

# Aurelia Bielawska

---

## Pewność i ryzyko w zarządzaniu MŚP

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 39, 443-449

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

AURELIA BIELAWSKA

Uniwersytet Szczeciński

## PEWNOŚĆ I RYZYKO W ZARZĄDZANIU MŚP

### Wprowadzenie

Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) powoduje, że sposób odbierania ryzyka przez właścicieli tych przedsiębiorstw ma charakter bardziej osobisty, rodzinny, *ludzki*, a rzadziej postrzegany jest jako czynnik pobudzający rozwój przedsiębiorstwa. Przybliżenie implikacji takiego nastawienia MŚP do ryzyka jest celem prezentowanego artykułu.

### Wspólne właściwości małych i średnich przedsiębiorstw

Przyjęło się mówienie i pisanie o małych i średnich przedsiębiorstwach, jak gdyby była to grupa przedsiębiorstw jednorodnych, tymczasem podmioty gospodarcze zaliczane do tej grupy różnią się między sobą, w sposób zasadniczy, i to pod wieloma względami. W grupie tej występują przedsiębiorstwa reprezentujące wszystkie formy organizacyjno-prawne dozwolone w polskim prawie.

W literaturze podawane są różnorodne kryteria wyodrębnienia małych i średnich przedsiębiorstw. Równie niejednoznaczny jest podział przedsiębiorstw – wewnątrz tej grupy – na mikro-, małe i średnie. Zgodnie z zaleceniem Komisji Europejskiej warunkiem zaliczenia do MŚP jest spełnienie dokładnie określonych trzech kryteriów: obligatoryjnie kryterium dopuszczalnego zatrudnienia i kryterium niezależności oraz fakultatywnie jednego z dwóch pozostałych, tzn. obrotu lub wysokości sumy bilansowej.

Małe i średnie przedsiębiorstwa – wyodrębnione zgodnie z rekomendacją Unii Europejskiej – stanowią 99,9% ogółu przedsiębiorstw działających w Polsce. W ogólnej liczbie przedsiębiorstw w Polsce udział mikroprzedsiębiorstw i przedsiębiorstw jednoosobowych wynosi 97,1%, małych przedsiębiorstw – 2,1%, średnich – 0,7% i dużych 0,1%.

Z przedstawionych wyjaśnień wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa to bardzo heterogeniczna grupa i w związku z tym wszelkie uogólnienia dotyczące tych przedsię-

biorstw mogą być dokonywane tylko z największą przezornością. Uwzględniając to zastrzeżenie można wskazać pewne wspólne właściwości tych przedsiębiorstw, a mianowicie<sup>1</sup>:

- a) typowe przedsiębiorstwo należące do sektora MŚP to przedsiębiorstwo rodzinne, zarządzane jednoosobowo przez właściciela. Za zobowiązania spółki – najczęściej – właściciel ponosi odpowiedzialność całym swoim majątkiem, jest on jednocześnie twórcą wszystkich impulsów przedsiębiorczych. Uzasadnia to stwierdzenie, że cechą identyfikującą małe i średnie przedsiębiorstwa w sposób szczególny jest dominowanie procesu zarządzania przedsiębiorstwem przez właściciela. Jego przymioty osobiste i sposób zarządzania decydują o rozwoju przedsiębiorstwa;
- b) kolejną cechą MŚP jest wpływ rodziny właściciela na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie, sugestie najbliższych dotyczą zarówno strategii rozwoju, jak i sposobu zarządzania finansami np. odnośnie do podziału nadwyżki finansowej;
- c) MŚP wykazują specyfikę w zakresie wyznaczania celów działalności; dla większości właścicieli ważniejsze jest zachowanie niezależności w zarządzaniu przedsiębiorstwem, niż rozwój przedsiębiorstwa, gdyby łączyło się to z koniecznością zaciągnięcia długów u obcych lub przyjęcia nowego współlnika;
- d) zakres możliwości finansowania kapitałem własnym ma znaczenie decydujące.

Analiza najważniejszych wspólnych cech przedsiębiorstw zaliczanych do MŚP wyjaśnia dlaczego kwestia pewności ma dla właścicieli tych przedsiębiorstw znaczenie decydujące.

### Trzy płaszczyzny pewności MŚP

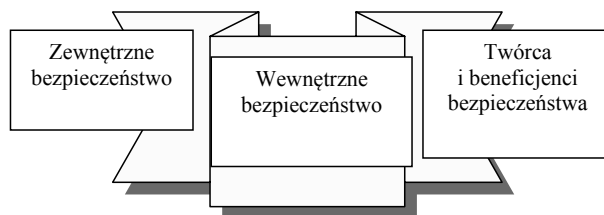
M. Haller i W. Ackermann kwestię pewności w odniesieniu do działalności małych i średnich przedsiębiorstw rozpatrują w trzech różnych płaszczyznach<sup>2</sup>. Płaszczyzny te wzajemnie przenikają się i czasami trudno wskazać granice między nimi. W związku z tym nie można badać ich oddzielnie, lecz konieczne jest analizowanie ich jako całości. Z jednej strony chodzi tu o zrównoważenie zewnętrznej i wewnętrznej pewności, z drugiej zaś strony konieczne jest uwzględnienie, że przedsiębiorca i pracownicy odpowiedzialni są nie tylko za swoje bezpieczeństwo, ale również bezpieczeństwo osób trzecich: członków własnych rodzin, kontrahentów itd. *Osobisty charakter* przedsiębiorstwa powoduje, że dążenie do zachowania *bezpieczeństwa* majątku determinuje sposób kształtowania rozwoju przedsiębiorstwa.

Zewnętrzna pewność – w ocenie M. Hallera i W. Ackermann – dotyczy finansowych i technicznych aspektów działalności przedsiębiorstwa. W ujęciu tym pomija się jednak fakt, że może zostać naruszone zewnętrzne bezpieczeństwo przedsiębiorstwa jako całości.

<sup>1</sup> A. Bielawska: *Finanse zagraniczne małych i średnich przedsiębiorstw*. PWN, Warszawa 2006, s. 17–18.

<sup>2</sup> M. Haller, W. Ackermann: *Versicherungswirtschaft – Kundenorientiert, Vereinigung des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes* (wyd.) Zuerich 1992, s. 3 i n.

Pomija się przede wszystkim zagrożenie wynikające z utraty rynków zbytu. Badania przeprowadzone przez K. Safina potwierdzają, że niebezpieczeństwo utraty tych rynków nie wzbudza obaw również wśród polskich przedsiębiorców. „Tu czują się na tyle kompetentni, a rynek na tyle rozpoznany, że niespodzianek nie przewidują”<sup>3</sup>. Wyniki badań zaprezentowane przez D.J. Storey wskazują jednak, że *bariera popytu* stanowi jeden z trzech głównych obszarów ograniczających działalność MŚP<sup>4</sup>.



Rys. 1. Trzy płaszczyzny pewności MŚP

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Haller, W. Ackermann: *op.cit.*, s. 3 i n.

W MŚP *zewnątrzna pewność* technicznej natury jest czynnikiem warunkującym sukces. Jak wskazują wymienione wcześniej *typowe cechy* małych i średnich przedsiębiorstw przedsiębiorca jest mocno skoncentrowany na technicznej stronie działalności swojego przedsiębiorstwa i wykazuje się – z reguły – wysokimi kompetencjami w tym zakresie. Ryzyko wynikające z technicznej strony procesu produkcji lub świadczenia usług jest mu zazwyczaj dobrze znane. Szybka interwencja w przypadku zakłóceń natury technicznej pozwala przedsiębiorcy uniknąć szkód niszczących przedsiębiorstwo. Ten czynnik zewnętrznej pewności skłania – prawdopodobnie – przedsiębiorców do realizacji strategii specjalizacji. Wyniki badań przeprowadzonych przez K. Safina wskazują, że wiele przedsiębiorstw w poszukiwaniu nowych szans rozwoju zeszło ze ścieżki specjalizacji i przypłaciło to ogromnymi stratami finansowymi. Te same badania wykazały, że (...) *Wśród przedsiębiorstw „zakorzenionych” udział firm wyspecjalizowanych jest większy.*

Pewność finansowa odgrywa w wewnętrznym bezpieczeństwie MŚP istotną rolę, jednakże w tym przypadku kompetencje przedsiębiorców są – zazwyczaj – znacznie mniejsze. Wyniki badań przeprowadzonych w Niemczech wskazują, że przedsiębiorcy z sektora MŚP skłonni są zaakceptować finansowe ryzyko i finansować inwestycje kapitałem obcym

<sup>3</sup> K. Safin: *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowanie strategiczne*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 223.

<sup>4</sup> N. Daszkiewicz: *Bariery wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*. W: *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*. Red. F. Bławat. Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 61.

tak długo dopóki problem finansowej pewności nie zostanie zagrożony<sup>5</sup>. Badania przeprowadzone w Polsce wskazują, że zachowania przedsiębiorstw rodzinnych wobec ryzyka są bardzo zróżnicowane: od skrajnie konserwatywnych po znamiona hazardu. W ocenie J. Adamka czynniki osobowościowe właściciela decydują czasami o tym, że jego obawy przed ograniczeniem samodzielności w związku z nadzorowaniem jego decyzji i działań przez bank zmniejszają jego szanse na uzyskanie finansowania<sup>6</sup>. Ciekawy wynik badań odnośnie do ryzyka w zakresie pozyskiwania kapitału znalazł się w pracy K. Safina: „(...) chęć do rozwoju poprzez ryzykowne modele finansowania jest tym mniejsza, im młodszy są właściciele. Zarówno w dużych przedsiębiorstwach rodzinnych, jak i tych działających w skali lokalnej założyciel przedsiębiorstwa jest dla następców kimś w rodzaju hamulca bezpieczeństwa”<sup>7</sup>. W zakresie podstawowych celów biznesowych na plan pierwszy wysuwają się: zapewnienie trwania przedsiębiorstwu, głównie przez bezpieczeństwo majątku przedsiębiorstwa i osiągnięcie celów finansowych (...). Wśród tych ostatnich dominuje dążenie do niezależności finansowej, a także wzrostu zysku<sup>8</sup>.

Kwestie finansowe mają w MŚP szczególny charakter. Przedsiębiorcy dążą do zachowania niezależności w podejmowaniu decyzji strategicznych, a jednocześnie są w pewien sposób dyskryminowani przez pośredników finansowych w dostępie do kapitałów obcych. Największą trudność stanowi zachowanie płynności finansowej oraz wiarygodności kredytowej.

W wymiarze wewnętrznym pewność rozpatrywana jest w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości. Ten rodzaj pewności zawiera różne rodzaje oczekiwanego bezpieczeństwa, przy czym są to oczekiwania bardziej o charakterze ludzkim, niż przedsiębiorczym. Wymienione wcześniej cechy typowego MŚP takie jak: dominujący wpływ osobowości przedsiębiorcy na rozwój przedsiębiorstwa, jego dążenie do zachowania pewności i ostrożność wobec ryzyka wynikające z odpowiedzialności za aktualną rodzinę i przyszłe pokolenia wywierają decydujący wpływ na sposób zarządzania przedsiębiorstwem. Analizując tę płaszczyznę bezpieczeństwa MŚP zauważa się silny wpływ rodziny, szczególnie jest to widoczne w przedsiębiorstwach rodzinnych. Takie cechy rodziny jak tradycja, przezorność, zapobiegliwość przenoszone są na zarządzanie przedsiębiorstwem, co skutkuje przyjęciem postawy konserwatywnej wobec ryzyka. Przykłady podane w – wielokrotnie cytowanej tu – pracy K. Safina potwierdzają taką konstatację. Nastawienie MŚP do ryzyka dobrze obrazuje pogląd, że „(...) majątek rodziny ulokowany w przedsiębiorstwie (...) nie może być narażony na ryzyko. Został on wypracowany wysiłkiem pokoleń i powinien być przekazany

---

<sup>5</sup> E. Hammer: *Der Unternehmer als Innovator*. W: *Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Jahrbuch der KMU – Forschung*, 2002, Springer, Wiesbaden 2002.

<sup>6</sup> J. Adamek: *Instrukcja poręczeń i gwarancji kredytowych dla małych i średnich przedsiębiorstw – doświadczenia polskie i zagraniczne*. Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 37.

<sup>7</sup> K. Safin: *op.cit.*, s. 227–228.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 208.

pokoleniom przyszłym. To najbardziej typowa i charakterystyczna dla tradycyjnych przedsiębiorstw rodzinnych postawa wobec ryzyka”<sup>9</sup>.

Sukces przedsiębiorstwa – wzmacniający jego wewnętrzną pewność – w decydującym stopniu zależy od szeroko rozumianych kompetencji właściciela. Właściciel jest twórcą i gwarantem tej pewności, a to oznacza, że przedsiębiorca nie powinien angażować swego majątku w działania niepewne. E. Hammer – w cytowanej tu pracy – powtarza (...) *der Unternehmer kann hier keine Unsicherheiten eingehen* (...). Podobnie brzmi wyznanie P. Klera – właściciela przedsiębiorstwa „Meble Kler”<sup>10</sup>.

Trzecia płaszczyzna pewności obejmuje osobę odpowiedzialną za bezpieczeństwo i beneficjentów tego bezpieczeństwa. Chodzi tu zarówno o bezpieczeństwo majątku przedsiębiorstwa, jak i bezpieczeństwo osób np. właściciela, członków jego rodziny, pracowników i ich rodzin. W MŚP ten aspekt pewności ma zasadnicze znaczenie. Przedsiębiorca ponosi odpowiedzialność wobec swoich współpracowników, członków rodziny i wobec otoczenia. Przedsiębiorca jest często jedyną osobą, i na pewno zawsze pierwszą osobą, ponoszącą odpowiedzialność za bezpieczeństwo majątku przedsiębiorstwa. Najważniejszymi beneficjentami pewności jest jego rodzina, współpracownicy, klienci i dostawcy. Pojęcie pewności obejmuje w tym przypadku takie wartości jak: utrzymanie miejsc pracy, rynków zbytu, zachowanie niezależności w podejmowaniu decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie, niezawodne działanie wobec kontrahentów, wobec współpracowników i wobec rodziny. Twórcą i gwarantem tej *pewności* jest zawsze sam przedsiębiorca. P. Kler w przywołanym wcześniej wywiadzie stwierdza: „Jestem (...) jedynym właścicielem Meble Kler. (...) To też decyduje o wiarygodności (...) firmy, o wierze, że wszystko jest w niej tak jak być powinno, gdyż za dużo mam do stracenia, aby ryzykować”.

Przedstawienie pewności wraz z wynikającymi z niej szansami i ograniczeniami wskazuje, że jest to pojęcie jednoznaczne i wieloznaczne zarazem.

Pewność to bezpieczeństwo, spokój, stabilizacja, ale i beczynność, konserwatyzm, brak zmian, co może być źródłem ryzyka nieoczekiwanego i w związku z tym nie kontrolowanego. Zmiany są natomiast zawsze, w mniej lub bardziej określonym stopniu, związane z ryzykiem. Jednakże ryzyko występujące w świadomie kształtowanym procesie zmian powoduje powstawanie nie tylko zagrożeń, ale również stwarza nowe szanse, np.: możliwość zdobycia nowych doświadczeń, pokonanie sytuacji ryzykownej wzmacnia pewność wewnętrzną przedsiębiorstwa. Sytuacja ryzykowna może jednakże zakończyć się porażką i poniesieniem straty.

Dokonując zmiany w działalności MŚP należy analizować możliwe skutki tych zmian i odpowiednio asekurować swój majątek przed niepożądanymi następstwami. W ten sposób pozytywne skutki zmian będą dominowały. Niechciane efekty zmian natomiast zostaną usunięte lub ograniczone, a to spowoduje wzmocnienie pozycji przedsiębiorcy jako twór-

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 224.

<sup>10</sup> Rozmowa z P. Klerem „Nowe Życie Gospodarcze” 1998, nr 25.

cy pewności przedsiębiorstwa. Paradoksalnie twórcze i celowe naruszenie pewności może sprzyjać utrzymaniu tego bezpieczeństwa.

### Ryzyko jako szansa i zagrożenie w działalności MŚP

Ryzyko można zdefiniować jako możliwość odchylenia wyników uzyskanych od wyników oczekiwanych, a zwłaszcza jako prawdopodobieństwo zaistnienia zdarzeń niezależnych od działającego podmiotu, których nie można dokładnie przewidzieć i którym nie można w pełni zapobiec, a które mają wpływ na wynik działań gospodarczych<sup>11</sup>. Ryzyko jest często utożsamiane z zakłóceniami. Ryzyko znaczy jednakże więcej. Z perspektywy działalności przedsiębiorczej można dostrzec pozytywne aspekty ryzyka. Podjęcie ryzyka jest zawsze związane z szansą osiągnięcia zysku, ale nie tylko. Ryzyko to dwoistość; z jednej strony pojawia się szansa osiągnięcia korzyści, z drugiej zaś możliwość poniesienia strat. Dopiero uwzględnienie obu tych aspektów ryzyka pozwala na ustalenie możliwych i dopuszczalnych odchyleń wyników działalności przedsiębiorczej co warunkuje racjonalne zarządzanie przedsiębiorstwem.

Cele i plany MŚP wynikają przede wszystkim z codziennych działań operacyjnych, a w mniejszym stopniu z planów strategicznych. Często są one przypadkowe, niesystematyczne i nie uwzględniają tendencji w rozwoju rynku i otoczenia. Wpływów tych nie postrzegają bowiem jako możliwości naruszenia zewnętrznej pewności. Zachowanie to zmienia się w miarę powiększania się przedsiębiorstwa i wydłużania czasu jego istnienia na rynku. Im większe przedsiębiorstwo i im dłużej istnieje na rynku – widoczne jest to przede wszystkim w przedsiębiorstwach tzw. drugiej generacji – tym większe znaczenie mają działania strategiczne. Uogólniając można jednak stwierdzić, że ryzyko w znaczeniu szans i zagrożeń uwzględniane jest w działalności małych i średnich przedsiębiorstw w niedostatecznym zakresie. Konstatację taką potwierdzają zarówno – przywoływane wcześniej – badania prowadzone w Szwajcarii (M. Haller i W. Ackermann), w Niemczech (E. Hammer), jak i w Polsce (K. Safin). Przedsiębiorcze cele często nie są formułowane w formie pisemnej, nie są uwzględniane rozwiązania alternatywne, nie są konsultowane, sporadycznie tylko są sprawdzane i mierzone.

Ryzyko, które może zagrozić dalszemu istnieniu przedsiębiorstwa z reguły nie jest ani świadomie, ani systematycznie analizowane. Z reguły jako jedyny rodzaj ryzyka postrzegana jest możliwość zaistnienia wypadku w pracy. Badania przeprowadzone w Szwajcarii wykazały, że inne rodzaje ryzyka postrzegane są w sposób nieciągły, przypadkowy, a to oznacza, że całkowicie pomijana jest możliwość zarządzania nimi, np. ubezpieczenia<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> A. Oehler, M. Unser: *Finanzwirtschaftliches Risikomanagement*. Springer, Berlin–Heidelberg–New York 2001, s. 10–12.

<sup>12</sup> M. Haller, M. Jutzi: *Kundensegment Gewerbe: Erweitertes Risiko – Management, Assekuranz 2000fokus*, Protokoll vom 1./2. marca 1995, St. Gallen 1995.

Badania przeprowadzone w Polsce wskazują, że zachowania przedsiębiorstw rodzinnych wobec ryzyka są bardzo zróżnicowane – od skrajnie konserwatywnych po znamiona hazardu. Z faktu, że *typowe* przedsiębiorstwo należące do sektora MŚP to przedsiębiorstwo rodzinne wynika, że postawa konserwatywna – wynikająca w dużym stopniu z odpowiedzialności wobec rodziny, nie tylko aktualnie istniejącej, ale i wobec przyszłych pokoleń – determinuje rolę ryzyka w zarządzaniu tymi przedsiębiorstwami.

### Podsumowanie

Wyniki badań przedstawione przez K. Safina odnośnie do strategii rozwoju preferowanego przez polskie przedsiębiorstwa rodzinne wskazują, że przedsiębiorstwa te nie należą do agresywnych graczy rynkowych, przywiązują dużą wagę do społecznego odbioru przedsiębiorstwa, strategia specjalizacji jest typową strategią dla tych przedsiębiorstw i – jak pokazują przykłady z praktyki – jest to dobra strategia. Taki kierunek rozwoju przedsiębiorstw jest zgodny z tendencjami rozwoju gospodarki światowej<sup>13</sup>. W literaturze podkreśla się, że globalizacja prowadzi do zaostrzenia konkurencji na wszystkich rynkach. Coraz trudniej jest jednej firmie panować nad wieloma rynkami, z których każdy coraz bardziej się dywersyfikuje. Niestabilność, ciągle turbulencje są trwałym elementem współczesnej gospodarki światowej. Niepewność utrudniająca sprawne zarządzanie dużymi organizacjami, obniża próg minimalnej skali efektywności. Przedsiębiorstwa oferujące homogeniczny asortyment produktów – a do tej grupy zaliczają się właśnie typowe MŚP – mogą w takiej sytuacji osiągnąć dodatkowe korzyści i wzmocnić swoje bezpieczeństwo we wszystkich trzech płaszczyznach. Większy udział w gospodarce światowej przedsiębiorstw, w których właściciel za zobowiązania odpowiada całym swoim majątkiem, może być przeciwwagą dla anonimowych korporacji.

## SICHERHEIT UND RISIKO IM KMU MANAGEMENT

### Zusammenfassung

Besitzern der KMU bürgen mit dem ganzen Vermögen für die Verpflichtungen des Unternehmens deshalb *Sicherheit* des Besitzes ist für sie sehr wichtig. *Sicherheit* im KMU hat ganz andere Bedeutung als im Allgemeinen bei Unternehmen, die sich als *Schwungrad* oder *Macher* bezeichnen und jede Situation meistern können.

Im Beitrag wurde gezeigt, dass die *Sicherheitsaspekte bei KMU* drei verschiedene Dimensionen haben. Dabei ist nicht eine einzelne Dimension ausschlaggebend, sondern die Komposition der einzelnen Sicherheitselemente zu einem Ganzen.

Es wurde auch gezeigt, dass Risiko vielfach mit Störungen gleichgesetzt ist. Risiko bedeutet aber viel mehr weil Marktrisiken wagen ist immer auch mit Marktchancen verbunden.

<sup>13</sup> P. Dominiak: *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*. Wyd. Naukowe PWN, s. 58.