, którzy dysponowaliby odpowiednimi dla firmy kompetencjami czy umiejętnościami. Takie przypuszczenie znajduje potwierdzenie w wywiadach. Być może zasób kapitału ludzkiego w Polsce jest dość ograniczony, więc na rynku pracy nie wystarcza go dla każdego przedsiębiorstwa. W przypadku tych firm, które nie znalazły odpowiednich kompetencji czy umiejętności u własnych pracowników, alternatywą jest uzyskanie tychże u innej firmy przez partnerstwo biznesowe. W szczególności firmy mikro oraz małe (a w dużym stopniu także średnie) albo znajdują dobre zasoby kapitału ludzkiego na rynku pracy czy u zaufanego partnera biznesowego, albo będą miały duże trudności w rozwoju.

„Uważam, że zatrudnianie osób nowych jest zawsze ryzykowne i tutaj myślę, że przynajmniej 80 proc. osób, może 70 proc. raczej nie spełnia wymagań, które byśmy zakładali dla naszej działalności. Dlatego też wolabym unikać tutaj, jeżeli patrząc na znajomych, którzy właśnie zatrudniali dużo osób z ogłoszenia, to raczej zostawali tylko Ci z polecenia albo znajomi znajomych po prostu”.

3.1. Zróżnicowanie postaw wobec ryzyka

Porównanie profili behawioralnych firm różnych wielkości ujawnia podobieństwa firm mikro, małych i średnich oraz relatywnie odmienne sposoby radzenia sobie z ryzykiem

w przypadku największych firm. Ten opis postaw w stosunku do ryzyka przedstawicieli różnych firm sugeruje już na wstępie, że rozwiązania *one-size-fits-all* w politykach publicznych

nie muszą być właściwe i należy poszukiwać różnych rozwiązań, a tym samym odpowiadać na różne potrzeby, gdy chodzi o tworzenie dobrego klimatu inwestycyjnego dla firm.

Warto przypomnieć, że mikrofirmy stanowią 97 proc. jednostek prowadzących działalność (niefinansową) w Polsce. To oznacza, że ich postawy, skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji inwestycyjnych czy oceny poziomu ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej, będą najbardziej rozpowszechnione na polskim rynku. Z drugiej strony warto przyglądać się postawom kadry zarządzającej i właścicieli największych firm, ponieważ ich odmienna ocena rynku i poziomu ryzyka może powiedzieć coś więcej o tym, jakim środowiskiem decyzyjnym jest rynek z jednej strony dla dużych przedsiębiorstw, a z drugiej dla mikro i MŚP.

Właściciele, współwłaściciele i managerowie związani z polskimi przedsiębiorcami

nie są szczególnie skłonni do podejmowania ryzyka. Wyniki badań ankietowych znalazły potwierdzenie w wywiadach z przedsiębiorcami, w których często padały stwierdzenia podkreślające konieczność minimalizowania ryzyka czy kosztów psychologicznych związanych z podejmowaniem ryzykownych decyzji. **Osób charakteryzujących siebie jako niechętnie podejmowaniu ryzyka było najmniej w dużych firmach (36 proc.), a najwięcej w mikrofirmach (44 proc.).** Zadając pytania o ocenę własnych umiejętności zazwyczaj badacze spodziewają się dużego odsetka pozytywnych ocen. Jest to wynikiem powszechnego – i często mającego pozytywne konsekwencje – błędu nadmiernego optymizmu. Oceniamy własne umiejętności znacznie wyżej niż umiejętności innych osób, z którymi się porównujemy. Jesteśmy przekonani, że prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych zjawisk jest w naszym przypadku znacznie mniejsze niż w przypadku innych ludzi.

„Nie, zawsze dla mnie ryzyko kojarzy się negatywnie. Natomiast jeżeli się prawidłowo myśli o ryzyku, to wtedy można ominąć jakieś niemiłe sytuacje na przykład niewykonanie zadania czy projektu. Jeżeli się bierze pod uwagę, że może być coś takiego to się jakoś przygotowuje do tego, że to może zaistnieć i firma może się w jakiś sposób zabezpieczyć, wspomóc czymś w danym wypadku”.

Postawy wobec ryzyka różnią się między społeczeństwami. W badaniu eksperymentalnym prowadzonym z perspektywy relacji między ryzykiem a wzrostem gospodarczym, spośród niemal 30 sklasyfikowanych krajów, wyróżniono 9 charakteryzujących się awersją do ryzyka, 8 w których przeważa postawa poszukiwania ryzyka i 13 bliższych podejściu neutralnemu. W grupie krajów, w których przeważa postawa zachowawcza (*risk averse*) znajdują się zarówno USA, Niemcy, Australia i Japonia, a więc państwa należące do grona gospodarek najlepiej rozwiniętych, jak i Czechy czy Polska. Z kolei w grupie państw poszukujących ryzyka (*risk seeking*)

znalazły się głównie biedniejsze kraje rozwijające się oraz – co ciekawe – Wielka Brytania, należy mieć jednak świadomość, że w próbie dla tego kraju 40 proc. stanowili obcokrajowcy.

Z kolei w badaniach koncentrujących się na poszukiwaniu związku między tolerancją ryzyka a ścieżką kariery wykazano, że wyższa tolerancja ryzyka wiąże się zarówno z wybieraniem zawodów charakteryzujących się wyższym poziomem ryzyka, jak i wyższymi dochodami (Bonin i in., 2007). Potwierdza się również, że samozatrudnienie wiąże się z wyższą tolerancją ryzyka (Cramer i in., 2002) oraz że w przypadku osób należących do najwyższej

kategorii odporności na ryzyko występuje aż o 50 proc. wyższe prawdopodobieństwo prowadzenia własnej firmy. Być może polscy właściciele mikrofirm są zatem relatywnie na tle społeczeństwa bardziej skłonni do ryzyka, jednak nie na tyle, aby angażować się w przedsięwzięcia najbardziej ryzykowne i prowadzące do najbardziej dynamicznego rozwoju.

W związku z powyższym można stwierdzić, że przez samo prowadzenie działalności gospodarczej nie zachodzi u przedsiębiorców zmiana postawy wobec ryzyka w kierunku większej skłonności. W długim okresie jest wręcz odwrotnie – obecność na rynku skłania raczej do unikania ryzyka. Jest to wniosek w dużym stopniu zbieżny z konkluzjami obecnymi w literaturze psychologicznej i behawioralnej. Wprawdzie przedsiębiorcy stykają się z koniecznością podejmowania decyzji obarczonych ryzykiem znacznie częściej niż osoby, które nie prowadzą działalności gospodarczej, jednak nie wykazano jednoznacznego związku polegającego na wpływie doświadczenia biznesowego na skłonność do ryzyka. Przedsiębiorcy mogą być przez osoby niemające kompetencji biznesowych

postrzegani jako bardziej skłonni do ryzyka mimo tego, że w rzeczywistości starają się go unikać (Antoncic i in., 2018).

Tendencja do nadmiernego optymizmu ujawnia się w ocenie własnych kompetencji do podejmowania ryzykownych decyzji inwestycyjnych. Nikt z 500 ankietowanych nie ocenił swoich zdolności jako złych lub niewystarczających, a 79 proc. oceniło dobrze lub raczej dobrze. Niemniej jednocześnie 43 proc. przyznało, że istnieje przestrzeń do poprawy tego obszaru. Choć wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw maleje przeświadczenie o konieczności poprawy systemu oceny ryzyka, to dopiero w przypadku dużych firm ta sytuacja się odwraca. Być może wynika to po części z tego, że kadra właścicielska oraz kierownicza w dużych przedsiębiorstwach częściej styka się z ryzykownymi decyzjami i jest to czynnik wzmacniający świadomość ryzyka. Duże firmy mają również większą szansę partycypowania w bardziej złożonych projektach biznesowych, co sprawia, że również proces kalkulacji ich opłacalności może skłaniać szefów dużych przedsiębiorstw do myślenia o podniesieniu zdolności oceny ryzyka.

„Tak, w każdym pionie, bo pionów jest dużo, jest osoba odpowiedzialna i ona musi zarządzać tym ryzykiem, a raczej musi wiedzieć jakie ryzyka albo przewiduje jakie ryzyka mogą wystąpić, jak im zapobiegać albo jak na nie reagować. Jest przygotowana na to”.

W pytaniu o sposoby podejmowania ryzyka kluczowe rozróżnienie dotyczyło z jednej strony pełnej formalizacji w ramach procedur podejmowaniu decyzji, a z drugiej intuicyjnego podejścia. Okazuje się, że najczęściej wybierany jest złoty środek opisany przez odpowiedź „równie często intuicyjnie, co za pomocą sformalizowanych procedur”. Ponieważ przedstawiciele dużych firm w pytaniu o ocenę ryzyka najczęściej widzieli potrzebę poprawy w tym zakresie, można domniemywać,

że jednym z wymiarów tej poprawy mogłoby być korzystanie w większym stopniu z metod sformalizowanych w procesie decyzyjnym.

Zdecydowana większość respondentów (70 proc.) twierdzi, że zaawansowane narzędzia (matematyczne, ekonometryczne, algorytmiczne) nie są w ich firmach wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji obarczonych ryzykiem. Popularność tych narzędzi rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Najrzadziej zautomatyzowanych narzędzi wspomagających używa

się w mikrofirmach, stopniowo odsetek ten wzrasta, aż do firm dużych, w których wynosi 58 proc. Nie jest to zaskoczeniem, ponieważ największe firmy dysponują kapitałem pozwalającym im na usprawnianie procesów decyzyjnych.

W serii indywidualnych wywiadów przeprowadzonych z właścicielami, współwłaścicielami oraz przedstawicielami kadry kierowniczej przedsiębiorstw udało się nam doprecyzować poruszane wyżej kwestie. Potwierdziły one, że zamiast formalnych narzędzi oceny ryzyka przedsiębiorcy korzystają z doświadczeń płynących z przeszłych i – przynajmniej częściowo – podobnych decyzji. Często właśnie

w tym kontekście pojawiało się odwołanie do intuicji jako przeciwwagi dla metod sformalizowanych i/lub narzędzi matematycznych. Można zatem stwierdzić, że intuicja w przypadku przedsiębiorców polega na automatycznym rozpoznawaniu sytuacji podobnych do tych, w których znaleźli się w przeszłości i wykorzystywaniu nabywanej wiedzy managerskiej. Jednym ze zgłaszanych sposobów prób szacowania ryzyka było także poszukiwanie informacji o analogicznych sytuacjach w internecie, radzenie się znajomych specjalistów z dziedzin pokrewnych lub mających cokolwiek wspólnego z inwestycjami, np. działających w obszarze zarządzania finansami.

„Nie mamy tego w sposób formalnie uporządkowany, raczej bazujemy na doświadczeniu kadry menedżerskiej, które szlify zdobywały w korporacjach, gdzie tego typu ryzyka, procedury podejmowania ryzyka były. Ale w naszej organizacji tego typu procedur nie ma wdrożonych”.

Porównując skłonność do ryzyka w skali międzynarodowej, na podstawie Global Preferences Survey, można dostrzec, że respondenci z Polski są mniej skłonni do podejmowania ryzyka niż średnia globalna – Polska jest na 51.

miejscu na 76 badanych społeczeństwach. Jednak spośród 18 zbadanych państw UE, zaledwie cztery wykazują się skłonnością do ryzyka ponad średnią światową, natomiast Polska jest w tym zestawieniu na 10. miejscu (Falk i in., 2016; 2018).

3.2. Współpraca z innymi firmami

Z analizy wszystkich odpowiedzi wynika, że polscy przedsiębiorcy mają duże obawy o partnerską współpracę biznesową z innymi firmami (nie tylko na zasadzie podwykonawstwa czy bycia kontrahentem). Pogląd, że inwestycja realizowana wspólnie z inną firmą jest bardziej ryzykowna niż samodzielny projekt, podziela ponad połowa ankietowanych. Cechy demograficzne, takie jak wiek czy płeć, nie mają znaczenia dla tej oceny. Niewielkie, ale widoczne różnice w tym zakresie warunkuje czas prowadzenia firmy – popularność poglądu,

że współpraca zwiększa ryzyko, jest mniejsza u ankietowanych, którzy dłużej piastują swoje stanowisko. Największy wpływ na stosunek do współpracy ma **obecność firmy na rynku międzynarodowym – zwiększa to skłonność do wchodzenia w partnerstwo biznesowe**. Takie postrzeganie ryzyka współpracy wydaje się mieć – przy uwzględnieniu innych barier – przełożenie na faktyczne zawieranie partnerstwa biznesowego. **Zaledwie 24 proc. z blisko 500 badanych firm inwestowało kiedykolwiek wspólnie z innym podmiotem.**

Mimo tego, że wśród respondentów z przedsiębiorstw, które współpracowały biznesowo z innymi podmiotami, dominuje przekonanie o tym, że współpraca zwiększa ryzykowność projektu, ich postrzeganie ryzykowności takiej współpracy jest znacząco

lepsze niż wśród respondentów z firm bez doświadczeń współpracy. Oznacza to, że **najtrudniej wykonać pierwszy krok – samo podjęcie współpracy ułatwia nawiązywanie partnerstwa biznesowego ogółem w przyszłości.**

„No na pewno zysk energii jest fajny, tylko moje doświadczenie z ostatnich lat pokazuje, że ja jednak nie potrafię pracować z partnerami. Albo rządzę albo nie rządzę, więc to chyba wynika z mojej osobowości, że nie chce się dzielić tym ryzykiem, tą decyzyjnością. Chociaż może kiedyś coś ciekawego... mieliśmy propozycję od Szwajcarów, którzy przyjechali zakładać szkołę, ale to się wszystko nie udało. Muszę naprawdę być przekonana do partnera, żeby coś stworzyć, a nie byłam przekonana więc nie. Na razie nic nie planuję, ale może kiedyś”.

Powyższe dane i wnioski odzwierciedlają niedostatek kapitału społecznego, który przejawia się jako brak zaufania do innych osób (w szczególności nieznanymi), co utrudnia współpracę biznesową, potencjalnie korzystną dla obu partnerów. To z kolei obniża zdolność polskich firm do rozwoju, gdy napotykają różnorakie bariery, których przezwyciężenie wymagałoby posiadania zasobów, których nie mają (kapitału finansowego, ludzkiego), a który to brak mógłby być zniwelowany przez połączenie sił z innym podmiotem.

Powyższe ustalenia dotyczące ograniczonego zaufania przedsiębiorstw do otoczenia

biznesowego, ale i szerzej – społecznego, zostały potwierdzone w przeprowadzonych wywiadach. W rozmowach przejawia się sceptycyzm wobec korzystania z zewnętrznego finansowania działalności gospodarczej oraz dystans wobec instytucji publicznych. Niechęć do instytucji publicznych oraz brak wiary w ich potencjalną pozytywną rolę we wspieraniu przedsiębiorców przy podejmowaniu ryzykownych decyzji, często współwystępujące z niechęcią do współpracy z innymi firmami, składają się na specyficzną wsobnosć, nieufność względem otoczenia, polegająca na chęci zrobienia jak najwięcej w ramach swoich możliwości i środków.

„Z pewnością instytucje publiczne mogłyby traktować przedsiębiorstwo jako partnera, a nie jako wroga publicznego. Znakomita większość przedsiębiorstw chce się rozwijać, a co za tym idzie zwiększać zatrudnienie i polepszać warunki pracy pracownikom, więc należałoby przedsiębiorcom pomóc, a nie traktować ich jak nadmieniałem we wcześniejszym zdaniu. Jednak chyba tak jest zbudowana nasza polska mentalność, że lubimy sobie utrudniać życie, a jak już ktoś chce pomóc, to zaraz znajduje się jakiś „cwaniak”, co chce to wykorzystać, więc znalezienie złotego środka w moim odczuciu jest prawie niemożliwe i trzeba się przystosować”.

Kapitał społeczny jest terminem znanym w ekonomii i socjologii od kilku dekad. Przyczyny jego niedostatku w Polsce i w poszczególnych firmach mogą być różne. Indywidualna nieufność wobec innych ludzi może mieć ugruntowanie w personalnych, indywidualnych doświadczeniach przedsiębiorcy. Można wtedy rozumieć to jako barierę psychologiczną, która potencjalnie daje się załagodzić interwencjami behawioralnymi czy programami publicznymi. Jeśli jednak problem jest bardziej powszechny – a wydaje się, że tak jest – to jego wyjaśnienia można szukać raczej w czynnikach strukturalnych. Kultura i historia społeczna to dwie ogólne płaszczyzny, które mogą odpowiadać za różnicowanie pod tym względem krajów i regionów (tj. wyjaśnić, dlaczego w Polsce zasób kapitału społecznego jest mniejszy, niż w innych państwach czy regionach).

Ekonomiczna istotność kapitału społecznego jest potwierdzana w badaniach empirycznych. Od czasów klasycznych prac w tej dziedzinie, m.in. Helliwella i Putnama (1995), opisujących przyczyny różnicy w kondycji gospodarczej północnych i południowych Włoch, badacze z dziedzin społecznych pokazują, że poziom kapitału społecznego koreluje i przyczynia się do rozwoju ekonomicznego. Muringani, Fitjar, Rodriguez-Pose (2021) używają danych z ankiet badających populację regionów europejskich (mniejszych niż kraj – Polska w tym badaniu podzielona jest na kilkanaście regionów), wyciągając średnią z ankiet z lat 2002-2016. **Wyniki dowodzą dużej istotności pozytywnego typu kapitału społecznego (zaufania do obcych) oraz efektu integracji obu typów kapitału społecznego (zaufania do obcych oraz kapitału wzmacniającego więzi wewnątrz własnej grupy) dla wzrostu gospodarczego, podobnie jak kapitału ludzkiego.** Zarazem z ich danych wynika, że zasób kapitału społecznego (obu typów) w Polsce jest niski, w większości regionów wyraźnie niższy, niż przeciętnie w krajach UE

(Muringani i in., 2021). Ponownie sięgając do danych z Global Preferences Survey można zauważyć, że w kontekście poziomu zaufania Polska plasuje się w dolnej połowie rankingu (na 47. miejscu na 76 państw). Wśród 18 badanych państw unijnych, osiem – w tym Polska, ale też np. Niemcy i Francja – cechują się poziomem zaufania poniżej średniej globalnej (Falk i in., 2016; 2018). Również badania GUS pokazują, że głównym typem kapitału społecznego w Polsce są więzi wewnątrz-rodzinne, natomiast uczestnictwo w instytucjach społeczeństwa obywatelskiego jest niskie (GUS, 2020b).

Rozważana jest też rola kapitału ludzkiego we wspomaganiu akumulacji kapitału społecznego. Muringani, Fitjar, Rodriguez-Pose (2021) wskazują, że wysoki poziom typu kapitału społecznego ukierunkowanego na zaufanie wobec obcych ludzi może niejako zastąpić kapitał ludzki we wspomaganiu rozwoju w regionach, gdzie zasób tego drugiego jest niski. Z kolei wzrost kapitału ludzkiego może mitygować negatywne skutki drugiego typu kapitału społecznego – bardziej negatywnego, takiego, który wspomaga tworzenie się więzi wewnątrzgrupowych, ale przez to powoduje zamykanie się członków tych grup na obcych ludzi (co zarazem oznacza, że efekty istnienia tego typu kapitału społecznego są szczególnie widoczne w regionach o niskim poziomie kapitału ludzkiego). Powiązanie między kapitałem społecznym a ludzkim widać w systemie oświaty i szkolnictwa: przy wyższym kapitale społecznym jest większa szansa, że w toku edukacji nacisk będzie kładziony nie tylko na rozwój umiejętności twardych, lecz całokształtu kompetencji, w tym międzyludzkich, bo w codziennym doświadczeniu lepiej widoczna jest potrzeba ich posiadania (Zakrzewska, 2013), a sam system edukacji jest skuteczniejszy, np. dlatego, że kapitał społeczny zmniejsza nierówności w dostępie do edukacji dla młodzieży z różnych środowisk (Mickiewicz, 2011; Wosiek, 2015a).

W Polsce można mówić raczej o braku nacisku w systemie edukacji na całokształt kapitału ludzkiego, który mógłby wspomagać akumulację kapitału społecznego (Zakrzewska, 2013). Zależność jest także odwrotna: startując z wysokiego poziomu kapitału społecznego,

łatwiej przyspieszyć rozwój kapitału ludzkiego (np. nabywanie kompetencji przy działalności w organizacjach trzeciego sektora czy – w kontekście firm – przy współpracy z innymi przedsiębiorstwami opartej na zaufaniu) (Wosiek, 2015a).

3.3. Ryzyko zatrudniania

W firmach wszystkich kategorii można dostrzec szczególny czynnik utrudniający rozwój – kapitał ludzki (tj. jego niedostatek ilościowy lub jakościowy). Świadczą o tym odpowiedzi na pytania dotyczące relacji i działań związanych z innymi ludźmi w organizacji – głównie pracownikami. **Dla istotnej części respondentów tak podstawowa czynność jak zatrudnianie pracowników jawi się jako jeden z najbardziej ryzykownych elementów ich działalności.** Postrzeganie tej kluczowej operacji, dokonywanej nierzadko kilka lub kilkanaście razy rocznie (w zależności od wielkości firmy), jako pewnego zagrożenia, nie zmienia się u osób, które zarządzają firmą nawet kilkanaście lat, a co wyjątkowo zaskakujące, jest oceniane jeszcze gorzej w największych firmach (w których pracuje przecież przynajmniej 250 osób). **Podobny poziom ryzyka ankietowani**

przypisywali zewnętrznemu czynnikowi – zmianom na rynku pracy.

W przeprowadzonych wywiadach respondenci często wskazywali na ryzyka związane z brakiem pracowników, ich niewystarczającymi kompetencjami oraz kulturą pracy (bardzo często pojawiał się wątek korzystania głównie lub wręcz wyłącznie ze znajomości jako metody pozyskiwania pracowników i zmniejszenia ryzyka związanego z rekrutacją). W tej kategorii problemów pojawiały się również odpowiedzi wskazujące na postrzeganie inwestycji w kapitał ludzki jako ryzykownych. O ile bowiem w przypadku rekrutacji pracowników ryzyko wiąże się z przyjęciem do pracy osoby, która nie spełnia oczekiwań, o tyle inwestowanie w podnoszenie kompetencji pracowników już zatrudnionych wynika z obawy o możliwość ich odejścia do innej firmy.

„Proces zatrudniania nowych pracowników uważam za ryzykowny dlatego, że potencjał ludzki jest największym potencjałem niemniej jednak może być dla firmy zagrożeniem i jest takim obciążeniem finansowym, bo z kimś się wiążemy. Tutaj różne czynniki wchodzi w grę i ciężko jest czasami pracować w zespole z kimś trudnym. Nie korzystam z żadnych platform przy zatrudnianiu pracowników. Przeważnie jest to ewentualnie czyjaś rekomendacja albo ja znałam jakiegoś pracownika z którym kiedyś pracowałam w swojej karierze. Tym się kieruję”.

Uznawanie przez respondentów, że przyjmowanie pracowników do firmy jest ryzykowne, można interpretować jako skutek pomyłek co do ludzi, których przedsiębiorcy zatrudniali – ich

umiejętności, cech lub zdolności do wpasowania się w firmę. Oczywiście nasze badanie pozwala uzyskać jedynie perspektywę zatrudniających, zatem taka interpretacja odpowiedzi nie zawiera

pełnego obrazu relacji między pracownikami a pracodawcami.

Wiele nawet podstawowych elementów działalności firmy i typowych inwestycji wymaga konkretnych, rozwiniętych kompetencji: od specjalistycznej wiedzy, przez doświadczenie, po umiejętności miękkie, co zbiorczo określa się mianem kapitału ludzkiego. Jego brak może powodować niezdolność do realizowania projektów czy inwestycji i rozwoju, podobnie jak niedostatek kapitału finansowego, a w konsekwencji zmniejszać potencjał rozwojowy. Pytania dotyczące relacji z pracownikami i rynkiem pracy wskazują, że polskie przedsiębiorstwa, szczególnie mikro i małe, zmagają się z niedostatkiem tego zasobu. **Kapitał ludzki można uzupełnić przez inwestycję w kadry (ale dokonuje tego ogółem tylko 25 proc. respondentów), znalezienie go na rynku pracy lub skorzystanie z zasobu innej firmy przez nawiązanie współpracy.**

Wyniki badań Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL) – zarówno z 2019 r., jak i z 2017 r. – potwierdzają przywołane tu wnioski: najczęściej wskazywanymi trudnościami dla prowadzenia działalności gospodarczej były m.in. „uciążliwe przepisy prawne”, a także „brak odpowiednich pracowników” (Czarnik i in., 2020, s. 13), co jest spójne z wysoką oceną tychże czynników ryzyka (otoczenie prawne i zmiany prawa, zatrudnianie pracowników) w naszej ankiecie. Według badania

BKL skupionego na kapitale ludzkim w firmach, aż 71 proc. przedsiębiorstw deklarowało trudności w znalezieniu odpowiednich pracowników, szczególnie na stanowiska specjalistyczne (ale także do prac fizycznych), a główną przyczyną był brak kompetencji i doświadczenia u kandydatów. Mimo tego większość pracodawców (55 proc.) nie posiada długookresowych planów dotyczących działań związanych z akumulacją kapitału ludzkiego. Choć 84 proc. respondentów twierdzi, że ich firma rozwija kompetencje pracowników, to 38 proc. nie stosuje żadnych narzędzi do zarządzania kapitałem ludzkim – blisko połowa w małych przedsiębiorstwach (Kocór i in., 2020, s. 11-15). Źródłem kapitału ludzkiego w Polsce jest system edukacji młodych ludzi, a w kontekście dorosłych – nieformalne nabywanie umiejętności na własną rękę wraz z doświadczeniem w pracy. Zasób kapitału ludzkiego generowanego w ten sposób jest niewystarczający, a deficyt ten nie może być złagodzony przez kapitał społeczny, którego także brakuje w Polsce. **Można więc mówić o bliźniaczych deficytach (kapitału ludzkiego i społecznego), które łącznie stanowią istotną barierę dla rozwoju polskich przedsiębiorstw, szczególnie mniejszych; lub inaczej – o braku spójności między różnymi typami kapitałów: finansowym, intelektualnym, społecznym, ludzkim itd., co stanowi istotną barierę rozwojową** (Wosiek, 2015b).

3.4. Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne

Obok niedostatku kapitału społecznego i ludzkiego, stanowiącego barierę rozwojową firm oraz będącego generatorem ryzyka biznesowego, zidentyfikowano również czynniki o charakterze systemowym, które można określić zewnętrznymi. Jak wynika z przeprowadzonego badania, takim czynnikiem jest prawnopolityczne otoczenie biznesu. Wskazywano przede

wszystkim na negatywne aspekty funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości, w tym przewlekłość postępowań. Pytanym przedsiębiorcom zdarzało się wprost sugerować, że nie darzą systemu zaufaniem i obawiają się, że w sytuacji zaangażowania we współpracę biznesową z nierzetelnym partnerem dochodzenie swoich praw albo zajętyby bardzo dużo czasu, albo byłoby wręcz niemożliwe.

Ponadto istotnym aspektem z perspektywy firm jest ogólna zmienność prawa w Polsce, zwłaszcza gospodarczego. Stawianie tej kwestii przez przedsiębiorców dość wysoko w hierarchii czynników ryzyka pokazuje, że turbulentna sytuacja w systemie sprawiedliwości w Polsce ma negatywne skutki ekonomiczne (przynajmniej według opinii przedsiębiorców). Trudno jednoznacznie określić, na ile firmy dostrzegają pogorszenie

w tym obszarze, a tym samym na ile rola tego czynnika wzrasta, ale z całą pewnością jest on istotny i oceniany jako wpływający na podniesienie ryzyka prowadzenia biznesu. Tempo zmian legislacyjnych w obszarze ustawodawstwa gospodarczego podnosi koszty transakcyjne związane z koniecznością ich monitorowania i interpretacji oraz wpływa na zwiększenie ryzyka ze względu na nieprzewidywalność i niestabilność przepisów.

„Przede wszystkim (...) ta papierologia. Jeszcze jak można wspomnieć żeby ekonomiści skoro robią ankietę, może kiedyś ktoś w rządzie to przeczyta i może zrozumie, że ujednolicenie prawa podatkowego we wszystkich województwach byłoby czymś niesamowitym w tym kraju. Żebyśmy my jako przedsiębiorcy mogli wiedzieć, że dany przepis podatkowy nie może być inaczej interpretowany w jednym województwie i w drugim województwie. To jest dla nas bardzo ważne więc to czterema wykrzyknikami powinno się na tej taśmie zapisać. Żeby nam ułatwić funkcjonowanie po prostu to powinno to być wreszcie doprowadzone do porządku”.

Wprawdzie teza o niepewności prawa jako przyczynie trudności w prowadzeniu biznesu w Polsce nie jest nowa, to jednak zazwyczaj była podnoszona w kontekście zbyt dużych narzutów biurokratycznych oraz utrudnień w codziennym funkcjonowaniu firm, zwłaszcza w ich administracyjno-organizacyjnym wymiarze. Jednak wyniki badania przeprowadzonego na potrzeby raportu pozwalają rzucić na ten aspekt nowe światło. Niedostatki wymiaru sprawiedliwości oraz niestabilność otoczenia prawnego okazują się czynnikami zniechęcającymi przedsiębiorców do inwestowania. Można zatem stwierdzić, że sytuacja polityczno-prawna to – obok uwarunkowań rynkowych – istotny komponent zewnętrznego ryzyka biznesowego w Polsce. Rysuje to spójny obraz: **polska gospodarka pod klasycznie makroekonomicznymi względami jest raczej stabilna, ale to ekonomia polityczna coraz częściej zaprzęta głowy przedsiębiorców komplikując prowadzenie firmy.**

Wewnętrzne czynniki ryzyka, a więc związane bezpośrednio z konkretnymi aspektami funkcjonowania firmy, nie są zaskakujące. Z najmniejszym ryzykiem wiążą się marketing i PR. Z kolei ekspansję na nowe rynki oceniana jako bardzo ryzykowną, co jest spójne z faktycznymi danymi (opisanymi w rozdz. 1). Według nich niewiele polskich firm działa za granicą. Co jednak istotne, niemal równie ryzykowne wydało się ankietowanym zatrudnianie pracowników, jak i nawiązywanie współpracy biznesowej – te dwa spostrzeżenia pozwalają hipotetyzować, że „bliźniacze deficyty” kapitału ludzkiego i społecznego są istotną barierą dla przedsiębiorców w prowadzeniu biznesu. W porównaniu z tymi czynnikami, typowe przejawy rozwoju, jak np. poszerzanie oferty produktów czy inwestycje w technologie, nie wydały się respondentom obciążone dużym ryzykiem.

Podsumowując przeprowadzone badania ilościowe i jakościowe można sformułować następujące wnioski:

- **firmy małe i mikro zmagają się z największą liczbą wyzwań ograniczających ich możliwości rozwoju i ewentualnej ewolucji do poziomu firm średnich.** Wraz ze wzrostem przedsiębiorstw rynek staje się innym, bardziej przyjaznym miejscem dla podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Dla mniejszych podmiotów rynek jest relatywnie najbardziej nieprzyjazny – nie tylko pod względem intensywności konkurencji, ale także wymagań, jakim musi sprostać właściciel czy manager. Im mniejsza firma, tym więcej kompetencji musi być zgromadzonych u jednego pracownika czy dyrektora i tym większa odpowiedzialność indywidualna za podejmowanie ryzykownych decyzji (kolektywne sposoby podejmowania decyzji, w szczególności włączanie pracowników niższego szczebla w te procesy, są bardzo mało popularne);
- sama obecność na rynku nie polepsza zdolności podejmowania ryzykownych decyzji inwestycyjnych czy szerzej zdolności do radzenia sobie z ryzykiem. Z czasem przedsiębiorcy w większości albo zniechęcają się do podejmowania ryzykownych decyzji inwestycyjnych, albo ich skłonność nie zmienia się;
- poczucie niepewności związane z często zmieniającym się stanem prawnym czy funkcjonowaniem systemu sądowego sprawia, że firmy rzadko mają długoterminową, kompleksową strategię rozwoju, są raczej „zanurzone” w otoczeniu i reagują na bieżąco na bodźce z zewnątrz;
- istotny jest pozaekonomiczny aspekt prowadzenia działalności w mniejszych firmach. W ich przypadku rozwój nie musi

być priorytetem. Celem działalności biznesowej może być bezpieczne funkcjonowanie na rynku i psychologiczny spokój (np. eliminacja stresu wynikającego z faktu posiadania kredytu, co zarazem zmniejsza zasób kapitału finansowego). To zrozumiała różnica w stosunku do średnich i dużych podmiotów;

- mniejsze firmy, które jednak chciałyby się dynamicznie rozwijać, trafiają na specyficzną barierę bliźniaczych deficytów kapitału ludzkiego i społecznego. Poziom kapitału ludzkiego, z którym przedsiębiorstwa mają do czynienia na rynku pracy, jest z ich perspektywy niewystarczający lub niedopasowany do potrzeb. Firmy nie inwestują w ten zasób również w już zatrudnionych pracowników, często postrzegając ich jako wewnętrzne źródło ryzyka, co tworzy obawy o takie inwestycje. Ogranicza to akumulację kapitału ludzkiego w firmie. Wyniki badań potwierdzają, że polskie społeczeństwo charakteryzuje się niskim poziomem kapitału społecznego, brakiem zaufania do obcych, więc przedsiębiorcy nie mają poczucia, że mogą uzupełnić własne braki kapitału ludzkiego przez częstszą współpracę na równych zasadach z innymi firmami. Deficyt kapitału społecznego utrudnia neutralizację negatywnych efektów braku kapitału ludzkiego na rynku pracy;
 - potrzebne są nie tylko – wskazywane od dawna – zmiany ekonomiczne i prawne, ale także rozwiązania behawioralne pomagające w zwalczaniu stresu, zmniejszaniu nieufności, łagodzeniu braków w kapitale ludzkim czy wspomaganiu współpracy wewnątrz firmy (z pracownikami) i w jej otoczeniu (z partnerami biznesowymi i instytucjami publicznymi).

4. Rekomendacje

Powyższe wnioski wskazują jednoznacznie na potrzebę wsparcia przedsiębiorców w rozwijaniu umiejętności oceny ryzyka decyzji inwestycyjnych i rozwojowych w firmach. Prowadzenie działalności gospodarczej, zatrudnianie pracowników czy realizacja wspólnych inwestycji biznesowych obfitują w decyzje obciążone ryzykiem. Choć mają one zwykle niepowtarzalne i osadzone w danym kontekście uwarunkowania, to przynajmniej częściowo dają się uogólnić w formie intuicyjnych

schematów, które wspierają procesy decyzyjne w danym obszarze. W niżej zaproponowanych rekomendacjach uwzględniamy interwencje behawioralne (rozwiązania stosowane w politykach publicznych oparte na naukach behawioralnych), których celem jest wzmocnienie kompetencji ułatwiających podejmowanie złożonych decyzji, tzw. *boost* (Hertwig, 2017) oraz stworzenie środowiska decyzyjnego sprzyjającego nawiązywaniu współpracy biznesowej i dywersyfikacji ryzyka.

1. Wzmacnianie współpracy firm: mechanizm rozproszonej ewaluacji firm

Opracowanie narzędzia informatycznego (portalu, aplikacji) pozwalającego na identyfikację przedsiębiorców posiadających pozytywną historię współpracy z innymi partnerami biznesowymi. Firmy mogłyby być oceniane przez inne przedsiębiorstwa, a dzięki systemowi poleceń powstałby swoisty rating wiarygodnych partnerów biznesowych. Taki portal służyłby też łatwiejszemu nawiązywaniu kontaktów. Zainteresowane firmy mogłyby zgłaszać chęć współpracy przy konkretnych projektach, które byłyby tam opisane, a inne przedsiębiorstwa mogłyby łatwiej w ten sposób zauważyć korzyść dla siebie z takiego wspólnego działania i przy użyciu tego narzędzia skontaktować się potencjalnym oferentem. Profile przedsiębiorstw, podobnie jak na podobierństwie popularnych portali dla indywidualnych osób, mogłyby zawierać opisy

zasobów, kompetencji czy doświadczenia, które dany podmiot posiada, co ułatwiłoby innym znalezienie u potencjalnego partnera takich zasobów, których u nich brakuje. Warto zauważyć, że analogiczne mechanizmy rozproszonej ewaluacji przedsiębiorstw są już dziś wdrażane w skali globalnej (np. Uber, Airbnb, TripAdvisor). W ich przypadku jednak oceniającym jest konsument, a nie inny przedsiębiorca. Nie chodzi więc o mechanizm pozwalający zweryfikować kontrahenta na wzór istniejących rejestrów typu CEIDG, ale na wprowadzenie rozproszonego systemu ewaluacji neutralizującego brak kapitału społecznego koniecznego do nawiązania współpracy biznesowej. Rozwiązanie to ograniczałoby niepewność związaną z nawiązywaniem współpracy z firmami, z którymi do tej pory przedsiębiorcy nie mieli relacji biznesowych.

2. Wspieranie, ułatwianie i profesjonalizacja procesów zatrudniania i zarządzania kadrami

Zidentyfikowanie i upowszechnienie prostych modeli podejmowania decyzji rekrutacyjnych (np. w formie *checklisty*), które mogą stanowić wsparcie dla przedsiębiorców w procesie oceny pracownika i podjęcia decyzji o jego zatrudnieniu. Zatrudnianie pracowników, rozumiane jako proces – od tworzenia ofert, przez identyfikowanie najlepszych kandydatów, do wprowadzenia nowego pracownika w działanie firmy, jest relatywnie długotrwałe i wymagające wysiłku, szczególnie dla mniejszych podmiotów, które często nie posiadają osobnego działu kadr dysponującego wiedzą o specjalistycznych procedurach. Rekomendujemy więc stworzenie swoistej „protezy” takiego działu dla małych firm, która, choć niedoskonała i dość ogólna, byłaby

zestawem instrukcji i dobrych praktyk, które każdy dyrektor czy właściciel mikro lub małej firmy mógłby łatwo zastosować. Znalazłyby się tam gotowe rozwiązania, np. dotyczące korzystania z portali z ofertami pracy, poradniki o przeprowadzaniu rozmów rekrutacyjnych, wiedza o tym, jak zapewnić pracownikowi dobry start w nowym otoczeniu itp. Takie formalne narzędzia mogą okazać się dużym wsparciem dla mikro i małych firm, które nie posiadają wypracowanych formalnych procedur zatrudniania. Rozwiązanie pozwoliłoby w pewnym zakresie na ograniczenie ryzyka nieudanej rekrutacji lub przynajmniej jego zidentyfikowanie, mogłoby też przyspieszyć proces zatrudniania.

3. Ujednolicone źródło obowiązujących przepisów i istotnych dla przedsiębiorców danych

Stworzenie agregatu informacji prawno-ekonomicznych z podziałem na regiony i branże. Narzędzie miałoby formę strony internetowej i agregowałoby informacje z ogólnie dostępnych źródeł (np. GUS, ustawy podatkowe i dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, Eurostat, KRS, BIK, KNF, REGON). Dane – po uprzednim opracowaniu – pozwalałyby na minimalizację kosztu prowadzenia działalności

gospodarczej i pozwalałyby bardziej efektywnie oceniać ryzyko lub opłacalność poszczególnych decyzji inwestycyjnych. Stanowiłyby także wiarygodne źródło danych makroekonomicznych, przydatnych szczególnie firmom, które nie posiadają osobnego działu zajmującego się analizami rynkowymi. W takim miejscu pojawiałyby się na bieżąco informacje o zmianach w prawie czy nowych programach publicznych.

4. Popularyzacja modeli oceny ryzyka i wykonalności decyzji inwestycyjnych

Rekomendujemy wdrożenie uproszczonych narzędzi pozwalających na ocenę ryzyka lub wykonalności inwestycji zgodnie z rozwiązaniami wypracowanymi w literaturze naukowej (np. analiza *pre-mortem*, technika SMART). Narzędzia takie byłyby następnie rozpowszechniane wśród przedsiębiorców, co z kolei byłoby odpowiedzią na potrzebę wsparcia w zakresie oceny ryzyka i podniesienia

kompetencji w tym obszarze. Innym sposobem pozwalającym na transfer wiedzy byłby rozwój programu publicznych szkoleń poświęcony różnym aspektom: od zapoznawania z prostymi formalnymi narzędziami obliczania ryzyka, przez doradztwo dotyczące zarządzania ryzykiem w projekcie czy firmie ogółem, po radzenie sobie z psychologicznymi skutkami podejmowania decyzji obciążonych ryzykiem.

5. Lokalna przestrzeń bezpiecznej współpracy biznesowej

Stworzenie bezpiecznej przestrzeni ułatwiającej nawiązywanie współpracy między firmami może pozwolić jej beneficjentom na rozproszenie ryzyka prowadzonych działań między kilka podmiotów, zachęcając tym samym do podejmowania wyzwań pozostających poza możliwościami pojedynczej firmy. Taką przestrzeń mogą stanowić organizowane (np. przez samorządy) projekty promujące społeczną odpowiedzialność biznesu, realizujące

zadania istotne z punktu widzenia lokalnej społeczności. Firmy, które mają już za sobą współpracę, oceniają partnerstwo biznesowe jako mniej ryzykowne niż firmy, które nigdy nie współpracowały. Programy wspólnie realizowanych inwestycji służących celom społecznym ułatwiłyby wykonanie pierwszego kroku w nawiązywaniu partnerstwa, a dobre doświadczenia współpracy mogłyby stanowić zachętę do wspólnych przedsięwzięć w przyszłości.

Bibliografia

- Antoncic, J.A., Antoncic, B., Gantar, M., Hisrich, R.D., Marks, L.J., Bachkirov, A.A., Li, Z., Polzin, P., Borges, J.L., Coelho, A., Kakkonen, M.L. (2018), *Risk-Taking Propensity and Entrepreneurship: The Role of Power Distance*, "Journal of Enterprising Culture", No. 26(1).
- Bonin, H., Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D., Sunde, U. (2007), *Cross-sectional earnings risk and occupational sorting: The role of risk attitudes*, "Labour Economics", No. 14(6).
- Cramer, J.S., Hartog, J., Jonker, N., van Praag, C.M. (2002), *Low risk aversion encourages the choice for entrepreneurship: an empirical test of a truism*, "Journal of Economic Behavior & Organization", No. 48(1).
- Czarnik, S., Górniak, J., Jelonek, M., Kasperek, K. (2020), *Bilans Kapitału Ludzkiego 2019 Raport z badania ludności w wieku 18–69 lat*, PARP, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/01-BKL---Raport-z-badania-ludnosci_ostateczny.pdf [dostęp: 14.10.2021].
- Czerniak, A., Helak, M. (2019), *Przedsiębiorca wysłuchany. Czego potrzebuje do rozwoju?*, Polityka Insight, Warszawa.
- Czerniak, A., Stefański, M. (2016), *Małe i średnie firmy w Polsce – bariery i rozwój*, Polityka Insight, Warszawa.
- Divakaran, S., McGinnis, P.J., Sharif, M. (2014), *Private Equity and Venture Capital in SMEs in Developing Countries*, WorldBank Policy Paper, No. 6827.
- Falk, A., Becker, A., Dohmen, T.J., Huffman, D., Sunde, U. (2016), *The preference survey module: A validated instrument for measuring risk, time, and social preferences*, "IZA Discussion Paper", No. 9674.
- Falk, A., Becker, A., Dohmen, T.J., Enke, B., Huffman, D., Sunde, U. (2018), *Global Evidence on Economic Preferences*, "The Quarterly Journal of Economics", No. 133(4).
- Górniak, J., Strzebońska, A., Worek, B. (2020), *Bilans Kapitału Ludzkiego 2019. Rozwój kompetencji – uczenie się dorosłych i sektor rozwojowy*, PARP, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/3-BKL-Uczenie-sie-doroslych-OK_201027.pdf [dostęp: 14.10.2021].
- Gromova, A. (2021), *Risk Attitude, Entrepreneurship and Self-Employment*, "HSE Economic Journal", No. 25(2).
- GUS (2015), *Działalność przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2014 r.*, Warszawa.
- GUS (2018), *Działalność przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2017 r.*, Warszawa.
- GUS (2020), *Działalność przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2019 r.*, Warszawa.
- GUS (2020b), *Jakość życia i kapitał społeczny w Polsce. Wyniki Badania spójności społecznej 2018*, Warszawa.
- GUS (2021), *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2019 r.*, Warszawa.
- Hertwig, R. (2017), *When to Consider Boosting: Some Rules for Policy-Makers*, "Behavioural Public Policy", No. 1(2).
- Helliwell, J.F., Putnam, R.D. (1995), *Economic Growth and Social Capital in Italy*, "Eastern Economic Journal", No. 3(21).
- Kerr, S.P., Kerr, W.R., Xu, T. (2017), *Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature*, Harvard Business School Working Paper, No. 18-047.

- Klonowski, D. (2012), *Liquidity gaps in financing the SME sector in an emerging market: evidence from Poland*, "International Journal of Emerging Markets", No. 7(3).
- Kocór, M., Górniak, J., Prokopowicz, P., Szczucka, A. (2020), *Bilans Kapitału Ludzkiego 2019 Raport z badania pracodawców w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim*, PARP, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/02-BKL---Zarządzanie-kapitałem-ludzkiem_WWW.pdf [dostęp: 14.10.2021].
- Koudstaal, M., Sloof, R., van Praag, C.M. (2015), *Risk, Uncertainty, and Entrepreneurship: Evidence from a Lab-in-the-Field Experiment*, "Management Science", No. 62(10).
- Mickiewicz, P. (red.) (2011), *Kapitał społeczny i edukacja. Badanie porównawcze pomiędzy Polską i Islandią. Raport podsumowujący*, Dolnośląska Szkoła Wyższa we Wrocławiu, Wrocław.
- Miner, J.B., Raju, N.S. (2004), *Risk Propensity Differences Between Managers and Entrepreneurs and Between Low- and High-Growth Entrepreneurs: A Reply in a More Conservative Vein*, "Journal of Applied Psychology", No. 89(1).
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (2020), *Raport – Inwestycje w Polsce 2018-2019*, Warszawa.
- Muringani, J., Fitjar, R.D., Rodriguez-Pose, A. (2021), *Social capital and economic growth in the regions of Europe*, "Environment and Planning A: Economy and Space", No. 53(6).
- NBP (2020), *Polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2019 roku*, Warszawa.
- OECD (2019), *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2021), *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021*, OECD Publishing, Paris.
- Omoredede, A., Thorgren, S., Wincnet, J. (2015), *Entrepreneurship psychology: a review*, "International Entrepreneurship and Management Journal", No. 11.
- PARP (2020), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa.
- Piątkowski, M. (2012), *Factors Strengthening the Competitive Position of SME Sector Enterprises. An Example for Poland*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences", No. 58.
- Sońta-Drączkowska, E., Bednarska-Wnuk, I. (red.) (2020), *Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Stewart, W.H., Roth, P.L. (2001), *Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review*, "Journal of Applied Psychology", No. 86(1).
- Tsai, H.F., Luan, C.J. (2016), *What makes firms embrace risks? A risk-taking capability perspective*, "BRQ Business Research Quarterly", No. 19(3).
- Wosiek, M. (2015a), *Niespójności w rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce – spojrzenie przez pryzmat koncepcji kapitału intelektualnego. Część 1: Kapitał ludzki a kapitał społeczny*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 41.
- Wosiek, M. (2015b), *Niespójności w rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce – spojrzenie przez pryzmat koncepcji kapitału intelektualnego. Część 2: Kapitał ludzki a kapitał strukturalny rozwoju*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 42.
- Zakrzewska, M. (2013), *Uwarunkowania rozwoju kapitału społecznego w Polsce*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania US”, nr 32.

Aneks metodologiczny do rozdziału 1

Dane wykorzystane w rozdziale 1 pochodzą z rejestru REGON o częstotliwości miesięcznej od 01.11.2014 do 01.12.2019 r.

Wykorzystaliśmy dane o liczbie przedsiębiorstw wg deklarowanej liczby pracowników:

1. Ogółem.
2. W podziale na kategorie PKD.
3. W podziale geograficznym.

Przedsiębiorstwa klasyfikujemy wg poniższej poniższego klucza:

1. Od 2 do 9 pracowników – jako mikro;
2. Od 10 do 49 pracowników – małe;
3. Od 50 do 249 pracowników – średnie;
4. Powyżej 249 pracowników – duże.

Na ich podstawie symulujemy łańcuchy Markowa o poniższych macierzach przejścia:

	Mikro	Małe	Średnie	Duże
Mikro	P_{11}	P_{12}	○	○
Małe	P_{21}	P_{22}	P_{23}	○
Średnie	○	P_{32}	P_{33}	P_{34}
Duże	○	○	P_{43}	P_{44}

W celu uzyskania prawdopodobieństw rozwiązujemy wielokrotnie problem optymalizacyjny, minimalizując różnice między empirycznymi a wynikającymi z estymowanych prawdopodobieństw udziałami poszczególnych kategorii przedsiębiorstw. Nasze oszacowania są asymptotycznie zbieżne.

Uzyskane przez nas wyniki porównaliśmy z niezależnymi badaniami GUS. W podziale na PKD uzyskane przez nas prawdopodobieństwa awansu mikroprzedsiębiorstw silnie korelują z udziałem w tych kategoriach mikrofirm zatrudniających większą liczbę pracowników (GUS, 2019).

Jednocześnie GUS wskazuje (2014; 2017), że zwiększa się odsetek mikrofirm prowadzących działalność wiele lat. W tych sekcjach obserwujemy niższe prawdopodobieństwa ekspansji, chociaż zależność jest słabsza.

Należy zwrócić uwagę, że dane bazy REGON mają charakter rejestrowy. Istnieje poważna rozbieżność między liczbą działających mikroprzedsiębiorstw szacowaną na podstawie badań ankietowych GUS (2,2 mln w 2019 r.) a zarejestrowanych w REGON (4,4 mln w styczniu 2019 r.). Wynika ona z faktu, że GUS raportuje liczbę mikroprzedsiębiorstw prowadzących działalność. Na początku 2020 r. 10,4 proc. mikroprzedsiębiorstw w REGON oficjalnie zawiesiło aktywność ekonomiczną. Jeszcze większy odsetek mikrofirm może nie prowadzić realnej działalności bez jej oficjalnego zawieszenia lub prowadzić ją dorywczo – dokładna skala tych zjawisk nie jest znana.

Badania GUS mogą być nie w pełni reprezentatywne dla przedsiębiorstw wstrzymujących aktywność gospodarczą okresowo lub systematycznie, a także prowadzonych przez osoby gorzej wykształcone lub o mniejszych zdolnościach informatycznych. Potencjalną trudnością jest także uwzględnienie w pełni najmniejszych firm z regionów wiejskich.

Z drugiej strony w rejestrze REGON znajdują się także dane firm nieprowadzących realnej działalności gospodarczej z powodów księgowo-podatkowych (np. gdy jedna realna działalność gospodarcza posiada dwie osobowości prawne), a także niewyrejestrowanych mimo zakończenia prowadzenia działalności.

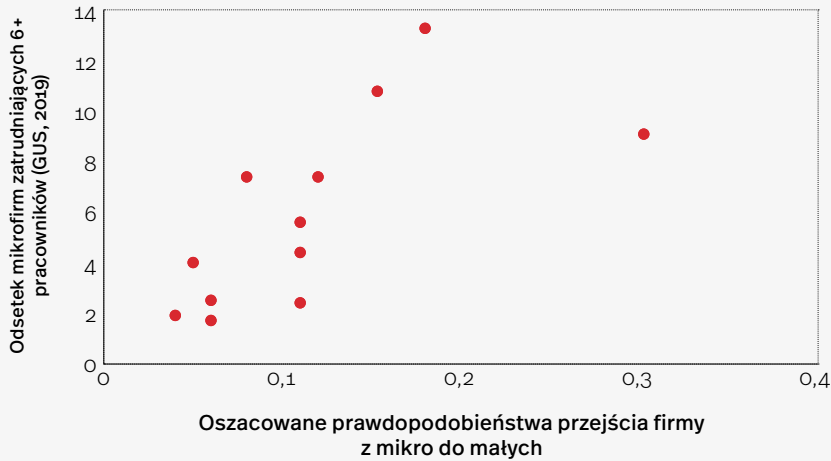
Rejestr REGON oraz wyniki badań ankietowych GUS wskazują ponadto na porównywalną dynamikę przyrostu mikrofirm w latach 2014-2019, zarówno całości, jak i w rozbiciu na PKD. Realna liczba mikrofirm w Polsce, tj. uwzględniająca także firmy najmniejsze, zawieszane i nieprowadzące systematycznej działalności gospodarczej, zawiera się najprawdopodobniej między wartościami wskazywanymi przez GUS oraz REGON – takie dane nie są jednak dostępne. Oznacza to, że raportowane przez nas prawdopodobieństwa ekspansji mikrofirm mogą być zaniżone. Ponadto oczekujemy, że są one istotnie zróżnicowane wewnątrz grupy mikroprzedsiębiorstw – tj. prawdopodobieństwa ekspansji dla mikrofirm faktycznie zamierzających skalować swoją działalność, a także posiadających ku temu możliwości będą istotnie większe niż raportowane przez nas.

Niemniej, nawet mimo powyższych trudności oraz niedoskonałości wykorzystanych danych, nasze oszacowania korelują z niezależnymi statystykami raportowanymi przez GUS w badaniach ankietowych mikroprzedsiębiorstw (tj. odsetkiem firm prowadzących działalność od co najmniej 6 lat oraz zatrudniających co najmniej 6 pracowników). Zbieżność ta wskazuje, że wskazywane przez nas sektorowe zróżnicowanie prawdopodobieństw ekspansji jest poprawne.

Mimo wszystkich wymienionych powyżej wyzwań, rejestr REGON to jedyne źródło danych wysokiej częstotliwości o przedsiębiorstwach oferujące rozbicie na liczbę pracowników oraz sektor i miejsce prowadzenia działalności. Stworzenie nowoczesnego rejestru przedsiębiorstw, oferującego wiarygodne i wielowymiarowe dane o wysokiej częstotliwości, zwiększyłoby efektywność administracji publicznej oraz umożliwiło prowadzenie bardziej szczegółowych badań nad wyzwaniami stojącymi przed polskim biznesem.

Nasze szacowania silnie korelują z odsetkiem mikrofirm zatrudniających od 6 do 9 pracowników (wykres 20).

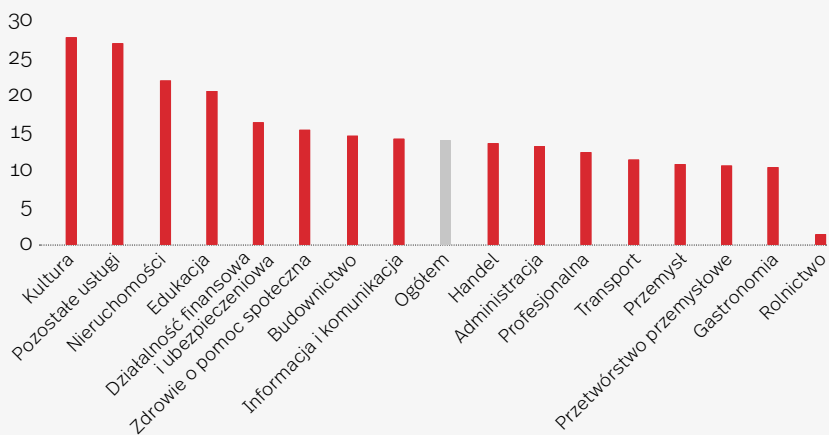
▼ **Wykres 20.** Oszacowane prawdopodobieństwa a odsetek mikrofirm zatrudniających od 6 do 9 pracowników w rozważanych PKD (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych GUS i REGON.

We wszystkich PKD wzrósł odsetek mikrofirm działających co najmniej 6 lat (wykres 21).

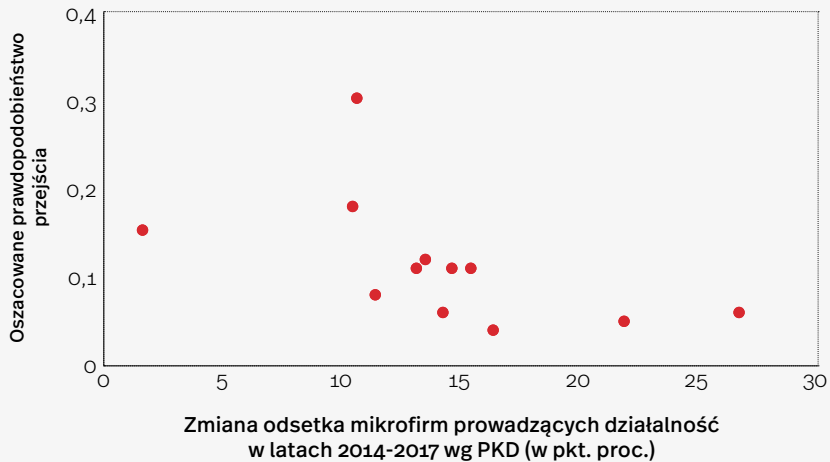
▼ **Wykres 21.** Zmiana odsetka mikrofirm działających od co najmniej 6 lat (w latach 2014-2017, pkt. proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych GUS.

Nasze szacowania korelują ujemnie ze zmianą odsetka firm działających od wielu lat (wykres 22). W sekcjach z największą dynamiką mikrofirm działających od co najmniej 6 lat prawdopodobieństwa przejścia są nieco niższe.

▼ Wykres 22. Oszacowane prawdopodobieństwo a odsetek mikrofirm działających co najmniej 6 lat



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych GUS i REGON.



Spis ramek i wykresów

↘ Infografika 1. Wykazywana i deklaratywna awersja do ryzyka wśród polskich przedsiębiorców (w proc.).....	5
↘ Infografika 2. Struktura polskich przedsiębiorstw niefinansowych pod względem wielkości (w proc.)	12
↘ Infografika 3. Sytuacje decyzyjne wykorzystane w badaniu, określające stosunek do ryzyka... 21	
↘ Infografika 4. Odsetek firm korzystających z narzędzi matematycznych do oceny ryzyka (w proc.)	28
↘ Wykres 1. Struktura zatrudnienia w mikroprzedsiębiorstwach w 2019 r. (w proc.).....	13
↘ Wykres 2. Rozwój mikrofirm w latach 2015 i 2019 w podziale na branże (w przeliczeniu na 1000).....	13
↘ Wykres 3. Rozwój mikro i małych firm w latach 2015 i 2019 (w przeliczeniu na 1000)	14
↘ Wykres 4. Rozwój małych przedsiębiorstw w latach 2015 i 2019 (w przeliczeniu na 1000)	14
↘ Wykres 5. Liczba przedsiębiorstw, które dokonały ekspansji w 2019 r. w podziale na branże (w przeliczeniu na 1000).....	15
↘ Wykres 6. Liczba przedsiębiorstw, które dokonały ekspansji w 2019 r. – z podziałem na miasta (w przeliczeniu na 1000).....	15
↘ Wykres 7. Stopa inwestycji ogółem oraz prywatnych i publicznych w UE w 2019 r. (w proc.)	16
↘ Wykres 8. W co inwestowały badane firmy w ciągu ostatnich 3 lat (2019-2021)?	18
↘ Wykres 9. Źródła finansowania inwestycji w przedsiębiorstwach różnych kategorii.....	19
↘ Wykres 10. Stosunek do ryzyka (w proc.)	23
↘ Wykres 11. Ocena umiejętności trafnej oceny ryzyka decyzji inwestycyjnych (w proc.)	25
↘ Wykres 12. Potrzeba poprawy zdolności do oceny ryzyka (w proc.)	26
↘ Wykres 13. Tryb podejmowania decyzji (w proc.)	26
↘ Wykres 14. Styl podejmowania decyzji (w proc.).....	27
↘ Wykres 15. Deklaratywny poziom ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej (w proc.).....	30
↘ Wykres 16. Deklaratywne zmiany wraz doświadczeniem w zakresie skłonności do podejmowania decyzji ryzykownych w firmach (w proc.).....	31
↘ Wykres 17. Wewnętrzne czynniki ryzyka (w proc.)	32
↘ Wykres 18. Zewnętrzne czynniki ryzyka (w proc.)	35
↘ Wykres 19. Czynniki skłaniające przedsiębiorstwa do współpracy z innymi firmami (w proc.)... 39	
↘ Wykres 20. Oszacowane prawdopodobieństwa a odsetek mikrofirm zatrudniających od 6 do 9 pracowników w rozważanych PKD (w proc.).....	61
↘ Wykres 21. Zmiana odsetka mikrofirm działających od co najmniej 6 lat (w latach 2014-2017, pkt. proc.).....	61
↘ Wykres 22. Oszacowane prawdopodobieństwo a odsetek mikrofirm działających co najmniej 6 lat	62

Polski Instytut Ekonomiczny

Polski Instytut Ekonomiczny to publiczny *think tank* ekonomiczny z historią sięgającą 1928 roku. Jego obszary badawcze to przede wszystkim makroekonomia, energetyka i klimat, handel zagraniczny, foresight gospodarczy, gospodarka cyfrowa i ekonomia behawioralna. Instytut przygotowuje raporty, analizy i rekomendacje dotyczące kluczowych obszarów gospodarki oraz życia społecznego w Polsce, z uwzględnieniem sytuacji międzynarodowej.