

## Rozdział 12

### Błędy w biznesie oraz decyzje optymalne

Ogólnie rzecz ujmując, przedsiębiorcy w Polsce podejmują dobre decyzje biznesowe, o czym świadczy lepsza sytuacja finansowa gospodarstw domowych osób samozatrudnionych (niż gospodarstw domowych pracowników etatowych), charakteryzująca się wyższym średnim dochodem dyspozycyjnym i wyższymi średnimi wydatkami przypadającymi na jedną osobę oraz większą zdolnością do oszczędzania. Liczone razem mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa tworzą więcej miejsc pracy niż duże korporacje, wykazują się znacznie wyższym zyskiem brutto niż duże firmy i składają znacznie więcej wniosków patentowych niż duże podmioty gospodarcze (szczegóły we wstępie do publikacji).

Jednak również w tej grupie nie zawsze i nie wszystko idzie zgodnie z oczekiwaniami. Tylko w 2019 r. wyrejestrowano prawie 227 tys. podmiotów gospodarczych, a we wcześniejszych latach wskaźniki te były jeszcze wyższe<sup>373</sup>. Spośród powstałych w 2019 r. przedsiębiorstw niefinansowych aż 85,5 tys. (30,7%) nie przeżyło nawet jednego roku<sup>374</sup>. Wiele przedsiębiorstw ma też problemy z płynnością i spłatą kredytów. Według danych Narodowego Banku Polskiego łączna kwota kredytów z utratą wartości w sektorze MSP wyniosła w październiku 2020 r. prawie 24 mld zł, co stanowiło 11,9% ogółu kredytów udzielonych przez banki w tym segmencie przedsiębiorstw<sup>375</sup>.

Z obserwacji i badań autorów publikacji wynika, że część przedsiębiorców mających duży potencjał rozwojowy, może podejmować decyzje suboptymalne, zadowolając się przetrwaniem i nie próbując skalowania (powiększania) biznesu,

---

<sup>373</sup> G. Tarnowska, U. Popielewicz, R. Wieliczuk, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020, s. 1–189.

<sup>374</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Przedsiębiorstwa niefinansowe...*, s. 1–6.

<sup>375</sup> Narodowy Bank Polski, *Dane finansowe sektora bankowego*, [https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/pieniezna\\_i\\_bankowa/naleznosci.html](https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/pieniezna_i_bankowa/naleznosci.html) [dostęp: 7.12.2020].

a część może popełniać błędy, które przyczyniają się do upadku projektów biznesowych.

W Polsce w latach 2014–2018 zwiększyła się liczba aktywnych mikroprzedsiębiorstw (z 1764,6 tys. do 2078,7 tys.), ale liczba małych i średnich firm nie tylko nie wzrosła, lecz nawet się zmniejszyła (w grupie małych firm z 59,2 tys. do 52,7 tys., a w grupie średnich firm z 15,5 tys. do 15,2 tys.)<sup>376</sup>.

Po rozważeniu wielu aspektów osobowości przedsiębiorczej i jej wpływu na jakość działalności biznesowej, przyszła pora odpowiedzieć na pytanie zawarte w podtytule monografii – jak unikać błędów w biznesie i podejmować optymalne decyzje? W dalszych rozważaniach błąd decyzyjny będziemy traktować jako działanie (lub jego sposób), które przyczyniło się (który przyczynił się) do pogorszenia sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, na przykład do: spadku zysków, złej lub bardzo złej sytuacji finansowej, problemów z płynnością, a także do braku realizacji celów biznesowych. Dodatkowo będą przywoływane (z wcześniejszych analiz) cechy podmiotu decyzyjnego, które zwiększają prawdopodobieństwo wystąpienia różnych problemów. Z kolei za decyzje optymalne (maksymalizujące użyteczność) będziemy uznawać te działania, które przyczyniły się do wzrostu zysków, dobrej lub bardzo dobrej sytuacji finansowej, a także do realizacji celów biznesowych. Będą również przywoływane (z wcześniejszych analiz) cechy podmiotu decyzyjnego, które zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesów.

Analizując kwestie błędów biznesowych, można zauważyć ogromną część literatury skierowaną do przedsiębiorców, a dotyczącą tego, jak unikać błędów w biznesie.

W niniejszym rozdziale, w pierwszej kolejności, zostaną omówione wyniki ogólnych badań dotyczących błędów decyzyjnych, a następnie artykuły prezentujące perspektywę behawioralną.

Pierwsza perspektywa analizy to błędy zarządcze, które Dubrovski<sup>377</sup> dzieli na trzy grupy:

1. „odmienne postępowanie kierownictwa, które okazuje się nieodpowiednie lub mniej odpowiednie w odniesieniu do postrzeganego problemu (błędne lub złe decyzje biznesowe, złe zarządzanie);

---

<sup>376</sup> P. Chaber i in., *Raport o stanie sektora...*, s. 1–75, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS-2020\\_30\\_06.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS-2020_30_06.pdf) [dostęp: 7.12.2020].

<sup>377</sup> D. Dubrovski, *Management Mistakes In Contemporary Corporate Decision-Making*, „Revista Economica” 2009, Vol. 46(3), s. 97–115.

2. zaniechanie prawidłowego i terminowego działania w przypadku, kiedy już podjęto decyzje (nieuwzględnienie negatywnych czynników, utracone szanse itp.);
3. niemoralne zachowanie (nieetyczne decyzje, nadużycia, oszustwa, skandale księgowo, przestępstwa)<sup>378</sup>.

Dubrovski<sup>379</sup> analizował również zagadnienie błędów menedżerskich, które prowadzą do kryzysu w przedsiębiorstwie. Do głównych źródeł kryzysu zaliczył między innymi: niewłaściwe kompetencje kierownictwa, strukturę organizacyjną nieodpowiednią w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa, niekonkurencyjną pozycję rynkową, problemy w domenie zarządzania personelem, zbyt kosztowną produkcję, zaniedbaną funkcję finansową i nieefektywny system informacyjny<sup>380</sup>. Oczywiście tego typu problemy mogą zaistnieć w każdym przedsiębiorstwie, lecz głównym błędem menedżerów jest niereagowanie w porę i zaniedbywanie problemów, które badacz nazywa zaniechaniami zarządzania. Dubrovski zweryfikował występowanie tego typu zaniechań menedżerskich w przedsiębiorstwach słoweńskich podczas okresu transformacji systemowej do gospodarki rynkowej i stwierdził, że obok poważnych czynników otoczenia zewnętrznego (zwłaszcza wystawienia na konkurencję zagraniczną) były one jednymi z najważniejszych przyczyn upadłości przedsiębiorstw w Słowenii.

Bednar i Tariskova<sup>381</sup> przeprowadzili z kolei analizę przyczyn niepowodzeń biznesowych pięćdziesięciu jeden startupów i zaobserwowali, że były one projektami niskobudżetowymi, tworzonymi głównie przez ludzi, którzy chcą stworzyć coś wyjątkowego i przy okazji dużo zarabiać. Udało im się zidentyfikować pięć problemów, które najczęściej przyczyniały się do niepowodzeń, trzy z nich dotyczyły finansów, były to: wadliwa polityka cenowa, nadmierne koszty lub brak kapitału na dalszy rozwój. Czwartym zidentyfikowanym problemem był niedostateczny popyt, a piątym słaby zespół, który nie był w stanie rozwiązać problemów i opracować właściwego modelu biznesowego. Spośród czynników finansowych co najmniej dwa były związane z popełnianiem błędów – przyjmowaniem cen, które nie pokrywają kosztów oraz niedoszacowaniem kosztów w preliminarzach budżetowych. W przypadku niemożności pozyskania środków na rozwój sprawdzała się zasada,

<sup>378</sup> *Ibidem*.

<sup>379</sup> D. Dubrovski, *Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition*, „Managing Global Transitions” 2007, No. 5(4), s. 333–354.

<sup>380</sup> *Ibidem*.

<sup>381</sup> R. Bednar, N. Tariskova, *Indicators of Startup Failure*, „International Scientific Journal. Industry 4.0” 2017, Year II, Issue 5, s. 238–240.

która mówi, że jeżeli potencjał przychodowy jest znacznie mniejszy niż obiecany inwestorom (np. *venture kapitalistom*), to szybko tracą oni zainteresowanie projektem. Niedostateczny popyt mógł wynikać z braku uprzedniego zbadania zapotrzebowania na produkt, a wadliwy dobór zespołu był poważnym błędem w zakresie niedostosowania kapitału ludzkiego do potrzeb przedsiębiorstwa.

Titus<sup>382</sup>, konsultant akredytowany przy Instytucie Niezależnych Przedsiębiorców w USA, na podstawie swojego bogatego doświadczenia wyszczególnił szereg praktycznych błędów przedsiębiorców, które często prowadzą do upadłości firm. Jego zdaniem są to:

- podjęcie działalności pomimo braku doświadczenia branżowego;
- słabe planowanie biznesowe;
- błędne decyzje wynikające z braku kompetencji menedżerskich;
- ignorowanie konkurencji;
- formułowanie nierealnych celów;
- dopuszczenie do niekontrolowanego wzrostu firmy;
- wybór niewłaściwej lokalizacji;
- niesprawowanie należytej kontroli nad biznesem;
- rozpoczęcie biznesu pomimo braku umiejętności przedsiębiorczych.

Lista ta z pewnością nie jest kompletna, ale pokazuje, że najkosztowniejsze i często spotykane błędy przedsiębiorców nie wynikają z przyczyn czysto psychologicznych, w większości są to błędy będące konsekwencją braku wiedzy i umiejętności w zakresie prowadzenia biznesu.

W literaturze międzynarodowej przytacza się żartobliwy podział przyczyn upadłości przedsiębiorstw (również błędów menedżerów), jaki zaproponowali Richardson, Nwankwo i Richardson<sup>383</sup>. Wykorzystali oni żabę jako metaforę upadłego przedsiębiorstwa. Przykład ten jest interesująco opisany między innymi przez Tokarskiego<sup>384</sup> i na podstawie jego tekstu opracowano zaprezentowaną tutaj krótką syntezę tego podejścia. Pierwszy wyróżniony przez badaczy typ przyczyn upadłości to „ugotowana żaba”, a główny błąd to samozadowolenie przedsiębiorcy i menedżerów oraz tolerowanie poważnych błędów. W tym przypadku metafora wskazuje na niezdolność do szybkich zmian, zwłaszcza w obliczu niekorzystnych

---

<sup>382</sup> S. Titus, *Key Reasons Why Small Businesses Fail*, [https://www.summitbusinesssolutions.ws/docs/reasons\\_biz\\_fail.pdf](https://www.summitbusinesssolutions.ws/docs/reasons_biz_fail.pdf) [dostęp: 7.12.2020].

<sup>383</sup> B. Richardson, S. Nwankwo, S. Richardson, *Understanding the causes of business failure crises*, „Management Decision Journal” 1994, Vol. 32, No. 4, s. 9–22.

<sup>384</sup> A. Tokarski, *Charakterystyka podstawowych rodzajów upadłości firm w edukacji przedsiębiorczości*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2012, nr 8, s. 169–182.

zjawisk. Z kolei „utopiona żaba” to metafora nadmiernego optymizmu i pewności siebie, które prowadzą do nadmiernej ekspansji i utraty kontroli nad kosztami oraz do pochopnej polityki cenowej, których konsekwencją jest zwykle załamanie sytuacji finansowej oraz upadłość. Dotyczy to zwłaszcza bardzo ambitnych menedżerów i przedsiębiorców. Utopiona żaba to również metafora przerostu formy nad treścią i niepopartej realnymi możliwościami ekspansji. Trzeci typ przyczyn upadłości reprezentuje „kijanka”, czyli *startup*, który nie przeobraził się w realne przedsiębiorstwo. Firma w wyniku niemożności pełnego rozwoju stale tkwi w fazie kijanki i w rezultacie upadnie, zanim rozpocznie działalność na pełną skalę. „Kijanka” to także metafora przedwczesnego startu, niedojrzałego i niepotrzebnego działania biznesowego. Ostatni, czwarty typ przyczyn upadłości to „ropucha”, czyli osiągnięcie stanu takiej ekspansji biznesu, przy którym powstaje przekonanie, że jesteśmy tacy wielcy, że nie możemy zbankrutować, co prowadzi do megalomanii i niechęci do zmian. „Ropucha” to metafora niepotrzebnego poszerzania działalności we wszystkich możliwych kierunkach oraz nadmiernego rozrostu organizacji, którą nie da się kierować.

Artinger i Powell<sup>385</sup> przeprowadzili eksperymenty mające na celu wyjaśnienie przyczyn niepowodzeń w zakresie rozpoczynania biznesu. Przyczyny te podzielili na dwie grupy – statystyczne i psychologiczne. W ramach perspektywy statystycznej badacze wyjaśnili, że niepowodzenia wynikają z błędów nie do uniknięcia, a w szczególności z przeinwestowania lub niedoinwestowania. W ramach drugiej perspektywy – psychologicznej, udowodnili z kolei, że błędy mogą wynikać z przeinwestowania, będącego konsekwencją nadmiernej pewności siebie. Ostatecznie okazało się, że przeinwestowanie było główną przyczyną niepowodzeń.

Stokes i Blackburn zaobserwowali<sup>386</sup> natomiast, że o upadłości przedsiębiorstw decydują trzy główne obszary przyczyn, które wynikają z:

- osobowych charakterystyk przedsiębiorców;
- błędnych strategii i sposobów zarządzania;
- otoczenia.

Badacze zauważyli także, że przedsiębiorcy, pomimo doznawania porażek i upadłości, często zamierzali wrócić do biznesu, twierdząc, że upadłość przedsiębiorstwa wiele ich nauczyła, co pokazuje duży potencjał uczenia się na błędach.

---

<sup>385</sup> S. Artinger, T. Powell, *Entrepreneurial failure: Statistical and psychological explanations*, „Strategic Management Journal” 2016, Vol. 37(6), s. 1047–1064.

<sup>386</sup> D. Stokes, R. Blackburn, *Learning the hard way: The lessons of owner-managers who have closed their businesses*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2002, No. 9(1), s. 1–25.

Interesujące badanie w zakresie kultury rozwiązywania błędów menedżerskich w organizacjach przeprowadzili Van Dyck, Frese, Baer i Sonnentag<sup>387</sup>. Autorzy na podstawie wyników dwóch badań stwierdzili, że kultura zarządzania błędami organizacyjnymi, oparta na systemowym podejściu do ich rozwiązywania (np. informowanie o błędach, wykrywanie, analizowanie i szybkie korygowanie błędów), ma duże znaczenie dla ograniczenia ich konsekwencji w przyszłości. Wykazali również, że posiadanie takiej kultury sprzyja lepszym wynikom ekonomicznym w przedsiębiorstwach<sup>388</sup>.

Nieco innym zagadnieniem zajęła się Nikolic<sup>389</sup>, która w swoim artykule na temat błędów psychologicznych w podejmowaniu decyzji biznesowych zaproponowała remedia, które mogą pomóc w uniknięciu tych błędów w przyszłości. Autorka, która w niewielkim stopniu wykorzystwała literaturę przedmiotu, nieszczególnie obfitującą w naukowo uzasadnione wnioski, zaproponowała w zakresie kadrowania ocenę sytuacji decyzyjnej z różnych perspektyw. W przypadku heurystyki dostępności autorka zasugerowała określenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń na podstawie obiektywnej analizy, a nie na podstawie doświadczenia z podobnych procesów. Analogiczną sugestią obiektywnej analizy sformułowała dla uniknięcia błędów wynikających z heurystyki dostępności, sugerując odejście od subiektywizmu. Natomiast dla uniknięcia efektu zakotwiczenia zaproponowała zastosowanie alternatyw decyzyjnych. Identyczna propozycja dotyczyła błędów wynikających z efektu *status quo*. Jednym z najtrafniejszych biznesowo pomysłów autorki na uniknięcie błędów była propozycja dotycząca efektu utopionych kosztów, w ramach której zasugerowała zaangażowanie do procesu decyzyjnego osób, które nie brały udziału w poprzednich rundach podejmowania decyzji. Dla przewyciężenia błędu nadmiernej pewności siebie badaczka zaproponowała ponawianie procesu decyzyjnego i zastosowanie racjonalnego podejścia do przewidywania i oceny prawdopodobieństwa zdarzeń. W celu pokonania iluzji kontroli autorka zaleciła ponowne rozważenie osobistych umiejętności i zakresu władzy decydentów.

Jak widać z przytoczonych propozycji, Nikolic w większości przypadków zaproponowała znaczne skomplikowanie i wydłużenie procesu podejmowania decyzji, co prawdopodobnie nie spotkałoby się z aprobatą przedsiębiorców. Należy jednak

---

<sup>387</sup> C. Van Dyck, M. Frese, M. Baer, S. Sonnentag, *Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication*, „Journal of Applied Psychology” 2005, Vol. 90, No. 6, s. 1228–1240.

<sup>388</sup> *Ibidem*.

<sup>389</sup> J. Nikolic, *Biases in the Decision-Making Process and Possibilities of Overcoming Them*, „Economic Horizons” 2018, Vol. 20, No. 1, s. 43–57.

zaznaczyć, że jest to pierwsze kompleksowe podejście do zagadnienia unikania psychologicznych błędów decyzyjnych w przedsiębiorstwach, które może stanowić wartościowy głos w dyskusji. Warto również podkreślić, że nie należy za wszelką cenę próbować uniknąć wszystkich błędów, dotyczy to tylko tych, których koszty są znaczące. W tym zakresie potrzeba więcej sprytnego (*smart*) i praktycznego podejścia, a nie tylko teoretycznych analiz.

## 12.1. Błędy decyzyjne – jak ich uniknąć

Gimeno, Cooper, Folta i Yoo sugerują, że przyczyną upadku nowych firm najczęściej jest brak odpowiednich zasobów ludzkich i finansowych<sup>390</sup>. Z badań przeprowadzonych przez autorów niniejszej publikacji w latach 2010–2015 wynika, że błędy decyzyjne najczęściej popełniali przedsiębiorcy, którzy (zob. tabela 12.1):

- dopuścili do spadku obrotów<sup>391</sup>, inwestycji i zatrudnienia;
- zbyt często korzystali z kredytów;
- nie wprowadzali innowacji;
- ograniczali swoją działalność do rynku krajowego;
- w nadmiernym stopniu kierowali się intuicją;
- ważne decyzje podejmowali bez szczegółowych badań rynkowych, bazując tylko na ogólnej orientacji;
- wiedzę o procesach rynkowych wywodzili wyłącznie z własnych doświadczeń (metodą prób i błędów);
- stosowali silne heurystyki przy podejmowaniu decyzji finansowych;
- stosowali mentalne księgowanie, metkowali pieniądze (łatwiej wydawali pieniądze z kredytu niż z działalności gospodarczej);
- kontynuowali pewne działania tylko dlatego, że firma poniosła wcześniej już jakieś koszty związane z danym projektem (przypadek utopionych kosztów – *sunk cost*);
- naśladowali posunięcia bezpośrednich konkurentów oraz liderów z branży, nie szukając własnej, unikalnej ścieżki rozwoju;
- podejmowali nadmierne ryzyko (związane z potencjalnymi wysokimi stratami).

<sup>390</sup> A. Cooper, T. Folta, J. Gimeno, C. Yoo, *Survival of the Fittest...*, s. 750–783.

<sup>391</sup> Zmiana obrotów w całej pracy traktowana jest jako zmienna wynikowa. W tym miejscu została przywołana w innym kontekście, ponieważ za spadkiem obrotów na ogół kryją się konkretne działania lub zaniechania, np. rezygnacja ze współpracy z partnerami biznesowymi, utrata ważnych klientów lub pogorszenie relacji z klientami prowadzące do spadku zamówień, obniżenie jakości produktów i usług, ograniczenie działań promocyjnych itp.

Tabela 12.1. Zachowania gospodarcze przedsiębiorców a zmiany zysków (2011 r.)

Zachowania gospodarcze – grupa przedsiębiorstw deklarujących...	Zmiany zysku (w %)			V	p
	spadek	bez zmian	wzrost		
Spadek obrotów (2014)	90,1	9,2	0,7	0,813	0,000
Spadek obrotów (2011)	78,2	19,5	2,4	0,661	0,000
Spadek inwestycji (2014)	77,6	11,9	10,4	0,329	0,000
Spadek inwestycji (2011)	74,1	17,0	8,9	0,417	0,000
Spadek zatrudnienia (2014)	60,2	22,9	16,9	0,185	0,000
Spadek zatrudnienia (2011)	41,9	50,8	7,3	0,209	0,000
Korzystanie z kredytów (2014)	37,4	33,2	29,4	0,210	0,000
Brak innowacji (2011)	24,2	63,6	12,2	0,226	0,000
Brak eksportu/importu (2011)	23,8	60,5	15,7	0,101	0,001
Brak kredytów (2011)	23,2	63,7	13,0	0,183	0,000

V – wartość współczynnika V-Cramera; p – wartość poziomu krytycznego (ang. *p-value*) testu niezależności chi-kwadrat.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=1469).

Co można zrobić, żeby uniknąć tych błędów w przyszłości? Należy wyeliminować wszelkie słabości przedsiębiorstwa związane z:

- małą aktywnością w zakresie zwiększania obrotów, inwestycji i zatrudnienia;
- ograniczoną wiedzą właścicieli i menedżerów;
- brakiem informacji;
- nadmiernym upraszczaniem sytuacji decyzyjnych;
- mentalnym księgowaniem;
- drogami na skróty;
- podejmowaniem nadmiernego (nieuzasadnionego) ryzyka.

Może w tym pomóc między innymi:

- nieustanne uzupełnianie wiedzy o otoczeniu gospodarczym i przedsiębiorczości;
- prowadzenie badań (nawet uproszczonych);
- korzystanie z zewnętrznego doradztwa (ponieważ nikt nie jest w stanie samodzielnie poznać na poziomie eksperckim wszystkich sfer funkcjonowania biznesu);
- tworzenie map ryzyka i odpowiednie nim zarządzanie.

Z badań empirycznych wynika, że prawdopodobieństwo popełnienia błędów zwiększa się poprzez występowanie u przedsiębiorcy:

- wykształcenia tylko na poziomie podstawowym lub zawodowym;
- przyjmowania w biznesie roli rzemieślnika;



- akceptowania nowych technologii i produktów jako jedna z ostatnich osób lub w ogóle ich nieakceptowania;
- wykazywania nadmiernego (nieuzasadnionego) optymizmu.

Do popełniania błędów przyczyniał się też niedobór niektórych cech osobowości przedsiębiorczej (w porównaniu do przedsiębiorców, którzy osiągnęli sukcesy), a w szczególności:

- optymizmu;
- orientacji na wzrost/rozwój firmy;
- myślenia długookresowego;
- potrzeby zmian;
- orientacji na ludzi;
- pewności siebie.

Pojawia się więc pytanie, czy można wpływać na cechy podmiotu decyzyjnego, żeby uniknąć błędów w przyszłości? Oczywiście, że tak, oto kilka wskazówek.

- Wykształcenie można uzupełniać zarówno w systemie formalnego kształcenia, na kursach i szkoleniach, jak i w ramach samokształcenia. Najlepiej jest przyjąć podejście *lifelong learning*, czyli uczenie się przez całe życie.
- Pełnienie roli rzemieślnika w niektórych branżach może być uzasadnione, lecz na ogół znacznie bardziej opłacalne jest przyjmowanie ról odkrywcy okazji i innowatora. Próbując więc osiągnąć mistrzostwo w rzemiośle, należy cały czas myśleć o nowinkach i udoskonalaniu swojej działalności.
- Przedsiębiorcy mający problem z akceptacją nowych technologii, powinni zrobić wszystko, by się do nich przekonać i nauczyć się z nich korzystać lub też skorzystać z doradztwa technologicznego, ewentualnie zatrudnić osoby mające łatwość absorpcji nowych technologii i produktów.
- Ważną kwestią jest też praca nad sobą, nad charakterem, emocjami, motywacją, co ma wpływ na tworzenie tak zwanej osobowości przedsiębiorczej. Choć wiele cech może być wrodzonych, a co za tym idzie trudno urodzonego pesymistę zmienić w optymistę, czy introwertyka w ekstrawertyka, to jednak należy pamiętać, że badania nad osobowością i inteligencją emocjonalną sugerują, że pewne cechy można przynajmniej częściowo zmodyfikować. Warto w tym przypadku skorzystać z pomocy psychologów, coachów, mentorów czy chociażby przyjaciół i znajomych. W ostateczności pozostaje zatrudnienie osób mających wysoki poziom cech osobowości przedsiębiorczej i skoncentrowanie się tylko na wybranych aspektach działalności gospodarczej.

## 12.2. Decyzje optymalne – jak je podejmować

Z badań i analiz takich badaczy jak Unger, Rauch, Frese i Rosenbusch<sup>392</sup> oraz Laguna, Wiechetek i Talik<sup>393</sup> wynika, że wiedza i kompetencje biznesowe (czyli kapitał ludzki) decydują o sukcesie przedsiębiorstwa. Zgodnie z wynikami badań autorów niniejszej publikacji (przeprowadzonych w latach 2010–2015), optymalne decyzje prowadzące do wzrostu zysków oraz dobrej lub bardzo dobrej sytuacji finansowej, najczęściej podejmowali przedsiębiorcy, którzy (zob. tabela 12.2):

- zwiększyli skalę obrotów<sup>394</sup>, inwestycji i zatrudnienia;
- wprowadzali innowacje;
- wyznaczali cele finansowe w takich kategoriach, jak: sprzedaż, zysk, rentowność itp.;
- ważne decyzje podejmowali na bazie pogłębionych badań oraz analiz rynkowych (wykorzystywali dużo informacji);
- dysponowali solidną wiedzą formalną (teoretyczną) o mechanizmach rynkowych; a w razie potrzeby korzystali z doradztwa wyspecjalizowanych firm;
- decyzje biznesowe opierali na chłodnej kalkulacji (nie kierowali się emocjami);
- korzystali z modeli matematycznych (zaawansowanych narzędzi wspomagających proces podejmowania decyzji);
- posiadali projekty rozwojowe;
- wprowadzali innowacje;
- korzystali z kredytów;
- nie naśladowali posunięć bezpośrednich konkurentów oraz liderów z branży, tylko szli własną ścieżką rozwojową;
- w mniejszym stopniu stosowali heurystyki, przy wyborze rachunków, kredytów i lokat, wykraczając z analizami opcji decyzyjnych poza swój bank podstawowy.

---

<sup>392</sup> M. Laguna, M. Wiechetek, W. Talik, *The Competencies of Managers and Their Business Success*, „Central European Business Review” 2012, No. 1 (3), s. 7–13.

<sup>393</sup> J. Unger, A. Rauch, M. Frese, N. Rosenbusch, *Human Capital and Entrepreneurial Success: a Meta-Analytical Review*, „Journal of Business Venturing” 2011, No. 26(3), s. 341–358.

<sup>394</sup> Za wzrostem obrotów kryją się na ogół pewne działania – rozwijanie sieci dystrybucji, intensywna promocja produktów i usług, stosowanie programów lojalnościowych, inwestowanie w relacje z klientami, którzy zaczynają kupować więcej oraz kupują droższe wersje dotychczasowych produktów.

Tabela 12.2. Zachowania gospodarcze przedsiębiorców a zmiany zysków (2011 r.)

Zachowania gospodarcze – grupa przedsiębiorstw deklarujących...	Zmiany zysku (w %)			V	p
	spadek	bez zmian	wzrost		
Wzrost obrotów (2014 r.)	2,4	13,3	84,3	0,813	0,000
Wzrost obrotów (2011 r.)	5,3	21,4	73,3	0,661	0,000
Wzrost inwestycji (2011 r.)	15,8	19,9	64,3	0,417	0,000
Wzrost inwestycji (2014 r.)	22,6	20,6	56,8	0,329	0,000
Wzrost zatrudnienia (2011 r.)	14,3	36,1	49,6	0,209	0,000
Wzrost zatrudnienia (2014 r.)	13,8	44,8	41,4	0,185	0,000
Wprowadzanie innowacji (2011 r.)	24,9	43,5	31,5	0,226	0,000

V – wartość współczynnika V-Cramera; p – wartość poziomu krytycznego (ang. *p-value*) testu niezależności chi-kwadrat.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=1469).

Kolejne ważne pytanie powinno więc dotyczyć tego, co można zrobić, aby podejmowane decyzje, jak najczęściej prowadziły do maksymalizacji użyteczności, czyli żeby korzyści przewyższały koszty? Wyniki badań pokazują, że należy:

- wykazywać się aktywnością w zakresie zwiększania obrotów;
- bazować na wiedzy i informacjach rynkowych;
- doskonalić procesy zarządcze;
- nieustannie myśleć o rozwoju biznesu za pomocą inwestycji i innowacji, nie bojąc się przy tym korzystać z zewnętrznego finansowania.

Uruchomienie i prowadzenie działalności gospodarczej oraz osiągnięcie w niej sukcesów wzmacnia ogólne poczucie własnej skuteczności (*self-efficacy*). Twierdzą tak w swoich publikacjach między innymi Townsend, Busenitz i Arthurs<sup>395</sup> oraz Khan, Tang i Joshi<sup>396</sup>. Według wielu badaczy czynniki psychologiczne (na przykład potrzeba osiągnięć) mają duży wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw (zob. Davidsson<sup>397</sup>, Roper<sup>398</sup>,

<sup>395</sup> D. Townsend, L. Busenitz, J. Arthurs, *To Start or Not to Start: Outcome and Ability Expectations in the Decision to Start a New Venture*, „Journal of Business Venturing” 2010, No. 25(2), s. 192–202.

<sup>396</sup> S. Khan, J. Tang, K. Joshi, *Disengagement of Nascent Entrepreneurs from the Start-up Process*, „Journal of Small Business Management” 2014, No. 52(1), s. 39–58.

<sup>397</sup> P. Davidsson, *Entrepreneurship — and after? A study of growth willingness in small firms*, „Journal of Business Venturing” 1989, No. 4, s. 211–226.

<sup>398</sup> S. Roper, *Entrepreneurial characteristics, strategic choice and small business performance*, „Small Business Economics” 1998, No. 11, s. 11–24.

Schutjens i Wever<sup>399</sup>, Beugelsdijk i Noorderhaven<sup>400</sup>). Też tę w swoich badaniach potwierdzili również Covin i Covin<sup>401</sup> oraz Frese, Brantjes i Hoorn<sup>402</sup>, dodając do grupy czynników psychologicznych, mających wpływ na pozytywne wyniki przedsiębiorstwa: potrzebę niezależności, kreatywność i akceptację ryzyka. Sukcesy osiągają również ci przedsiębiorcy, którzy potrafią budować sieci społeczne (sprawdź: Gartner, Mitchell i Vesper<sup>403</sup>, Zhao i Aram<sup>404</sup> oraz Lee i Tsang<sup>405</sup>), do tworzenia których bardzo przydają się: ekstrawersja, orientacja na ludzi i łatwość nawiązywania kontaktów.

Zgodnie z wynikami badań autorów niniejszej publikacji, na zwiększenie prawdopodobieństwa podjęcia optymalnych decyzji (maksymalizujących użyteczność) miało wpływ występowanie u przedsiębiorcy takich cech, jak:

- wyższe wykształcenie;
- rola odkrywcy okazji i innowatora;
- szybka akceptacja i absorpcja nowych produktów i technologii;
- posiadanie wcześniejszego doświadczenia biznesowego (praca w innej firmie z danej branży, prowadzenie innej własnej firmy, pomoc w biznesie rodzinnym);
- wysokie natężenie cech przedsiębiorczych – optymizmu, orientacji na wzrost/rozwój firmy, myślenia długookresowego, potrzeby zmian, orientacji na ludzi, poczucia kontroli nad biznesem, motywacji osiągnięć, stabilności emocjonalnej, pewności siebie, innowacyjności/kreatywności, energii/chęci działania, łatwości nawiązywania kontaktów, potrzeby niezależności;
- raczej wysoka (ale nie nadmierna) skłonność do podejmowania ryzyka;

---

<sup>399</sup> V. Schutjens, E. Wever, *Determinants of new firm success*, „Paper in Regional Science” 2000, No. 79(2), s. 135–153.

<sup>400</sup> S. Beugelsdijk, N. Noorderhaven, *Personality characteristics of self-employed: An empirical study*, „Small Business Economics” 2005, No. 24, s. 159–167.

<sup>401</sup> J. Covin, T. Covin, *Competitive aggressiveness, environmental context and small firm performance*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1990, Vol. 14(4), s. 35–50.

<sup>402</sup> M. Frese, A. Brantjes, R. Hoorn, *Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: The roles of strategy, process, entrepreneurial orientation and the environment*, „Journal of Developmental Entrepreneurship” 2002, No. 7(3), s. 259–282.

<sup>403</sup> W. Gartner, T. Mitchell, K. Vesper, *A taxonomy of new business venture*, „Journal of Business Venturing” 1989, No. 4(3), s. 169–186.

<sup>404</sup> L. Zhao, J. Aram, *Networking and growth of young technology-intensive ventures in China*, „Journal of Business Venturing” 1995, No. 10, s. 349–370.

<sup>405</sup> D. Lee, E. Tsang, *The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth*, „Journal of Management Studies” 2001, No. 38(4), s. 583–602.

- odczuwanie pozytywnych emocji (satysfakcji, podekscytowania, euforii) przy prowadzeniu działalności gospodarczej.

Część z uzyskanych wyników może wydać się trochę kontrowersyjna, na przykład odnotowany pozytywny wpływ iluzji kontroli oraz zdarzających się w niektórych sytuacjach negatywnych emocji. Pytanie, jak można to wytłumaczyć?

Iluzja kontroli, stanowiąca element nadmiernej pewności siebie, w literaturze jest traktowana jako błąd poznawczy, ale należy pamiętać, że może chronić (przynajmniej niektórych przedsiębiorców) przed rezygnacją z prowadzenia biznesu lub przed porzuceniem obiecujących projektów. Gdyby przedsiębiorcy wiedzieli, ile ich czeka przeciwności losu, jaki wpływ na ich działalność będą miały czynniki od nich niezależne, to w wielu przypadkach zadowoliliby się pracą etatową i nawet nie pomyśleliby o otwarciu własnego biznesu.

Natomiast złość, będąca na przykład konsekwencją uzyskania odmowy kredytu, chociaż zasadniczo jest umieszczana wśród negatywnych emocji, może być też silnym bodźcem do działania. Należy ona do grupy pierwotnych emocji skłaniających do walki, konkurowania, podejmowania wysiłku, żeby pokazać innym, na co mnie stać.

W grupie przedsiębiorstw, które notowały wzrost zysków w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy (w porównaniu do pozostałych firm, a szczególnie tych, które wykazywały spadek zysków), odnotowano wyższe natężenie zdecydowanej większości analizowanych cech przedsiębiorczych (zob. tabela 12.3). W przypadku korzystnych zmian (wzrostu zysków) istotne statystycznie różnice wykryto w zakresie: motywacji osiągnąć, poczucia kontroli nad biznesem, potrzeby niezależności, pewności siebie, innowacyjności/kreatywności, potrzeby zmian, stabilności emocjonalnej, orientacji na wzrost/rozwój firmy, orientacji na ludzi, optymizmu, myślenia długookresowego oraz energii/chęci działania.

W grupie przedsiębiorstw, które nie notowały problemów z płynnością (w porównaniu do grupy firm, które takie problemy wykazywały), odnotowano wyższe natężenie zdecydowanej większości analizowanych cech przedsiębiorczych (zob. tabela 12.4). Istotne statystycznie różnice wykryto w zakresie: motywacji osiągnąć, poczucia kontroli nad biznesem, potrzeby niezależności, pewności siebie, innowacyjności/kreatywności, stabilności emocjonalnej, orientacji na wzrost/rozwój firmy, orientacji na ludzi, łatwości nawiązywania kontaktów, optymizmu, myślenia długookresowego oraz energii/chęci działania.

Tabela 12.3. Cechy osobowości a zmiany zysków – analiza punktowa (2011 r.)

Cechy osobowości	Zmiany zysków		
	spadek	bez zmian	wzrost
Motywacja osiągnięć	8,42	8,75	8,89
Poczucie kontroli nad biznesem	8,25	8,57	8,74
Potrzeba niezależności	8,70	8,77	8,88
Pewność siebie	8,31	8,67	8,76
Innowacyjność/kreatywność	8,06	8,46	8,51
Potrzeba zmian	7,65	8,06	8,17
Stabilność emocjonalna (spokój, opanowanie)	8,04	8,57	8,51
Orientacja na wzrost/rozwój firmy	8,21	8,56	8,86
Orientacja na ludzi	8,21	8,65	8,71
Łatwość nawiązywania kontaktów	8,77	8,92	8,99
Optymizm	8,33	8,85	9,00
Myślenie długookresowe	8,22	8,71	8,87
Energia/chęć działania	8,65	8,97	9,08

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=1469).

Tabela 12.4. Cechy osobowości a problemy z płynnością – analiza punktowa (2011 r.)

Cechy osobowości	Problemy z płynnością	
	tak	nie
Motywacja osiągnięć	8,46	8,80
Poczucie kontroli nad biznesem	8,36	8,61
Potrzeba niezależności	8,58	8,89
Pewność siebie	8,40	8,72
Innowacyjność/kreatywność	8,16	8,48
Potrzeba zmian	7,89	8,04
Stabilność emocjonalna (spokój, opanowanie)	8,24	8,54
Orientacja na wzrost/rozwój firmy	8,33	8,61
Orientacja na ludzi	8,38	8,65
Łatwość nawiązywania kontaktów	8,76	8,97
Optymizm	8,53	8,87
Myślenie długookresowe	8,41	8,71
Energia/chęć działania	8,69	9,02

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=1469).

Czy można wpływać w konkretny sposób na cechy podmiotu decyzyjnego, żeby w przyszłości podejmował optymalne decyzje? Jak już wcześniej powiedziano, wszystko to, co powiększa kapitał ludzki (ucieleśniony w osobie przedsiębiorcy) jest dobre dla biznesu. Od czasów Schumpetera wiemy, że procesy rozwojowe opierają się na innowacjach, dlatego firmy powinny budować kulturę innowacyjną, polegającą na ciągłym poszukiwaniu udoskonaleń procesów oraz wprowadzaniu nowych produktów i usług. Przedsiębiorca, określany w niniejszej publikacji jako innowator lub odkrywca okazji, zawsze ma większe szanse na spektakularny sukces niż rzemieślnik lub sprzedawca. Świadczą o tym przykłady Elona Muska, Steva Jobsa, czy Jeffa Bezosa oraz tysiący innych właścicieli firm wysokich technologii.

Badania pokazały również, że przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych (rozbudowa firmy, zakup środków trwałych itp.) można, za pomocą pozytywnych wizualizacji, to jest wyobrażenia sobie maksymalnych możliwych korzyści (wzrostu sprzedaży, zysków itp.), wzmacniać motywację i chęć działania. Co ciekawe, przydatne mogą być również wizualizacje negatywne, jeżeli oczywiście nie są one zjawiskiem ciągłym, polegające na przykład na tym, że przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych (rozbudowa firmy, zakup środków trwałych itp.) przedsiębiorca wyobraża sobie wszystkie możliwe trudności i negatywne scenariusze. Takie podejście może dać wiele korzyści. Pozwala oswoić się z ryzykiem, prowadzi do bardziej przemyślanych i rozważnych decyzji, a także chroni przed nadmiernym optymizmem, przeinwestowaniem czy też nadmiernym zadłużeniem.