

Zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi z wykorzystaniem funduszy pożyczkowych

Benedykt Puczkowski

Przedsiębiorca tworzący strategię rozwoju przedsiębiorstwa opiera się na różnych przesłankach: obiektywnych i subiektywnych.

Rozwój przedsiębiorstwa wymaga nakładów kapitałowych, najczęściej większych, niż wynoszą zasoby własne. Mikrofirmy oraz przedsiębiorstwa w okresie inicjacji działalności najczęściej nie mają historii kredytowej i możliwości zabezpieczenia kredytu. W takiej sytuacji pomocne są fundusze pożyczkowe, które obniżają ryzyko decyzyjne i wspierają rozwój.

W artykule zaprezentowano zachowania i motywacje menedżerów-właścicieli zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi (bez zdolności kredytowej) z użyciem funduszy pożyczkowych. Przedstawiono analizę wyników badań efektywności ekonomicznej i społecznej, decyzji menedżerskich skorelowanych z doświadczeniem (wiekiem) oraz przygotowaniem teoretycznym (wyszkoleniem).

1. Wstęp

Współczesna gospodarka jest oparta na systemie rynkowym, który wymusza łącznie posiadanych kapitałów w sposób racjonalny oraz akceptowany przez nabywców (Obłój 2000; Bednarski, Wilkin 2007: 255). Mechanizm rynkowy wpływa na wszystkie rodzaje przedsiębiorstw, niezależnie czy są to mikro-, małe, średnie czy duże przedsiębiorstwa. W Polsce zdecydowana większość firm (99%, w UE 98,8%) należy do grupy firm mikro- i małych, najczęściej o jednoosobowej formie własności (Eurostat 2006). Zarządzanie rozwojem firmy, w której menedżer jest jednocześnie właścicielem, wynika z całokształtu zainteresowań, zdolności i postawy. Cel i styl działania przedsiębiorstwa zależy od celu i stylu działania przedsiębiorcy (Piasecki 2001: 36). Przedsiębiorstwa małe¹ w otoczeniu zewnętrznym mają najczęściej silną konkurencję ograniczającą możliwości ekspansji. Działają w warunkach niejasności problemów

i niepełnej wiedzy. Menedżer małej firmy (najczęściej jest to firma rodzinna) znajduje się w dynamicznym otoczeniu zewnętrznym i zmieniającym się (mniej dynamicznie) otoczeniu wewnętrznym swojej organizacji (Ort, Duin 2008: 528). Menedżerowi-właścicielowi nieustannie towarzyszą problemy związane z trafnością, ryzykiem i określeniem horyzontu działania. Świadomość odpowiedzialności za popełniony błąd (który ujawnia się w opóźnionym czasie w stosunku do skutku) niesie dodatkowo stres i napięcia, wywołując konflikty na poziomie indywidualnym lub (oraz) organizacyjnym (Eddelston, Tondo, Kellermanns 2008: 457). Sytuacja ta może zakłócać racjonalność podejmowanych decyzji, szczególnie u menedżerów o niskim poziomie inteligencji emocjonalnej (Puczkowski 2005: 40). Właściciele-menedżerowie firm rodzinnych przy rozważaniu problemów i rozwiązywaniu zadań, podejmowaniu decyzji i myśleniu strategicznym napotykają wiele trudności związanych ze specyfiką tego typu organizacji (szczególnie ciężą odpowiedzialność za firmę i rodzinę).

Menedżer podejmuje decyzje *ex ante* – nie może mieć wiedzy „rzeczywistej”, działa w wymiarze racjonalności subiektywnej, tzn. planowane cele są dopiero do osiągnięcia, produkty lub usługi są często tylko w umyśle, konstrukcje nie nabrały realnych kształtów. W poszczególnych etapach cyklu poznawczego pojawia się problem racjonalności obiektywnej i subiektywnej. Istotne znaczenie mają indywidualne cechy umysłu – z dotychczasową wiedzą, doświadczeniem, kreatywnością, umiejętnością selekcji wariantów rozwiązywanego problemu oraz podejmowania decyzji i myślenia strategicznego. Racjonalizując uzasadnienie wyboru na podstawie wyraźnie ukierunkowanego celu, menedżer podejmuje decyzje, które, jako pewien „ciąg decyzji”, stanowią o strategii myślenia. O wyborze strategii rozwoju

decydują indywidualne cechy umysłu menedżera, umiejętności poznawcze i własna ocena sytuacji. Ryzyko decyzji zależy od niepewności natury (otoczenia) i awersji menedżera do ryzyka (Jajuga, Jajuga 1998: 98). Zachowania polskich menedżerów w okresie transformacji są zróżnicowane i uwarunkowane sytuacją wyjściową (stanem finansów, dostępnością kapitałów) oraz jakością kierownictwa (Stankiewicz, Sudol 1999: 88). Umiejętność podejmowania trafnych decyzji rozwojowych wynika ze sfery myślowej menedżera (formułowania i analizowania problemu) i sfery działania (analizowania i rozwiązywania problemu) (Penc 2005: 101). Podejmowane decyzje zapadają w warunkach niepewności wynikającej z natury zmieniającego się otoczenia, każdej z nich towarzyszy możliwość popełnienia błędu (Nosal 2001: 57). Finansowanie rozwoju firmy długoterminowym kredytem bankowym zwiększa ryzyko decyzyjne menedżera (elementem umowy jest bankowy tytuł egzekucyjny obejmujący opis procedury w celu wyegzekwowania pożyczonych pieniędzy i ustalenia wysokości roszczeń finansowych w razie braku spłaty zobowiązania) (Cwynar, Patena 2007: 234; Adamek 2006: 18). Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw, które w chwili podejmowania decyzji inwestycyjnych mają (szczególnie wg oceny banków) małą efektywność ekonomiczną, jest utrudnione ze względu na nieposiadanie kapitału rozwojowego. Brak zdolności kredytowej uniemożliwia uzyskanie kapitału z banku.

Badaniom poddano głównie zachowania właścicieli-menedżerów przedsiębiorstw znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji biznesowej, którzy podjęli ryzyko biznesowe polegające na wykorzystaniu „okazji rynkowej” w postaci alternatywnego źródła wsparcia – funduszu pożyczkowego. Podjęto próbę wyjaśnienia pełnego cyklu poznawczego menedżerów w zależności od doświadczenia i wiedzy w ujęciu: problem – decyzja – działanie – rezultat (Nosal 2001: 39).

2. Cel i metodyka badań

Budowanie systemu funduszy pożyczkowych wynika z ciągłego zapotrzebowania przedsiębiorstw na finansowanie działalności spoza systemu bankowego. Uzyskane wsparcie pożyczkowe pozwala na rozwój działalności i stwarza dobrą historię kredy-

tową, dzięki czemu przygotowuje MSP do efektywnego finansowania rozwoju przez komercyjne banki. Od początku działalności fundusze pożyczkowe udzieliły w Polsce 152,1 tys. pożyczek w wysokości 2 391,273 tys. PLN (przeciętna wartość pożyczki 15,7 tys. PLN). Ilościowo aż 63,5% pożyczek wykorzystano na cele inwestycyjne w handlu (wartościowo 37,8%) i usługach (37,4%). Na produkcję skierowano, w ujęciu ilościowym, 11,1%, a wartościowym 18,5%. Do przedsiębiorstw zatrudniających nie więcej niż 9 osób skierowano 96,2% pożyczek o wartości stanowiącej 84,3% ogólnej liczby wypłaconych środków. Firmy małe pozyskały 13,4% ogółu kapitału, co stanowi ok. 3,6% pożyczkobiorców. Z przedstawionej charakterystyki wynika, że polski menedżer korzystający z funduszu pożyczkowego kieruje firmą mikro i inwestuje przede wszystkim w handlu i usługach.

Celem badań była analiza wpływu wykształcenia i doświadczenia² menedżera (stanowią one o kapitale menedżera składającego się z wiedzy i doświadczenia oraz przestrzeganych wartości i przejawianej kultury; Lichtarski 2005: 166) na podejmowanie decyzji rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych z wykorzystaniem funduszy pożyczkowych. Szczegółnej ocenie poddano efekty ekonomiczne i społeczne rozwoju firm rodzinnych wspartego funduszem pożyczkowym, mimo negatywnej oceny analityków bankowych. Postawiono hipotezę badawczą, że rezultaty ekonomiczno-społeczne decyzji rozwojowych (w firmach nie mających możliwości uzyskania kredytu bankowego) zależą od wykształcenia i doświadczenia menedżerów zarządzających tymi firmami.

Badaniom poddano głównie zachowania właścicieli-menedżerów przedsiębiorstw znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji biznesowej. Badaniami objęto przedsiębiorstwa korzystające z pożyczek uzyskanych z Funduszu Pożyczkowego FRRŁ w latach 2000–2007. Badania przeprowadzono na terenie działania Fundacji Rozwoju Regionu Łukta (FRRŁ) w woj. warmińsko-mazurskim, powiecie ostródzkim (region o najniższym PKB *per capita* w Polsce). Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz pytań skierowany do przedsiębiorców korzystających z pożyczek. Ankietowanie przeprowadzono bezpośrednio w firmach oraz w siedzibie fundacji w 2008 r. Kwestionariusz zawie-

rał (oprócz metryczki menedżera) pytania dotyczące m.in. wpływu wieku i wykształcenia na wzrost aktywów, poziomu przychodów i rentowności w roku uzyskania pożyczki i w 2007 r. Część analiz statystycznych powiązano z wysokością otrzymanej pożyczki, badając w ten sposób korelację wieku i wykształcenia ze skłonnością do ryzyka. Efektywność i trafność podjętej decyzji rozwojowej łączono z portretem inwestora. Menedżerów i przedsiębiorstwa pogrupowano w zbiory o zbliżonych cechach, kierując się rozproszeniem danych wyjściowych. Wyniki uzyskane podczas ankietowania opracowano programem statystycznym Statistica analizując współzależność zjawisk – miary korelacji dwóch cech (Wierzbński 2006: 9).

3. Menedżer przedsiębiorstwa rodzinnego

Badane firmy były najczęściej zarządzane przez menedżerów w wieku od 41 do

50 lat (45,5%), następnie w wieku od 31 do 40 lat (30,3%) oraz powyżej 51 lat – 18,2% (tab. 1). W grupie wiekowej najmłodszej (20–30 lat) było tylko 6,0% menedżerów, przy czym były to osoby z wykształceniem wyższym. Wykształcenie średnie miało 54,5% przedsiębiorców (w tej grupie 61,1% stanowili menedżerowie w wieku 41–50 lat), wyższe 27,3% (w tej kategorii było małe zróżnicowanie wiekowe), a zawodowe 18,2% (w grupie z wykształceniem zawodowym najczęściej zarządzających miało 31–40 lat, odwrotnie niż w grupie z wykształceniem średnim). Korelacja między poziomem wykształcenia i wiekiem badanych menedżerów jest niska i wynosi 0,14.

Badani menedżerowie zarządzali głównie mikrofirmami (81,3%), a najmłodszy biznesmeni posiadali wyłącznie mikrojednostki (tab. 2). Z danych tabeli wynika, że istnieje pewien związek wieku z rozmiarami firmy – jednostkami średnimi dysponowali kierownicy dopiero w wieku 41–50 lat (jednakże tylko 3,1%). Korelacja wieku z wiel-

Wykształcenie		Wiek menedżera (w latach)			
		20–30	31–40	41–50	powyżej 50
Zawodowe	z wiersza	0,0	66,7	33,3	0,0
	z całości	0,0	12,1	6,1	0,0
Średnie	z wiersza	0,0	22,2	61,1	16,7
	z całości	0,0	12,1	33,3	9,1
Wyższe	z wiersza	22,2	22,2	22,2	33,4
	z całości	6,0	6,1	6,1	9,1
Ogół grup	z całości	6,0	30,3	45,5	18,2

Tab. 1. Zależność stochastyczna między wykształceniem a wiekiem menedżerów (w %)

Wiek menedżera (w latach)		Rodzaj przedsiębiorstwa		
		mikro	małe	średnie
20–30	z wiersza	100,0	0,0	0,0
	z całości	6,3	0,0	0,0
31–40	z wiersza	70,0	30,0	0,0
	z całości	21,9	9,4	0,0
41–50	z wiersza	92,9	0,0	7,1
	z całości	40,6	0,0	3,1
Powyżej 50	z wiersza	66,7	33,3	0,0
	z całości	12,5	6,2	0,0
Ogół grup	z całości	81,3	15,6	3,1

Tab. 2. Zależność stochastyczna między wiekiem menedżerów a rodzajem przedsiębiorstwa (w %)

kością przedsiębiorstwa jest bardzo niska ($r = 0,03$).

Zależność stochastyczna rodzaju przedsiębiorstwa od wykształcenia wykazała, że wszystkie firmy średnie (3,1% z całości badanych rodzajów MSP) były zarządzane przez osoby z wykształceniem zawodowym, a wśród tej grupy przedsiębiorstwami mikro kierowało 66,7%, małymi 16,7% i średnimi 16,6% (tab. 3). Wykształceniem średnim legitymowało się 46,9% menedżerów zarządzających jednostkami mikro, a wykształceniem wyższym 21,9%. Współczynnik korelacji między wykształceniem i rodzajem przedsiębiorstwa badanych firm wyniósł $-0,24$, co oznacza słabą, ujemną korelację.

Badania związku wieku menedżera-właściciela z wysokością aktywów wykazały, że w grupie menedżerów najmłodszych (20–30 lat) aktywa wynosiły do 40 tys. PLN (tab. 4). Wraz z wiekiem zwiększa się wysokość posiadanego majątku, np. menedżero-

wie w wieku 31–40 lat mają 9,4% przedsiębiorstw z kapitałem 41–100 tys. PLN, 3,1% przedsiębiorstw z kapitałem 101–200, 9,3% z kapitałem 201–500 tys. i 6,3% z majątkiem powyżej 0,5 mln PLN. Tendencja ta jest równie wyraźna przy wieku powyżej 50 lat, w tej bowiem grupie wiekowej nie ma przedsiębiorstwa o kapitale do 40 tys. PLN.

Przedsiębiorca, scalając elementy rozproszone i nieproduktywne, tworzy nową jakość (Śliwa, Hajduk-Popławska 2006: 31). Majątek biorący czynny udział w wytwarzaniu dóbr stanowi o wielkości aktywów. Badanie zależności między wiekiem i wielkością aktywów wykazało, że po inwestycji nie zmieniła się liczba firm z kapitałem do 40 tys. PLN w najmłodszej grupie wiekowej inwestorów (tab. 5, odpowiednio 100% z wiersza i 6,2% z całości badanej grupy). Istotny wzrost liczby firm z 11,1 do 33,3% w przedziale aktywów od 101 do 200 tys.

Wykształcenie		Rodzaj przedsiębiorstwa		
		mikro	małe	średnie
Zawodowe	z wiersza	66,7	16,7	16,6
	z całości	12,5	3,0	3,1
Średnie	z wiersza	88,2	11,8	0,0
	z całości	46,9	6,3	0,0
Wyższe	z wiersza	77,8	22,2	0,0
	z całości	21,9	6,3	0,0
Ogół grup	z całości	81,3	15,6	3,1

Tab. 3. Zależność stochastyczna między wykształceniem menedżerów a rodzajem przedsiębiorstwa (w %)

Wiek menedżera		Wielkość aktywów w roku uzyskania pożyczki (w tys. PLN)				
		10–40	41–100	101–200	201–500	powyżej 500
20–30	z wiersza	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	z całości	6,3	0,0	0,0	0,0	0,0
31–40	z wiersza	0,0	33,3	11,2	33,3	22,2
	z całości	0,0	9,4	3,1	9,3	6,3
41–50	z wiersza	40,0	26,6	26,6	0,0	6,8
	z całości	18,7	12,5	12,5	0,0	3,1
Powyżej 50	z wiersza	0,0	16,7	33,3	33,3	16,7
	z całości	0,0	3,1	6,3	6,3	3,1
Ogół grup	z całości	25,0	25,0	21,9	15,6	12,5

Tab. 4. Zależność stochastyczna między wiekiem menedżera a wielkością aktywów w roku uzyskania pożyczki (w %)

(odwrotna sytuacja jest w przedziale 41–100) wystąpił w grupie wiekowej 31–40 lat. Aktywa powyżej 0,5 mln PLN przed inwestycją posiadało 3,1% firm, w których właścicielami były osoby powyżej 50 lat. Po inwestycji liczba ta wzrosła dwukrotnie, a w tej grupie wiekowej nastąpiło to kosztem liczby firm o aktywach 101–200 tys. PLN. Wpływ inwestycji na poziom aktywów był korzystny – zmalała liczba firm o najmniejszym kapitale, wzrosła zaś o kapitale podwyższonym, np. o 6,3% zmalała grupa firm z kapitałem do 40 tys. PLN, o 12,5% z aktywami 41–100 tys., o 3,1% z kapitałem 101–200 tys. PLN. Ponad dwukrotnie wzrosła liczba jednostek z kapitałem wynoszącym 201–500 tys. PLN i o 3,1% z aktywami powyżej 0,5 mln PLN. Po inwestycjach współfinansowanych środkami z funduszu pożyczkowego nastąpił również wzrost współczynnika korelacji z 0,08 do 0,20.

Badając związek wykształcenia i wielkości aktywów w chwili inwestowania,

stwierdzono, że 50% właścicieli z wykształceniem zawodowym posiadało aktywa 41–100 tys. PLN, a 33,3% powyżej 0,5 mln PLN. Z wykształceniem średnim najwięcej przedsiębiorstw (27,8%) miało aktywa 101–200 tys. PLN, z wykształceniem wyższym zaś 37,5% miało aktywa 10–40 tys. PLN (tab. 6). Wzrost poziomu wykształcenia wpływał na wzrost liczby firm (w stosunku do całości próby), np. liczba firm o aktywach 10–40 tys. PLN wzrosła z 3,1% do 9,4%, a z kapitałem 101–200 tys. PLN z 0,0 do 6,3%. Wśród firm z aktywami 201–500 tys. 12,5% było zarządzanych przez menedżerów z wykształceniem średnim, 3,1% z wyższym, natomiast nie było menedżerów z wykształceniem zawodowym.

Zależność stochastyczna takich badanych zmiennych, jak wykształcenie i liczba firm z podziałem na wielkość aktywów, wykazała, że po inwestycji nie zmieniła się liczba organizacji kierowanych przez kie-

Wiek menedżera (w latach)		Wielkość aktywów w 2007 r. (w tys. PLN)				
		10–40	41–100	101–200	201–500	powyżej 500
20–30	z wiersza	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	z całości	6,2	0,0	0,0	0,0	0,0
31–40	z wiersza	0,0	11,2	33,3	33,3	22,2
	z całości	0,0	3,1	9,4	9,4	6,3
41–50	z wiersza	26,7	13,3	13,3	40,0	6,7
	z całości	12,5	6,3	6,5	18,8	3,1
Powyżej 50	z wiersza	0,0	16,7	16,7	33,3	33,3
	z całości	0,0	3,1	3,1	6,2	6,1
Ogół grup	z całości	18,7	12,5	19,0	34,4	15,5

Tab. 5. Zależność stochastyczna między wiekiem menedżera a wielkością aktywów w 2007 r. (w %)

Wykształcenie		Wielkość aktywów w roku uzyskania pożyczki (w tys. PLN)				
		10–40	41–100	101–200	201–500	powyżej 500
Zawodowe	z wiersza	16,7	50,0	0,0	0,0	33,3
	z całości	3,1	9,4	0,0	0,0	6,3
Średnie	z wiersza	22,2	22,2	27,8	22,2	5,6
	z całości	12,5	12,5	15,6	12,5	3,1
Wyższe	z wiersza	37,5	12,5	25,0	12,5	12,5
	z całości	9,4	3,1	6,3	3,1	3,1
Ogół grup	z całości	25,0	25,0	21,9	15,6	12,5

Tab. 6. Zależność stochastyczna między wykształceniem menedżerów a wielkością aktywów w roku uzyskania pożyczki (w %)

rowników z wykształceniem zawodowym w stosunku do stanu sprzed inwestycji, natomiast zwiększyła się liczba jednostek o aktywach 101–200 tys. z 0 do 33,3%, kosztem firm o aktywach 41–100 tys. PLN (tab. 7). Zmniejszyła się liczba firm kierowanych przez menedżerów z wykształceniem średnim: dwukrotnie z aktywami do 100 tys. PLN oraz o 6,2% z aktywami 101–200 tys. Istotnemu zwiększeniu (o 18,7%) uległa liczba jednostek z kapitałem 201–500 tys. PLN. Nastąpiło wyraźne przejście firm o mniejszym kapitale do grupy z aktywami 201–500 tys. PLN.

Występowanie barier percepcyjnych jest związane z ukształtowanymi w ciągu życia schematami poznawczymi, które ułatwiają poznawanie i porządkowanie otoczenia oraz zdarzeń, ale i obciążają „poznawczo”. Mogą więc być źródłem błędnych założeń (zwiększonego ryzyka) w podejmowaniu decyzji menedżerskich (Juchnowicz 2007: 59; Nosal

2001: 62). Skłonność do ryzykownych decyzji zależy od korelacji między wysokością kapitału (możliwej straty) a spodziewanymi korzyściami (Vel, Vel-Merkoulova 2008: 251). Analizując związek między ryzykiem do inwestowania (wysokością uzyskanej pożyczki) a wiekiem menedżerów, można stwierdzić, że osoby najmłodsze (w wieku 20–30 lat) zaciągały najmniej pożyczek (6% z całości), ograniczały bowiem inwestycje do 100 tys. PLN (tab. 8). Wraz z wiekiem rośnie skłonność do ryzyka – im menedżer starszy tym pożycza więcej. Maksimum przypada na grupę wiekową 41–50 lat, po 33,3% takich osób bierze pożyczki małe (do 40 tys.) oraz pożyczki powyżej 100 tys. PLN. Załamanie widać w grupie wiekowej powyżej 50 lat – inwestorzy pożyczają rzadziej i mniejsze kwoty – 50% z nich pożyczka kwoty do 40 tys. PLN.

Podobne wnioski wypływają z analizy zależności między ryzykiem a wykształ-

Wykształcenie		Wielkość aktywów w 2007 r. (w tys. PLN)				
		10–40	41–100	101–200	201–500	powyżej 500
Zawodowe	z wiersza	16,8	16,6	33,3	0,0	33,3
	z całości	3,1	3,1	6,3	0,0	6,3
Średnie	z wiersza	11,1	11,1	16,8	55,5	5,5
	z całości	6,3	6,3	9,4	31,2	3,1
Wyższe	z wiersza	37,5	12,5	12,5	12,5	25,0
	z całości	9,4	3,1	3,1	3,1	6,2
Ogół grup	z całości	18,8	12,5	18,8	34,3	15,6

Tab. 7. Zależność stochastyczna między wykształceniem menedżera a wielkością aktywów w 2007 r. (w %)

Wiek menedżera (w latach)		Ryzyko do inwestowania (w wysokości uzyskanej pożyczki, w tys. PLN)			
		10–40	41–60	61–100	powyżej 100
20–30	z wiersza	50,0	0,0	50,0	0,0
	z całości	3,0	0,0	3,0	0,0
31–40	z wiersza	50,0	0,0	50,0	30,0
	z całości	3,0	0,0	3,1	9,1
41–50	z wiersza	33,3	20,0	13,4	33,3
	z całości	15,2	9,1	6,1	15,2
Powyżej 50	z wiersza	50,0	33,3	0,0	16,7
	z całości	9,1	6,1	0,0	3,0
Ogół grup	z całości	33,3	21,2	18,2	27,3

Tab. 8. Zależność stochastyczna między wiekiem menedżera a ryzykiem do inwestowania (w %)

ceniem (tab. 9). Osoby z wykształceniem średnim podejmują największe ryzyko, jest to aż 54,6% ogółu, a 33,3% tej grupy nie obawia się pożyżać kwot powyżej 100 tys. PLN. Następną jest grupa z wykształceniem wyższym – ryzyko podejmuje 27,2% ogółu. W tej grupie widać większą ostrożność w pożyczaniu kwot powyżej 100 tys.; w porównaniu z osobami z wykształceniem średnim jest to wartość o 22,1% mniejsza. Pożyczki bierze jedynie 18,2% z wykształceniem zawodowym ogółu i w 50% są to kwoty do 40 tys. PLN.

Z danych tabeli 10 wynika, że osoby najmłodsze (w wieku 20–30 lat) osiągały najmniejsze przychody (50% osiąga przychód do 40 tys. PLN), najwięcej zaś menedżerów uzyskujących przychody 201–500 tys. PLN ma 41–50 lat (33,3%), 44,5% właścicieli w przedziale wiekowym 31–40 lat osiągało przychody 0,5–1,0 mln PLN zaś największe obroty (powyżej 1 mln PLN) uzyski-

wali menedżerowie mający powyżej 50 lat – 16,7%.

W 2007 r. zaobserwowano zmianę w strukturze przychodów – wzrost o 12,5% w przedziale 201–500 tys. PLN i taki sam spadek w przedziale 10–100 tys. w stosunku do roku uzyskania pożyczki (tab. 11). Widoczne jest przesunięcie poziomu przychodów w danych grupach ku wartościom większym, np. w grupie wiekowej 31–40 lat przychody od 101 do 200 tys. PLN spadły do 0%, wzrosły zaś do 33,3% w przedziale 201–500 tys. PLN, podobnie jest w grupie wiekowej 41–50 lat, gdzie wzrosły przychody we wszystkich przedziałach, oprócz najmniejszego, pojawiły się też przychody od 0,5 do 1 mln PLN. (6,7%). W dalszym ciągu najczęściej zarabiają menedżerowie w wieku powyżej 50 lat – 33,3% tej grupy osiąga zyski powyżej 1 mln PLN.

Analiza poziomu przychodów ze względu na wiek w roku uzyskania pożyczki (tab. 12)

Wykształcenie		Ryzyko do inwestowania (w wysokości uzyskanej pożyczki, w tys. PLN)			
		10–40	41–60	61–100	powyżej 100
Zawodowe	z wiersza	50,0	16,7	0,0	33,3
	z całości	9,1	3,0	0,0	6,1
Średnie	z wiersza	33,3	16,8	16,6	33,3
	z całości	18,2	9,1	9,1	18,2
Wyższe	z wiersza	22,2	33,3	33,3	11,2
	z całości	6,0	9,1	9,1	3,0
Ogół grup	z całości	33,3	21,2	18,2	27,3

Tab. 9. Zależność stochastyczna między wykształceniem menedżera a ryzykiem do inwestowania (w %)

Wiek menedżera (w latach)		Poziom przychodów w roku uzyskania pożyczki (w tys. PLN)				
		10–100	101–200	201–500	501–1000	powyżej 1000
20–30	z wiersza	50,0	0,0	50,0	0,0	0,0
	z całości	3,1	0,0	3,1	0,0	0,0
31–40	z wiersza	11,1	33,3	0,0	44,5	11,1
	z całości	3,1	9,4	0,0	12,5	3,1
41–50	z wiersza	46,7	13,3	33,3	0,0	6,7
	z całości	21,9	6,2	15,6	0,0	3,2
Powyżej 50	z wiersza	49,9	0,0	16,7	16,7	16,7
	z całości	9,4	0,0	3,2	3,1	3,1
Ogół grup	z całości	37,5	15,6	21,9	15,6	9,4

Tab. 10. Zależność stochastyczna między wiekiem menedżera a poziomem przychodów w roku uzyskania pożyczki (w %)

wykazuje, że największe obroty mają firmy kierowane przez osoby z wykształceniem średnim (33,3% osiąga przychód 210–500 tys. PLN). Aż 16,7% osób z wykształceniem zawodowym rejestruje przychody powyżej 1 mln PLN. Współczynnik korelacji wynosi -0,21, co oznacza słabą zależność odwrotną.

W 2007 r. nastąpiło przesunięcie przychodów ku wyższym wartościom (tab. 13). Wyraźna tendencja wzrostowa ujawnia się w grupie osób z wykształceniem wyższym, których przychody powyżej 1 mln PLN z 0% w roku uzyskania pożyczki wzrosły do 12,5%, kosztem spadku liczby firm o przychodach 10–100 tys. PLN (z 62,5 do 25%).

Wiek menedżera (w latach)		Poziom przychodów w 2007 r. (w tys. PLN)				
		10–100	101–200	201–500	501–1000	powyżej 1000
20–30	z wiersza	50,0	0,0	50,0	0,0	0,0
	z całości	3,1	0,0	3,1	0,0	0,0
31–40	z wiersza	11,1	0,0	33,3	44,5	11,1
	z całości	3,1	0,0	9,4	12,5	3,1
41–50	z wiersza	26,6	20,0	40,0	6,7	6,7
	z całości	12,5	9,4	18,8	3,1	3,1
Powyżej 50	z wiersza	33,3	16,7	16,7	0,0	33,3
	z całości	6,3	3,1	3,1	0,0	6,3
Ogół grup	z całości	25,0	12,5	34,4	15,6	12,5

Tab. 11. Zależność stochastyczna między wiekiem menedżera a poziomem przychodów w 2007 r. (w %)

Wykształcenie		Poziom przychodów w roku uzyskania pożyczki (w tys. PLN)				
		10–100	101–200	201–500	501–1000	powyżej 1000
Zawodowe	z wiersza	16,7	33,3	0,0	33,3	16,7
	z całości	3,1	6,3	0,0	6,3	3,1
Średnie	z wiersza	33,3	16,7	33,3	5,6	11,1
	z całości	18,7	9,4	18,8	3,0	6,3
Wyższe	z wiersza	62,5	0,0	12,5	25,0	0,0
	z całości	15,6	0,0	3,1	6,3	0,0
Ogół grup	z całości	37,4	15,7	21,9	15,6	9,4

Tab. 12. Zależność stochastyczna między wykształceniem menedżera i poziomem przychodów w roku uzyskania pożyczki (w %)

Wykształcenie		Poziom przychodów w 2007 r. (w tys. PLN)				
		10–100	101–200	201–500	501–1000	powyżej 1000
Zawodowe	% z wiersza	16,7	16,7	16,7	33,2	16,7
	% z całości	3,1	3,1	3,1	6,3	3,1
Średnie	% z wiersza	27,8	11,1	38,9	11,1	11,1
	% z całości	15,6	6,3	21,9	6,3	6,3
Wyższe	% z wiersza	25,0	12,5	37,5	12,5	12,5
	% z całości	6,3	3,1	9,4	3,0	3,1
Ogół grup	% z całości	25,0	12,5	34,4	15,6	12,5

Tab. 13. Zależność stochastyczna między wykształceniem menedżera a poziomem przychodów w 2007 r. (w %)

Zwiększyła się o 16,7% liczba firm kierowanych przez menedżerów z wykształceniem zawodowym i z obrotami 201–500 tys. Liczba przedsiębiorstw kierowanych przez menedżerów z wykształceniem średnim i o obrotach 201–500 tys. PLN zwiększyła się o 5,6%, kosztem przychodów do 200 tys. PLN (spadek o 11,1%).

Zysk (oprócz funkcji ekonomicznej) pełni również funkcję społeczną, ponieważ stanowi wyznacznik prestiżu, uznania i wartości, a poziom i zróżnicowanie wyznaczają miejsce danego przedsiębiorcy w społeczeństwie (Golnau, Kalinowski, Litwin 2007: 253). Analiza danych tabeli 14. pokazuje rosnącą zależność między zyskiem netto w roku uzyskania pożyczki a wiekiem menedżera. Wraz z wiekiem rosną zyski. Najmłodsza grupa wiekowa (20–30 lat)

osiąga zyski tylko do 100 tys. PLN, a menedżerowie w wieku 41–50 lat zarabiają powyżej 200 tys. (7,2%). O rosnącej zależności świadczy również współczynnik korelacji wynoszący 0,21.

Tendencja zależności poziomu zysku od wieku jest jeszcze większa w roku badanym (tab. 15). Liczba przedsiębiorstw z zyskami netto powyżej 30 tys. PLN zwiększyła się, w porównaniu z rokiem uzyskania pożyczki, kosztem tych, które osiągały rentowność poniżej tej kwoty (spadek o 16,3% w grupie 1–10 tys.). Zależność tę najwyraźniej widać w grupie rentowności powyżej 200 tys. PLN (12,4% wzrost).

Analiza danych zamieszczonych w tabeli 16. ukazuje rosnącą zależność między zyskiem netto w roku uzyskania pożyczki a wykształceniem: z wykształceniem zawo-

Wiek menedżera (w latach)		Zysk netto w roku uzyskania pożyczki (w tys. PLN)					
		1–10	11–30	31–70	71–100	101–200	powyżej 200
20–30	% z wiersza	0,0	50,0	0,0	50,0	0,0	0,0
	% z całości	0,0	3,2	0,0	3,2	0,0	0,0
31–40	% z wiersza	33,4	33,4	22,1	0,0	11,1	0,0
	% z całości	9,7	9,7	6,4	0,0	3,3	0,0
41–50	% z wiersza	21,4	21,4	28,6	21,4	0,0	7,2
	% z całości	9,7	9,7	13,0	9,7	0,0	3,2
Powyżej 50	% z wiersza	16,7	16,7	33,2	16,7	16,7	0,0
	% z całości	3,2	3,2	6,4	3,2	3,2	0,0
Ogół grup	% z całości	22,6	25,8	25,8	16,1	6,5	3,2

Tab. 14. Zależność stochastyczna między wiekiem menedżera a osiąganym zyskiem netto w roku uzyskania pożyczki (w %)

Wiek menedżera (w latach)		Zysk netto w 2007 r. (w tys. PLN)					
		1–10	11–30	31–70	71–100	101–200	powyżej 200
20–30	% z wiersza	0,0	50,0	0,0	0,0	50,0	0,0
	% z całości	0,0	3,1	0,0	0,0	3,1	0,0
31–40	% z wiersza	11,1	44,5	0,0	11,1	11,1	22,2
	% z całości	3,2	12,5	0,0	3,1	3,2	6,2
41–50	% z wiersza	6,7	20,0	40,0	13,3	6,7	13,3
	% z całości	3,1	9,4	18,7	6,3	3,1	6,2
Powyżej 50	% z wiersza	0,0	16,7	50,0	0,0	16,7	16,6
	% z całości	0,0	3,1	9,4	0,0	3,1	3,2
Ogół grup	% z całości	6,3	28,1	28,1	9,4	12,5	15,6

Tab. 15. Zależność stochastyczna między wiekiem menedżera a osiąganym zyskiem netto w 2007 r. (w %)

dowym 49,9% osób zarabia do 10 tys. PLN, a z wykształceniem średnim 38,9% osób osiąga zyski 31–70 tys. PLN. W grupie z wykształceniem wyższym 57,1% odnotowuje dochód od 11 do 30 tys. PLN, ale aż 28,6% ma nadwyżkę przychodów nad kosztami od 71 do 100 tys. PLN. Wyraźnie widać rosnącą zależność między zmiennymi, a jedynym odstępstwem jest grupa menedżerów z wykształceniem zawodowym, która jako jedyna osiąga zyski powyżej 200 tys. PLN (3,2% wszystkich menedżerów).

Wzrost liczby przedsiębiorstw zwiększających poziom zyskowności w 2007 r. w stosunku do roku uzyskania pożyczki ukazano w tabeli 17. Nastąpiło wyraźne przesunięcie liczby firm w kierunku rentowności powyżej 100 tys. PLN, przede wszystkim kosztem organizacji osiągających zyski do 100 tys. PLN (np. przed uzyskaniem pożyczki było 22,6% firm osiągających zyski do 10 tys. PLN, a w 2007 r. tylko 6,2%). We wszystkich grupach wykształcenia nastąpił wzrost zysków. Kwoty powyżej 100 i 200 tys. PLN osiągnęło odpowiednio 12,4 i 15,7% ogółu.

Najsilniejsza korelacja wzrostu liczby firm o najwyższym poziomie rentowności wystąpiła w grupie przedsiębiorstw zarządzanych przez menedżerów z wykształceniem wyższym (101–200 tys. PLN wzrost z 0% w porównaniu z rokiem uzyskania pożyczki do 6,2% i z 0% do 3,1% przy rentowności powyżej 200 tys. PLN).

4. Podsumowanie i wnioski

Menedżer dokonując wyboru najlepszego rozwiązania powinien uwzględnić cztery podstawowe kryteria decyzyjne: ryzyko, ekonomię wysiłku, rozkład w czasie i ograniczoność zasobów (Penc 2005: 95). Na wybór rozwiązania wpływa także proces nakładania się tych kryteriów (*idea imposition*), zależny od siły, zagrożenia, poziomu decyzyjnego, typu decyzji, roli i proporcji wagi decyzji w relacji korzyści-koszty (Nutt 2008: 447). Badania pokazały, że większość menedżerów-właścicieli uwzględniło wymienione kategorie decyzyjne, dlatego ich decyzje były skuteczne.

Wykształcenie		Zysk netto w roku uzyskania pożyczki (w tys. PLN)					
		1–10	11–30	31–70	71–100	101–200	powyżej 200
Zawodowe	% z wiersza	49,9	16,7	0,0	16,7	0,0	16,7
	% z całości	9,7	3,2	0,0	3,2	0,0	3,2
Średnie	% z wiersza	22,2	16,7	38,9	11,1	11,1	0,0
	% z całości	12,9	9,7	22,6	6,4	6,5	0,0
Wyższe	% z wiersza	0,0	57,1	14,3	28,6	0,0	0,0
	% z całości	0,0	12,9	3,2	6,5	0,0	0,0
Ogół grup	% z całości	22,6	25,8	25,8	16,1	6,5	3,2

Tab. 16. Zależność stochastyczna między wykształceniem menedżerów a osiąganym zyskiem netto w roku uzyskania pożyczki (w %)

Wykształcenie		Zysk netto w 2007 r. (w tys. PLN)					
		1–10	11–30	31–70	71–100	101–200	powyżej 200
Zawodowe	% z wiersza	16,7	33,3	0,0	0,0	16,7	33,3
	% z całości	3,1	6,3	0,0	0,0	3,1	6,3
Średnie	% z wiersza	5,6	22,2	38,8	16,7	5,6	11,1
	% z całości	3,1	12,5	21,9	9,4	3,1	6,3
Wyższe	% z wiersza	0,0	37,5	25,0	0,0	25,0	12,5
	% z całości	0,0	9,4	6,2	0,0	6,2	3,1
Ogół grup	% z całości	6,2	28,2	28,1	9,4	12,4	15,7

Tab. 17. Zależność stochastyczna między wykształceniem menedżerów a osiąganym zyskiem netto w 2007 r. (w %)

Hipoteza badawcza zakładająca dodatnią korelację doświadczenia i wiedzy właścicieli-menedżerów firm rodzinnych z osiąganymi wynikami społeczno-ekonomicznymi organizacji niemających właściwej historii kredytowej została zweryfikowana pozytywnie. Stwierdzono, że zarówno doświadczenie, jak i poziom wykształcenia menedżerów wpływają na wzrost aktywów badanych jednostek oraz przychodów. Wyniki badań wskazują także na korelację doświadczenia i wykształcenia z liczbą firm zwiększających zysk. Na decyzje bardziej wpływają skumulowana wiedza i umiejętności niż sytuacja otoczenia (Obłój 2001: 30; Strelau 2007: 362). Istnieje związek wieku menedżera oraz wykształcenia z podejmowanym ryzykiem mierzonym wielkością inwestowanego (pożyczanego) kapitału: im większe doświadczenie i wykształcenie, tym większa skłonność do ryzyka (z wyjątkiem osób powyżej 50. roku życia).

Podjęciu decyzji prawie zawsze towarzyszy niepewność, każda bowiem decyzja wiąże się z wyborem. Rozstrzygnięcia menedżerskie mają w swoją naturę wpisany element ryzyka, dlatego kluczem do sukcesu menedżera jest akceptacja występowania niepewności i odwaga brania na siebie odpowiedzialności za podjęte decyzje (Obłój 2007: 97). Właściciele (menedżerowie) badanych jednostek trafnie i skutecznie podejmowali strategiczne decyzje o rozwoju (mimo braku wiarygodnej historii kredytowej). Doświadczenie i wykształcenie sprzyjały efektywnemu wykorzystaniu zasobów (z wyjątkiem właścicieli powyżej 50. roku życia). Reasumując, należy stwierdzić, że fundusz pożyczkowy stwarza firmom szanse rozwoju, szczególnie tym, które są w trudnej sytuacji ekonomicznej. Przedsiębiorstwa niemające zdolności kredytowej powinny poszukiwać alternatywnych źródeł finansowania swego rozwoju.

Informacje o autorze

Dr Benedykt Puczkowski – adiunkt na Wydziale Prawa i Administracji, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.
E-mail: big.centrum@wp.pl.

Przypisy

- ¹ Ze względów technicznych w grupie przedsiębiorstw małych ujęto także mikrofirmy.
- ² Przyjęto uproszczenie, że doświadczenie menedżera zależy od wieku.

Bibliografia

- Adamek, J. 2006. *Instytucje poręczeń i gwarancji kredytowych dla małych i średnich przedsiębiorstw – doświadczenia polskie i zagraniczne*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Bednarski, M., Wilkin, J. (red.) 2007. *Ekonomia dla prawników i nie tylko*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze „Lexis Nexis”.
- Dobni, C.B. 2008. Measuring innovation culture In organizations, The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, nr 11(4), s. 539–559.
- Golnau, W., Kalinowski, M., Litwin, J. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: CEDEWU. PL Wydawnictwo Fachowe.
- Eddleston, K.A., Otondo, R.F., Kellermanns, F.W. 2008. Conflict, Participative Decision-Making, and Generational Ownership Dispersion: A Multilevel Analysis. *Journal of Small Business Management Milwaukee*, nr 46(3), s. 456–485.
- Fiedor, B., Graczyk, A. (red.) 2006. *Instrumenty ekonomiczne polityki ekologicznej*. Białystok: Wydawnictwo Ekonomiczne i Środowisko.
- Jajuga, K., Jajuga, T. 1998. *Inwestycje, instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jajuga, K., Jajuga, T. 2007. *Inwestycje. Instrumenty finansowe. Aktywa niefinansowe. Ryzyko finansowe. Inżynieria finansowa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lichtarski, J. (red.) 2005. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Love, E.G., Cebon, P. 2008. Meanings on Multiple Levels: The Influence of Field-Level and Organizational-Level Meaning System on Diffusion. *Journal of Management Studies*, nr 2, s. 239–266.
- Nogalski, B., Ronkowski, R. 2007. *Współczesne przedsiębiorstwo – problemy funkcjonowania i zatrudnienie*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Nosal, C.S. 2001. *Psychologia myślenia i działania menedżera*. Wrocław: Akade.
- Nutt, P.C. 2008. Investigating the Success of Decision Making. *Journal of Management Studies March*, nr 45(2), s. 425–455.
- Obłój, K. 2000. *Strategia sukcesu firmy*. Warszawa: PWE.
- Obłój, K. 2001. *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Obłój, K. 2007. *O zarządzaniu refleksyjnie*. Łódź: MT Biznes.

- Ort, J. R., Duin, P.A. 2008. The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, nr 11(4), s. 522–538.
- Penc, J. 2005. *Sztuka skutecznego zarządzania – kierowanie firmą z myślą o jutrze i procesach integracji z Unią Europejską*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Penc, J. 2005. *Role i umiejętności menedżerskie*, Warszawa: Difin.
- Piasecki, B. 2001. (red.) *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Warszawa: PWN.
- Puczkowski, B. 2005. *Determinanty zarządzania kadrami w usługach hotelarskich*, Olsztyn: Wydawnictwo UWM.
- Stankiewicz, M.J., Sudol, S. 1999. Polskie przedsiębiorstwa po ośmiu latach transformacji ustrojowej. w: Haffer, M., Sudol, S. (red.) *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń: Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.
- Strelau, J. 2007. *Psychologia, podręcznik akademicki. T. 3. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Sudol, S. 2002. *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Zarządzania „Dom Organizatora”.
- Śliwa, J., Hajduk-Popławska, K. 2006. *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe UW.
- Vel, CH., Vel-Merkoulova, Y.V. 2008. The risk perceptions of individual investors. *Journal of Economic Psychology*, nr 29, s. 226–252.
- Wierzbński, J. 2006. *Statystyka opisowa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe UW.
- Wiig, K. M. 1997. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *The Journal of Knowledge Management*, nr1(12), s. 6–14.
- www.eurostat.com. 2006. Statistic in focus – industry, trade and services – 24/2006.