

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 450

Polityka ekonomiczna



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych Wydawnictwa
www.pracenaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-617-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Lyubov Andrushko: Prognozowanie pozyskania drewna w Polsce na podstawie danych GUS / Roundwood production forecasting in Poland, on the basis of the data of the central statistical office.....	13
Tomasz Bernat: Przedsiębiorczość i oczekiwania większych zarobków a ryzyko podjęcia działalności / Entrepreneurship and higher earnings expectations vs. risk of business set up.....	25
Beata Bieńkowska: Spółdzielnie socjalne – szanse i bariery rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce / Social cooperatives – opportunities and threats for social entrepreneurship development in Poland.....	35
Wioletta Bieńkowska-Gołasa: Produkcja i wykorzystanie energii elektrycznej na Mazowszu z uwzględnieniem OZE / Production and use of electricity in Mazowsze with the consideration of renewable energy sources.....	46
Agnieszka Biernat-Jarka: Dzierżawa jako sposób zwiększenia powierzchni gospodarstw rolnych w województwie mazowieckim / Leasing as a method of farms' area increase in Mazowsze Voivodeship.....	56
Krystyna Bobińska: Miejsce kraju w rankingach wieloczynnikowych jako podstawa do identyfikacji nieuruchomionych rezerw rozwoju gospodarczego / The place of the country in the multifactoral ratings as a basis for identification of the hidden reserves for economic growth.....	68
Malgorzata Bogusz, Sabina Ostrowska: Wybrane problemy polityki społecznej i zdrowotnej wobec osób starszych na poziomie lokalnym – sztuka partycypacji / Chosen problems of social and health policy for seniors at local level – the capability of participation.....	82
Przemysław Borkowski: Problemy prowadzenia rachunku kosztów i korzyści w inwestycjach infrastrukturalnych / Challenges in optimising cost-benefit analysis in infrastructure projects.....	91
Barbara Chmielewska: Dysproporcje w jakości życia ludności wiejskiej i miejskiej a polityka ich zmniejszania / Disparities in quality of life of rural and urban population vs. policy of its reduction.....	103
Kazimierz Cyran: Postrzeganie marek własnych produktów żywnościowych a perspektywy ich rozwoju / The perception of private labels of food products vs. the prospects for their development.....	114
Sławomir Dybka: Skuteczność promocji w Internecie – perspektywa klienta / Effectiveness of the Internet promotion – customer perspective.....	125
Malgorzata Gasz: Priorytety rozwoju innowacyjności polskiej gospodarki / Priorities of Polish economy innovation development.....	138

Aleksandra Gąsior: Poziom rozwoju transportu jako determinanta procesu restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw / The level of transport as a determinant of the process of large enterprises restructuring	150
Edyta Gąsiorowska-Mącznik: Przedsiębiorczość w strategiach gmin województwa świętokrzyskiego / Entrepreneurship in strategies of municipalities of Świętokrzyskie Voivodeship	161
Jarosław Górecki, Jadwiga Bizon-Górecka: Analiza zachowania inwestorów w odniesieniu do kryterium ceny za roboty budowlane / Behavior of investors and price for construction works.....	172
Artur Grabowski: Wolność prowadzenia działalności gospodarczej w obszarze sportu profesjonalnego / Freedom of business activity in the area of professional sport.....	182
Sylvia Guzdek: Kooperacja jako główna forma współpracy przedsiębiorstw w międzynarodowych sieciach biznesowych / Cooperation as the main form of cooperation in international networks of business	191
Marcin Halicki: The Foster-Hart measure as a tool for determining the set of risky portfolios that do not expose the investor to the bankruptcy / Miara Foster-Harta jako narzędzie do wyznaczania zbioru ryzykownych portfeli, które nie narażają inwestora na bankructwo.....	205
Mateusz Halka: Wykonawcy robót budowlanych na rynku zamówień publicznych a ich kondycja ekonomiczno-finansowa / Construction contractors on the public procurement market vs. their economic and financial standing	217
Tomasz Holecki, Magdalena Syrkiewicz-Świtała, Agnieszka Bubel, Karolina Sobczyk: Finansowe konsekwencje realizacji dyrektywy transgranicznej w ochronie zdrowia / Financial consequences of the implementation of the cross-border healthcare directive	229
Żaklina Jabłońska: Marketing relacji i CSR jako narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej przez franchyzodawców branży gastronomicznej w Polsce / Relationship marketing and CSR as tools for building of competitive advantage by franchisors of foodservice industry in Poland	241
Sławomir Jankiewicz: Wpływ bezpieczeństwa energetycznego na rozwój gospodarczy w Polsce / The impact of energy security to the economic development in Poland	251
Emilia Jankowska: Zróżnicowanie infrastruktury transportowej w kontekście polityki Unii Europejskiej / The diversity of transport infrastructure in the context of the EU policy	260
Bożena Karwat-Woźniak, Paweł Chmieliński: Przemiany w strukturze agrarnej polskiego rolnictwa i wpływ wybranych instrumentów WPR na te procesy / Changes in the agrarian structure of Polish agriculture and the impact of selected CAP measures on these processes	272

Ewa Koloszyz: Światowy rynek mleka – wybrane zagadnienia / World dairy market – selected issues	287
Agnieszka Komor: Wybrane uwarunkowania strukturalne decyzji lokalizacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw / Chosen structural conditions of localization decisions concerning small and midium enterprises.....	298
Aleksandra Koźlak, Barbara Pawłowska: Współczesne wyzwania europejskiej polityki transportowej / Current challenges of European transport policy	311
Hanna Kruk, Anetta Waśniewska: Parki krajobrazowe i narodowe jako element rozwoju zrównoważonego na przykładzie gmin województwa wielkopolskiego / National and landscape parks as part of sustainable development. Case study: Wielkopolska Voivodeship communes	323
Anna Krzysztofek: Dyrektywa 2014/95/UE oraz wynikające z niej zmiany / Directive 2014/95/EU, and changes resulting from it	334
Władysława Łuczka: Ekologiczna gospodarka żywnościowa w województwie wielkopolskim w okresie integracji z Unią Europejską / Ecological food economy in Wielkopolska Voivodeship in the time of accession into the European Union	347
Aleksandra Majda: The analysis of succession strategy, success determinants in Polish family business – case study / Analiza determinant sukcesu strategii sukcesyjnej w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych – studium przypadku.....	357
Janusz Majewski: Problem wyceny zapyłania jako usługi środowiskowej / The problem of the valuation of pollination as environment service	369
Arkadiusz Malkowski: Ruch graniczny jako czynnik rozwoju regionu przygranicznego na przykładzie pogranicza zachodniego Polski / Border traffic as a factor in the development of border regions on the example of the borderland of Western Poland.....	378
Grażyna Michalczuk, Agnieszka Zalewska-Bochenko: Platforma e-PUAP jako przykład elektroniczacji usług administracji publicznej dla ludności / e-PUAP as an example of electronic services of public administration for the citizens	390
Danuta Mierzwa, Małgorzata Krotowska: Czynniki ekonomiczno-społeczne integracji poziomej rolników – raport z badań / Economic and social factors of horizontal integration of farmers – study report	399
Karolina Olejniczak: Czynniki rozwoju obszarów funkcjonalnych w świetle badań empirycznych / Factors of functional areas development in the light of empirical research	410
Dorota Pasińska: Polski rynek drobiu po wstąpieniu do Unii Europejskiej / Polish poultry market after the accession to European Union	421
Ewa Polak, Waldemar Polak: Wskaźniki dotyczące zdrowia i opieki zdrowotnej jako mierniki jakości życia w Polsce na tle wybranych państw /	

Indices referring to health care as the measure of life quality in Poland in comparison to selected countries.....	433
Adriana Politaj: Zakłady aktywności zawodowej oraz zakłady pracy chronionej jako pracodawcy osób niepełnosprawnych w Polsce / Vocational development centres and sheltered workshops as employers of handicapped persons in Poland	446
Iwona Pomianek: Klasyfikacja gmin miejsko-wiejskich w Polsce według poziomu rozwoju społeczno-ekonomicznego / Classification of semi-urban communes in Poland by the level of socio-economic development	458
Zdzisław W. Puślecki: Current re-shaping of international business / Obecne zmiany kształtu biznesu międzynarodowego	471
Magdalena Ratalewska: Rozwój sektora kreatywnego gier komputerowych w Polsce / The development of the creative industries sector of computer games in Poland.....	491
Jarosław Ropęga: Czynniki niepowodzeń gospodarczych małych przedsiębiorstw w aspekcie nowego paradygmatu cywilizacyjnego / Failure factors of small enterprises in the context of new paradigm of civilization ...	501
Robert Rusielik: Wykorzystanie alternatywnych indeksów produktywności do pomiaru efektywności rolnictwa w Polsce / Alternative productivity indexes for measuring agricultural efficiency in Poland.....	514
Izabela Serocka: Znaczenie czynników lokalizacji przedsiębiorstw a aktywność władz lokalnych gmin województwa warmińsko-mazurskiego / The importance of business location factors vs. the activity of Warmia and Mazury Voivodeship local authorities.....	524
Katarzyna Smędzik-Ambroży, Joanna Strońska-Ziemiann: Rozwój lokalny na obszarach wiejskich o zróżnicowanym rolnictwie (przypadek podregionu pilskiego na tle sytuacji w Wielkopolsce) / Local development in rural areas with diversified agriculture (the case of pilski subregion on the background of the situation in Wielkopolska).....	538
Karolina Sobczyk, Tomasz Holecki, Joanna Woźniak-Holecka, Michał Wróblewski: Wykorzystanie środków publicznych w walce z wykluczeniem cyfrowym na poziomie samorządowym / Public funds use against digital exclusion at the level of self-government	550
Michał Świtłyk: Efektywność techniczna gospodarstw mlecznych w Polsce w latach 2009-2011 / Technical efficiency of dairy farms in Poland in 2009-2011.....	561
Dariusz Tłoczyński: Konkurencja pomiędzy przewoźnikami Ryanair i Wizz Air jako element rozwoju polskiego rynku usług transportu lotniczego / Competition between Ryanair and Wizz Air as an element of development of Polish air transport market	570

Weronika Toszewska-Czerniej: Productivity of service delivery process as a factor affecting the level of differentiation / Produktywność procesu usługowego jako czynnik kształtujący poziom zróżnicowania	584
Roman Tylżanowski: Stymulatory procesów transferu technologii w przedsiębiorstwach przemysłowych wysokiej techniki w Polsce / Stimulators of technology transfer processes in high-tech manufacturing sector in Poland	594
Małgorzata Wachowska: Czas pozyskiwania cudzych idei przez przemysł. Doświadczenia Polski / Adoption time of others' ideas by industry. Experience of Poland	606
Agnieszka Werenowska: Kierunki zmian na rynku niskokosztowych linii lotniczych / Directions of changes in the market of low-cost airlines.....	616
Barbara Wieliczko: Wspólna Polityka Rolna a zarządzanie ryzykiem w rolnictwie / Common agricultural policy vs. risk management in agriculture	626
Artur Wilczyński: Progi rentowności w gospodarstwach mlecznych w latach 2013-2020 / Break-even point analysis for dairy farms in 2013-2020	633
Jarosław Wołkonowski: Handel zagraniczny Litwy w latach 2012-2015 a sankcje gospodarcze przeciw Rosji / Lithuanian foreign trade in the years 2012-2015 vs. economic sanctions against Russia	644
Arkadiusz Zalewski: Uwarunkowania regionalnego zróżnicowania poziomu nawożenia mineralnego w Polsce / Determinants of regional differences of level of mineral fertilization in Poland.....	658
Anna Zielińska-Chmielewska, Mirosław Walawski: The use of futures rapeseed contracts exemplified by a trading company in Poland / Zastosowanie kontraktów <i>futures</i> na rzepak przez przedsiębiorstwa handlowe w Polsce	669

Wstęp

Z wielką przyjemnością oddajemy w Państwa ręce publikację pt. *Polityka ekonomiczna*, wydaną w ramach Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Opracowanie składa się z 58 artykułów (w tym 5 w języku angielskim), w których Autorzy prezentują wyniki badań dotyczących zagadnień związanych z funkcjonowaniem współczesnych systemów gospodarczych w zakresie polityki gospodarczej. Tematyka podjęta w artykułach jest stosunkowo szeroka – mieści się w czterech obszarach problemowych. Pierwszy przedstawia rozważania związane z polityką innowacyjną, wolnością prowadzenia działalności gospodarczej oraz formami współpracy przedsiębiorstw. Drugi obszar dotyczy polityki transportowej, w tym infrastruktury i konkurencji. Trzeci obejmuje opracowania z zakresu polityki społecznej i zdrowotnej państwa – na poziomie zarówno krajowym, jak i lokalnym. Czwartą grupę stanowią artykuły dotyczące rolnictwa, w tym szczególnie wspólnej polityki rolnej i przemian w strukturze agrarnej.

Publikacja przeznaczona jest dla pracowników naukowych szkół wyższych, specjalistów zajmujących się w praktyce problematyką ekonomiczną, studentów studiów ekonomicznych oraz słuchaczy studiów podyplomowych i doktoranckich.

Artykuły składające się na niniejszy zbiór były recenzowane przez samodzielnych pracowników naukowych uniwersytetów, w większości kierowników katedr polityki ekonomicznej. W tym miejscu chcielibyśmy serdecznie podziękować za wnikliwe i rzetelne recenzje, często inspirujące do dalszych badań. Oddając powyższą publikację do rąk naszych Czytelników, wyrażamy nadzieję, że ze względu na jej wszechstronny charakter spotka się ona z zainteresowaniem i przyczyni do rozpoczęcia inspirujących dyskusji naukowych.

Jerzy Sokołowski, Grażyna Węgrzyn

Jarosław Ropega

Uniwersytet Łódzki

e-mail: ropega@uni.lodz.pl

**CZYNNIKI NIEPOWODZEŃ GOSPODARCZYCH
MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW W ASPEKCIE
NOWEGO PARADYGMATU CYWILIZACYJNEGO**

**FAILURE FACTORS OF SMALL ENTERPRISES IN THE
CONTEXT OF NEW PARADIGM OF CIVILIZATION**

DOI: 10.15611/pn.2016.450.43

Streszczenie: Autor, stawiając cel artykułu związany ze wskazaniem związków pomiędzy przyczynami niepowodzeń gospodarczych a nowym paradygmatem cywilizacyjnym, podjął próbę powiązania zidentyfikowanych w ramach własnych badań przyczyn niepowodzeń gospodarczych małych firm, takich jak: brak u byłych właścicieli – menedżerów wiedzy zarówno ogólnej, jak i szczegółowej z zakresu zarządzania, niezbędnej do koordynacji działań w obszarze operacyjnym, finansów czy marketingu (w sumie w badaniach 80% wskazań ze strony byłych właścicieli firm koncentrowało się na tych przyczynach), ze wskazanym paradygmatem. Jednocześnie autor wskazał na znaczenie tworzenia wartości dla małych firm w wyniku szybkiej adaptacji do zmian, opartej na koncepcji zwinnej organizacji (*agile organization*) czy strategii wykorzystywania okazji R. Krupskiego. Małe firmy stają przed potrzebą dynamicznej i często innowacyjnej reakcji na zjawiska opisane w nowym paradygmacie cywilizacyjnym. Bez zmian dostosowanych do założeń tego paradygmatu firmy czeka stagnacja, która w obecnych czasach oznacza porażkę biznesową.

Słowa kluczowe: MŚP, niepowodzenie gospodarcze, gospodarka oparta na wiedzy.

Summary: Dynamic technological, economic and social changes cause a very high risk of a crisis. In effect there is a need to identify reasons which, in the context of these situations, can cause the failure of small businesses. Past discussions on the ways of tackling the problem of economic failures did not include a new paradigm of civilization. The author attempted connections identified within his own research on the causes of economic failures of small businesses, such as the lack of general and detailed knowledge in management, necessary to coordinate the activities in the operational area, finance and marketing (a total of 80% in clinical indications from the former owners focused on these reasons), with the indicated paradigm. At the same time the author pointed out the importance of creating value for small businesses as a result of rapid adaptation to changes based on the agile organization concept or an occasion strategy. Small businesses face the need for a dynamic and often innovative responses to the phenomenon described in the new paradigm of civilization. Without changes

tailored to the assumptions of this paradigm a firm will stagnate, which at the present time means the business failure.

Keywords: SME, business failure, knowledge-based economy.

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są do funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w warunkach postępującej globalizacji, gdzie główną cechą gospodarki jest niepewność i nietrwałość. Dynamika zmian technologicznych, ekonomicznych i społecznych powoduje, że ryzyko wystąpienia sytuacji kryzysowych jest bardzo wysokie. W efekcie pojawia się potrzeba identyfikacji przyczyn, które w kontekście tych sytuacji mogą powodować niepowodzenia gospodarze małych firm. Obecnie ich rozpatrywanie w powiązaniu z całym procesem niepowodzenia gospodarczego tej grupy firm wymaga wzięcia pod uwagę nowego paradygmatu cywilizacyjnego, który ma coraz większy wpływ na współczesną gospodarkę. Świadomość występowania zjawisk opisanych w tym paradygmacie może mieć istotny wpływ na dyskusję o sposobach przeciwdziałania niepowodzeniom gospodarczym małych firm. Celem artykułu jest wskazanie związków pomiędzy przyczynami niepowodzeń gospodarczych a nowym paradygmatem cywilizacyjnym, który ma coraz większy wpływ na współczesne organizacje, w tym na małe firmy.

2. Nowy paradygmat cywilizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania przedsiębiorstw

Dokonujący się przełom technologiczny i cywilizacyjny wywołuje głębokie zmiany i przechodzenie do nowego modelu gospodarki, opartej na bytach niematerialnych, takich jak idee, informacje i powiązania [Kelly 2001, s. 9], odchodząc od znaczenia materialnych środków produkcji. Przekształceniu podlegają metody produkcji, komunikacji, wymiany handlowej, edukacji czy zatrudnienia [Toffler 1986].

Według K. Matusiaka [2010, s. 13], przemiany w gospodarce światowej można rozpatrywać w trzech aspektach:

- powstania gospodarki postindustrialnej,
- powstania społeczeństwa informacyjnego,
- powstania gospodarki opartej na wiedzy.

Procesy te analizował A. Toffler w swojej teorii fal technologicznych, gdzie współczesna gospodarka jest gospodarką postindustrialną, tzw. trzecią falą¹. Trzecia fala opisywana przez A. Tofflera związana jest z: (I) powstaniem nowych tech-

¹ Pierwsza fala przemian to rozwój cywilizacji opartej na rolnictwie, kolejne gwałtowne przeobrażenia to druga fala wywołana przez rewolucję przemysłową [Toffler 1986, s. 31].

nologii, które umożliwiają nieograniczoną komunikację między jednostkami, (II) rozpadem masowego społeczeństwa przemysłowego, (III) zmniejszeniem znaczenia rynku i pieniądza, a zwiększeniem rangi innych, pozaekonomicznych wartości. Następuje odejście od znaczenia materialnych środków produkcji na rzecz wiedzy i informacji. Szczególnie kluczowym aspektem staje się dostęp do kapitału intelektualnego, który jest podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej.

Gospodarka postindustrialna charakteryzuje się: (I) spadkiem udziału produkcji przemysłowej w tworzeniu PKB na rzecz wzrostu udziału usług, szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych, (II) zanikiem tradycyjnych branż i typów działalności gospodarczej, (III) powstaniem nowego paradygmatu rozwoju: zaawansowana technologia – usługi, który zajął miejsce wzorca: produkcja masowa – konsumpcja masowa, (iv) powstawaniem nowych form działalności gospodarczej opartych na strukturach sieciowych i współpracy firm [Matusiak 2010, s. 13-18]. Zmiany technologiczne i automatyzacja produkcji spowodowały przesunięcie zasobów ludzkich z przemysłu do sektora usług. W Unii Europejskiej w 2012 roku w usługach pracowało blisko 70% zatrudnionych, w 2010 roku w Stanach Zjednoczonych odsetek ten wynosił 81,2%, w Japonii 69,7%, a w Korei Południowej 76,4%, w Norwegii 77,7% [Rocznik Statystyki Międzynarodowej 2015].

W wyniku rozwoju technologii związanej z przesyłem, gromadzeniem i przetwarzaniem informacji dokonują się dynamiczne przemiany społeczno-gospodarcze, swobodna wymiana informacji i komunikacja stają się jednymi z podstawowych wartości. Dochodzi do zwielokrotnienia kontaktów między ludźmi, a technologie informacyjne są wykorzystywane we wszystkich dziedzinach życia. Powstanie społeczeństwa informacyjnego skutkuje również pogłębieniem rozwarstwienia społecznego (tzw. wykluczenie cyfrowe tych, którzy nie mają dostępu do sektora ICT).

We współczesnym świecie wiedza i informacje pełnią taką funkcję jak kapitał i praca w społeczeństwie przemysłowym. Według ekspertów OECD gospodarka oparta na wiedzy bezpośrednio bazuje na produkcji, dystrybucji i stosowaniu wiedzy i informacji [OECD 1996, s. 7]. Według P. Druckera, który już w latach 60. XX wieku przewidywał, że przyszłe społeczeństwo będzie zdominowane przez pracowników wiedzy, gospodarka oparta na wiedzy jest porządkiem ekonomicznym, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem [Drucker 1999, s. 17]. Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy opisuje nowy paradygmat rozwojowy oparty na wiedzy i innowacji [Mączyńska 2013, s. 10; Kukliński 2007]. Według E. Mączyńskiej, tradycyjny przemysłowy kapitalizm wypierany jest przez nowy model gospodarki, jeszcze niedefiniowany, nazywany kapitalizmem globalnym, postindustrialnym czy też postkapitalizmem [Mączyńska 2013, s. 11], w którym następuje przechodzenie do gospodarki opartej na wiedzy, o wysokim stopniu usieciowienia, gospodarki zwirtualizowanej, „wikinomi”, mającej w znacznej mierze cechy nietrwałości [Mączyńska 2009, s. 196].

Wiedza jest dobrem specyficznym, w przeciwieństwie do dóbr materialnych i surowców jest niewyczerpywalna, nie zużywa się, można ją jednocześnie wykorzy-

stywać do tworzenia bogactwa i pomnażania samej wiedzy [Toffler 1986]. Dla osiągnięcia efektów gospodarczych znaczenie ma zarówno wiedza kodyfikowana, jawna, jak i wiedza ukryta, niekodyfikowana. Wiedza kodyfikowana (*codified knowledge, explicite knowledge*) jest to wiedza uzewnętrzniona, przedstawiona w sposób formalny, przekazywana za pomocą książek, projektów technicznych, raportów, danych itp. Wiedza ukryta (*tacit knowledge*) jest trudna do sprecyzowania, występuje w ludzkich umysłach, związana jest z intuicją i doświadczeniem. Obejmuje zarówno niesformalizowane umiejętności i zdolności, jak i przekonania, schematy mentalne [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 78-79]. Wiedza kodyfikowana może być utożsamiana z takimi kategoriami, jak: (I) wiedza *know-what* – wiedza podstawowa, o faktach, o znaczeniu bliskim informacji oraz (II) wiedza *know-why* – wiedza o naukowych zasadach i teoriach wyjaśniających rzeczywistość. Natomiast takie kategorie, jak wiedza *know-how*, czyli zdolności i umiejętności zrobienia czegoś, czy wiedza *know-who*, czyli wiedza o tym, kto jaką wiedzą dysponuje, są związane z wiedzą ukrytą, niekodyfikowaną [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 76-77; Lundvall, Johnson 1994].

W literaturze tematu pojawia się pojęcie „nowa gospodarka”, opisujące wymienione wcześniej dokonujące się przemiany w globalnej gospodarce, prowadzące do nowego *ładu* ekonomicznego. K. Kelly [2001] opisuje je za pomocą 10 reguł definiujących nowy porządek ekonomiczny (tab. 1).

Jednym z podstawowych wyznaczników nowej gospodarki jest integracja i funkcjonowanie w sieci. Zmniejsza to ograniczenia tradycyjnej gospodarki związane z dystansem w sensie geograficznym. Dzięki sieci umożliwiona została komunikacja oraz prowadzenie działalności gospodarczej bez fizycznej obecności kontrahentów, co zwiększa konkurencyjność tych przedsiębiorstw, które wykorzystują mechanizm sieciowy. Nowa gospodarka powoduje również zmiany na linii producent–konsument (tzw. prosument). Konsument ma możliwość ingerencji w proces produkcyjny na etapie koncepcyjnym przed wprowadzeniem dobra na rynek, co powoduje lepsze dopasowanie do indywidualnych potrzeb.

Wszystkie wymienione cechy i zasady nowej gospodarki powodują, że powszechnie wykorzystywane zasady i systemy zarządzania nie są efektywne w przedsiębiorstwach przyszłości. Na konieczność zmiany koncepcji zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy zwracał uwagę P. Drucker [1998]. Postuluje on zmianę postawy zarządzania na wartości i potrzeby klientów, jako główne zadanie organizacji wskazuje wykorzystanie specyficznych umiejętności i wiedzy pracowników do wzrostu i wydajności pracy. Zarządzanie ma być narzędziem, które zapewnia organizacji osiągnięcie zamierzonych wyników w danym otoczeniu. W. Grudzewski i I. Hejduk [2011, s. 102] formułują szczególny paradygmat – *sustainability*, jako przekonanie o zdolności organizacji do kontynuowania biznesu nawet w hiperdynamicznym otoczeniu oraz umiejętności odnowy i wykorzystania warunków stwarzanych przez otoczenie oraz ich nieciągłości. Według autorów *Sustainability* to zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego [Grudzewski, Hejduk 2011, s. 102]:

Tabela 1. Reguły nowej gospodarki

Reguła	Charakterystyka
Potęga decentralizacji	Zdecentralizowanie systemu i oddawanie władzy podejmowania decyzji bezpośrednio składnikom systemu pozwoli osiągać lepsze rezultaty niż w przypadku wysokiego zbiurokratyzowania.
Zwiększające się zyski	Wartość sieci wzrasta ponad to, co zostało do niej dodane. Gdy liczba połączeń rośnie, korzyści z tych połączeń rosną jeszcze szybciej. Jest to zjawisko samonapędzającego się powodzenia gospodarczego.
Powszechność, a nie rzadkość	W tradycyjnej ekonomii to, co rzadkie, było cenne. Obecnie wartościowe produkty to takie, których jest więcej na rynku. Umożliwiają one bowiem połączenie znacznej grupy użytkowników, co powoduje wzrost wartości całego systemu.
Niech wszystko będzie za darmo	Polityka hojności produktów i usług jest zachowaniem o charakterze strategicznym. Często produkt podstawowy jest oferowany za darmo, natomiast niezbędne dodatkowe usługi z nim związane wymagają ponoszenia kosztów.
Najpierw nakarm sieć	Przedsiębiorstwa działają w sieci, stąd wzmocnienie otoczenia, w którym się znajdują, jest naturalne, gdyż od tego zależy ich dalszy byt. Następuje przejście od dbania o wartość firmy do dbania o wartość sieci.
Wspinaj się na szczyt	Sytuacja na rynku cały czas jest dynamiczna, łatwo utracić dominującą pozycję na rzecz konkurenta, często wymuszana jest strategia porzucania udanych rozwiązań, zanim staną się przestarzałe.
Przestrzeń zamiast miejsca	Miejsce jako położenie geograficzne nie odgrywa już znaczącej roli w komunikacji i prowadzeniu działalności. Obszarem transakcji staje się przestrzeń wirtualna, dająca możliwość wielu interakcji.
Żadnej harmonii, wszystko jest płynne	Występuje sytuacja dynamicznej niepewności, strategią przetrwania jest wprowadzanie innowacji powodujących zaburzenia ciągłości, gdyż osiągnięcie równowagi skutkuje stagnacją i uśpieniem w poszukiwaniu okazji.
Technologia relacji	Wzmacnianie racji wewnątrz sieci wymaga zrozumienia potrzeb klienta i dostosowania produktu. Najcenniejszymi technologiami są te, które wzmacniają i rozwijają relacje niematerialne.
Możliwość jest ważniejsza od wydajności	Pojawiające się szanse są źródłem wzrostu dobrobytu, w sieci wielość powiązań generuje nowe możliwości.

Źródło: [Kelly 2001, s. 12-180].

- 1) uczenia się,
- 2) adaptacji i rozwoju,
- 3) rewitalizacji,
- 4) rekonstrukcji,
- 5) reorientacji

dla utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku przez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości (zgodnej z paradygmatem innowacyjnego wzrostu), dzięki organicznej zmienności konstytuującej modele biznesowe, a wynikającej z kreowania nowych możliwości i celów oraz odpowiedzi na nie, przy równoważeniu interesów różnych grup”.

3. Czynniki niepowodzenia gospodarczego małych firm funkcjonujących w nowej gospodarce

3.1. Charakterystyka źródeł niepowodzenia małych firm w kontekście nowej gospodarki

Jak podkreśla M. Mączyńska [2013, s. 10, 18], wszystkie przełomy cywilizacyjne łączą się z występowaniem kryzysów i upadku tych, którzy nie dostosowali się do nowych wymogów. Rewolucja przemysłowa spowodowała, że drobne zakłady rzemieślnicze zaczęły tracić rację bytu na rzecz rozwoju produkcji fabrycznej. Obecna fala dezindustrializacji powoduje nawet znikanie niektórych gałęzi przemysłu, na których miejsce wchodzi nowe, dostosowane do warunków wirtualnej gospodarki.

Silne powiązanie organizacji z otoczeniem w sieci powoduje, że kondycja i sukces przedsięwzięcia zależy coraz bardziej od otoczenia oraz zmian w nim zachodzących. Jednocześnie to jakość zarządzania przedsiębiorstwem, sposób przygotowania i reagowania na te zmiany determinują sukces lub porażkę firmy na rynku.

W przypadku małych przedsiębiorstw problem niepowodzenia gospodarczego należy rozpatrywać z punktu widzenia osoby przedsiębiorcy, organizacji oraz jej otoczenia, a także relacji i powiązań zachodzących między tymi elementami. Bliska relacja między przedsiębiorcą a otoczeniem dotyczy cech i zachowań przedsiębiorczych powiązanych z orientacją na otoczenie (por. [Piasecki 2001; Bławat 2003]) oraz wymaganej w nowej gospodarce zdolności przedsiębiorców do wpływania na otoczenie, w postaci zarówno interakcji, jak i proakcji. Kolejne silne relacje występują pomiędzy przedsiębiorcą a organizacją. Zależność ta jest naturalna dla małych firm i skutkuje zarówno pozytywnymi następstwami w postaci wymienianych w literaturze przedsiębiorczości motywów zachowań przedsiębiorczych, takich jak utożsamianie firmy z indywidualną własnością oraz niezależnością, jak i zagrożeniami z tym związanymi. Wskazują na to teoretyczne analizy zasobów i kompetencji oraz teorie cyklu życia. W pierwszym przypadku małe firmy mają ograniczone zasoby i kompetencje, które często odnoszą się jedynie do osoby właściciela – menedżera. Brak decyzji co do potrzeby ich powiększenia przez samego przedsiębiorcę czy też pozyskania z otoczenia (zatrudnienie specjalistów) skutkuje wejściem małej firmy na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego. W licznych modelach cyklu życia organizacji [Veciana 1988; Adizes 2004; Churchill, Lewis 1983; Quinn, Cameron 1983; Greiner 1972] akcentuje się pojawianie się charakterystycznych problemów, jakie napotyka organizacja, przechodząc do następnych etapów swojego rozwoju. Brak reakcji na te problemy oraz niedostosowanie zasobów, struktury i modelu zarządzania prowadzić mogą do wejścia na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego. Kolejne relacje zachodzą między organizacją a jej otoczeniem. Otoczenie wpływa na samą organizację i bezpośrednio ją kształtuje. Sposobem reakcji na negatywne sygnały tego oddziaływania powinna być reakcja przedsiębiorstwa polegająca na zmianie części swoich parametrów tak, aby zmniejszyć lub wręcz zredukować

negatywne oddziaływanie otoczenia. W przypadku podejścia ewolucyjnego bezpośredniość reakcji pomiędzy otoczeniem a organizacją wynika z naturalnej selekcji rutyn organizacji w wyniku oddziaływania otoczenia, jednak samo otoczenie stwarza często doskonałe okazje, aby specyficzną wiedzę organizacji wykorzystać w tworzeniu nowych rutyn, które zapewnią lepszą pozycję konkurencyjną firmie. Słabością tych relacji są zbyt ograniczone zasoby organizacji, aby zidentyfikować takie możliwości stworzenia rutyn lub ich przebudowy, aby wykorzystać nadarzaające się okazje.

Analizując więc źródła niepowodzenia w małych firmach, nie można rozpatrywać ich jako jednego lub kilku oderwanych od siebie czynników, pochodzących tylko z otoczenia lub tylko z wnętrza organizacji, lecz należy rozważać je jako relacje między tymi obszarami².

Wewnętrzne źródła niepowodzenia małych firm rozpatrywane w aspekcie nowych paradygmatów zarządzania i funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy wiążą się szczególnie z osobą przedsiębiorcy. Wielu badaczy zajmujących się niepowodzeniami małych i średnich przedsiębiorstw wskazuje na osobę przedsiębiorcy-właściciela jako kluczowy czynnik decydujący o sukcesie lub porażce firmy. Kluczowe decyzje dotyczące firmy podejmowane są na ogół przez jedną osobę – właściciela-menedżera. Cechy i postawy przedsiębiorcy determinują sposób zarządzania w małej firmie oraz prawdopodobieństwo sukcesu lub upadku. W zależności od tego, jakim zestawem doświadczeń i umiejętności dysponuje właściciel, taka będzie jakość zarządzania w firmie [Argenti 1976]. Nurt badań związany z osobą przedsiębiorcy oparty głównie na teorii kapitału ludzkiego [Becker 1993] sugeruje, że im wyższa jakość kapitału ludzkiego w kontekście cech i umiejętności przedsiębiorcy, tym wyższa szansa na przetrwanie przedsiębiorstwa. Motywy podjęcia działalności również mogą mieć wpływ, według części autorów, na przyszłe powodzenie przedsięwzięcia. Według D. Smallbona [1995], większe szanse przeżycia mają firmy założone przez przedsiębiorcę, który dostrzegł szanse płynące z otoczenia i z tego powodu założył firmę, niż gdy motywacją było podjęcie samozatrudnienia jako sposobu na uniknięcie bezrobocia. D. Storey [1994] klasyfikuje te motywacje jako pozytywne (*pull factors*) i negatywne (*push factors*). Badania Global Entrepreneurship Monitor wykazały, że w Polsce w 2014 roku odsetek przedsiębiorców z konieczności wyniósł aż 36,75% [Raport GEM 2015, s. 26]. Świadczy to o niekorzystnej strukturze motywacji przedsiębiorczych w kontekście powodzenia przedsięwzięcia. Dla porównania średnia unijna w 2014 roku wyniosła 22,8% zakładanych firm z powodu braku innej alternatywy zatrudnienia. Cytowane wyżej badania wykazały również inne braki w postawach przedsiębiorczych – przede wszystkim niską zdolność rozpoznawania szansy oraz mocno akcentowany strach przed porażką. Niepokojące w obliczu obecnych przemian społeczno-gospodarczych są również wnioski na temat przedsiębiorstw w różnym wieku płynące z raportu. Wraz z wiekiem usie-

² Szerokie omówienie czynników niepowodzenia małych firm zostało przedstawione w: [Ropęga 2013].

ciowienie firm spada. Spada również odsetek przedsiębiorców, którzy dostrzegają szanse biznesowe. Rośnie za to strach przed niepowodzeniem. Wraz z rozwojem firmy obniżają się również aspiracje rozwojowe jej właściciela [Raport GEM 2015, s. 56]. Takie postawy przedsiębiorców nie sprzyjają rozwojowi biznesu i radzeniu sobie w wysoce turbulentnym otoczeniu.

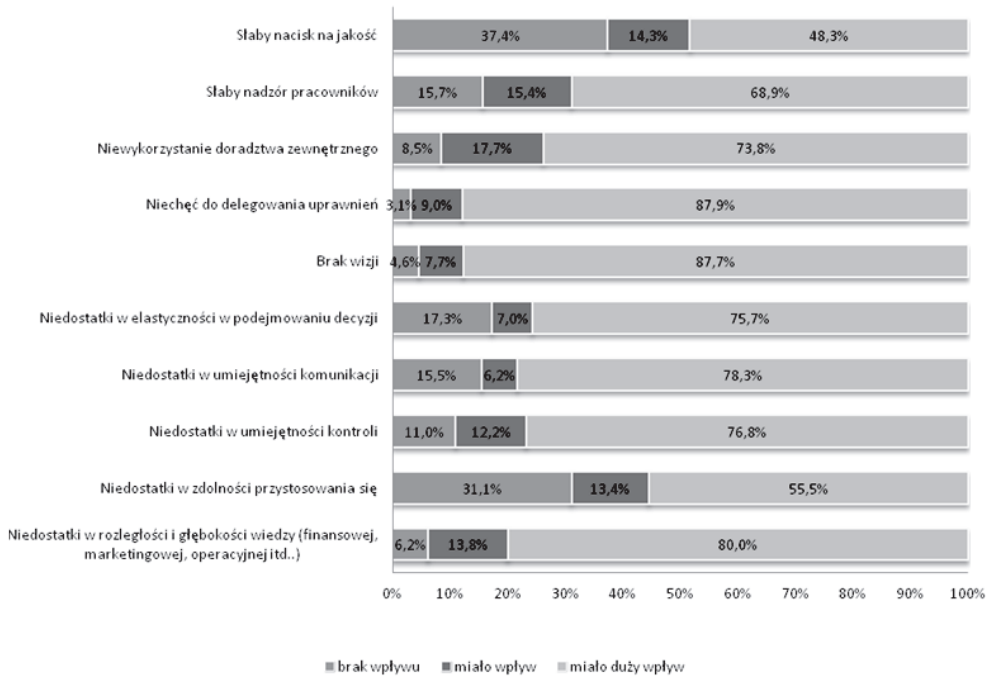
3.2. Metodyka i wyniki badań

Celem przeprowadzonego badania ilościowego było zebranie opinii zarówno byłych przedsiębiorców, którzy po zakończeniu konkretnej działalności gospodarczej nie wrócili do prowadzenia własnej firmy, jak i przedsiębiorców prowadzących nową działalność gospodarczą, która została uruchomiona po wcześniejszym niepowodzeniu gospodarczym, na temat czynników powodujących niepowodzenie oraz przebiegu ścieżki ich niepowodzenia gospodarczego.

Wybór byłych firm poddanych badaniom ilościowym został oparty na doborze losowym. Badania zostały przeprowadzone w roku 2012 i na początku 2013 roku wśród właścicieli 65 zlikwidowanych firm. Organizacja badania przebiegała następująco: wylosowano 1000 adresów siedzib firm zlikwidowanych w latach 2006-2011. W danych Centrum Informacji Statystycznej (CIS) przedsiębiorcy ci byli zaklasyfikowani jako wykreśleni z rejestru REGON i byli zaklasyfikowani jako grupa zatrudnienia 1 i 2 – według GUS to mali przedsiębiorcy (grupa ta objęła również firmy mikro). Próba wylosowana przez CIS zawierała adresy siedzib zlikwidowanych firm, które zostały wylosowane przez CIS proporcjonalnie do operatu przyjętego w zakresie liczby analizowanych firm w poszczególnych województwach na terenie kraju. Z tej próby uzyskano 68 odpowiedzi łącznie, z czego do badań wykorzystano próbę 65 wypełnionych kwestionariuszy. Niestety, bardzo mały zwrot ankiet był podyktowany trudnościami z uzyskaniem pisemnej odpowiedzi na złożone, a także przywołujące często traumatyczne przeżycia osobiste pytania, dotyczące zdarzeń poprzedzających niepowodzenie gospodarcze. Wyniki tych badań można jednak potraktować jako próbę spojrzenia na niepowodzenie firmy z perspektywy samego przedsiębiorcy.

Wyniki przeprowadzonych badań ujawniają brak u byłych właścicieli – menedżerów wiedzy zarówno ogólnej, jak i szczegółowej z zakresu zarządzania, niezbędnej do koordynacji działań w obszarze operacyjnym, finansów czy marketingu (rys. 1). Potwierdzeniem tej istotnej przyczyny niepowodzenia było 80% wskazań ze strony byłych właścicieli firm. Również wysokie wskazania zostały zanotowane w przypadku niedostatków w zakresie umiejętności przedsiębiorców: komunikacji, elastyczności w podejmowaniu decyzji oraz kontroli. Braki w tym zakresie mogą wynikać zarówno z niedoświadczenia przedsiębiorców w prowadzeniu działalności, jak i cech charakteru, które zwłaszcza wpływają na postawy i zachowania. Takie zachowania, jak niechęć do delegowania uprawnień, niekorzystanie z doradztwa czy słaby nadzór nad pracownikami, są typowymi przykładami wynikającymi z wrodzonych wad małych firm związanych z osobą właściciela, który nie chce stra-

cić kontroli nad przedsiębiorstwem, a jednocześnie zbyt duża liczba obowiązków powoduje niedostrzeżenie przez niego pewnych problemów.

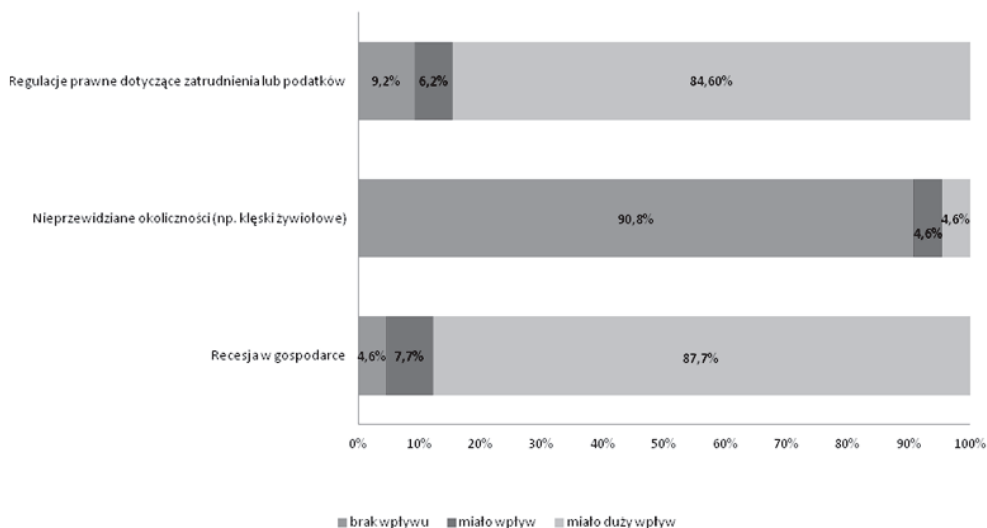


Rys. 1. Przyczyny niepowodzenia małych firm związane z niedostatkami w wiedzy, umiejętnościach oraz postawami przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Warunki makroekonomiczne tworzą tło/kontekst działania przedsiębiorstw. Odpowiedzi w badanych zlikwidowanych przedsiębiorstwach wskazały, że najistotniejszymi przyczynami niepowodzenia pochodzącymi z otoczenia ogólnego są recesja w gospodarce oraz niekorzystne regulacje prawne dotyczące podatków lub prawa pracy (rys. 2). Niewątpliwie na taki rozkład odpowiedzi mogły mieć wpływ skutki kryzysu finansowego z 2008 roku, które w trakcie przeprowadzania badania były silnie widoczne w polskiej gospodarce.

W Polsce, zarówno w fazie spowolnienia przypadającej na lata 2000-2002, jak i po kryzysie finansowym w 2008 roku, zanotowany został wyraźny wzrost liczby upadłości przedsiębiorstw [Zelek 2011]. Wzmożona skala tego zjawiska jest praktycznie zawsze obserwowana w okresach dekonjunktury. Główną rolę odgrywają tu czynniki popytowe, które przekładają się na możliwość zbytu produktów przez małe firmy. Powiązania z innymi podmiotami szczególnie często są kształtowane przez koniunkturę na rynku. W szczególności małe firmy są często tymi, które



Rys. 2. Przyczyny niepowodzenia małych firm związane z otoczeniem ogólnym

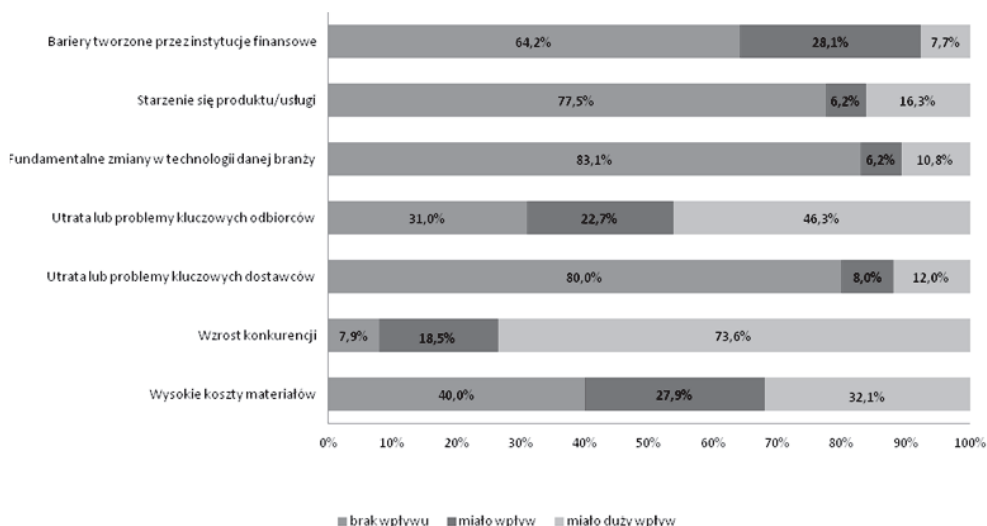
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

kooperując z dużymi podmiotami, zawierają umowy krótko- lub średniookresowe, bez specjalnych zapisów dotyczących złożonej procedury zakończenia współpracy. W efekcie reakcją na zbliżające się ograniczenie zbytu na rynku jest nieprzedłużanie takich umów. Taka sytuacja jest często istotnym zagrożeniem dla małych firm i w powiązaniu z przyczyną w postaci braku dywersyfikacji odbiorców powoduje niepowodzenie gospodarcze wielu małych podmiotów.

Można powiedzieć, że zmiany w bliskim otoczeniu przedsiębiorstwa mają dużo większy i silniejszy wpływ na jego funkcjonowanie niż ogólna koniunktura panująca w kraju i na świecie, czy też raczej charakter tego wpływu jest inny. Relacje z dostawcami i nabywcami, poziom konkurencji w branży, dostępność i ceny zasobów są to czynniki, które powodują konieczność dostosowania do nich decyzji i procesów zachodzących w organizacji.

Badania wśród zlikwidowanych przedsiębiorstw ujawniły problemy u kluczowych odbiorców jako ważną, obok rosnącej konkurencji, przyczynę niepowodzenia. Wysokie ceny materiałów i towarów również były wskazywane jako istotne i bardzo istotne czynniki, które wpłynęły na niepowodzenie biznesu (rys. 3).

Wymienione powyżej przyczyny są pochodnymi słabości małych firm. W kontekście rozważań o nowym paradygmacie zarządzania widoczne w wypowiedziach przedsiębiorców stały się przyczyny pośrednio związane ze słabościami w zakresie zarządzania wiedzą i informacją.



Rys. 3. Przyczyny niepowodzenia małych firm związane z obszarem otoczenia bliższego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

S. Thornhill i R. Amit [2003] dowodzą, że niepowodzenie jest bardziej prawdopodobne w przypadku, gdy występuje brak wspólnej osi między tym, co firma „potrafi robić”, a tym, czego oczekuje bliskie otoczenie, i w związku z tym nie może ustanowić odpowiedniej pozycji konkurencyjnej na rynku. W obliczu zwiększającego się zjawiska postawy prosumenta jest to niezwykle istotny problem do rozwiązania dla małej firmy. Z punktu widzenia zasobów, aby firma mogła ustanowić trwałą przewagę konkurencyjną, powinny one być [Barney 1991]: wartościowe (*valuable*), rzadkie (*rare*), trudno imitowalne (*inimitable*) oraz trudne do zastąpienia (*non-substitutable*). Według J. Barneya [1991; 2001], wszystkie powyższe kryteria są ważne dla przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu, lecz najistotniejszym jest trudność do skopiowania, imitacji danych zasobów przez konkurencję. Unikatowość, oryginalność zasobów rzeczowych jest raczej trudna do osiągnięcia (są na ogół, poza nielicznymi wyjątkami, powszechnie dostępne), natomiast unikatowe kombinacje zasobów niematerialnych mogą wzmocnić pozycję konkurencyjną firmy. Badania przeprowadzone przez R. Krupskiego [2007, s. 14-15] wykazały, że wśród małych i mikroprzedsiębiorstw najbardziej wartościowe, rzadkie i trudne do skopiowania są niesformalizowane uprzywilejowane relacje z otoczeniem. Zasoby te zostały również ocenione jako najbardziej użyteczne w tych firmach w celu wykorzystywania okazji oraz, obok wiedzy, do redukcji zagrożeń. Kolejnym ważnym pod względem oryginalności i wartości zasobem skazywanym przez małe firmy są postawy i zachowania pracowników. Bardziej kosztochłonne zasoby, takie jak technologie czy systemy informatyczne, nie były wskazywane przez małe firmy jako wartościowe i oryginalne, co potwierdza istnienie barier w tym obszarze.

4. Zakończenie

Jak wynika z zaprezentowanych rozważań, nowy paradygmat cywilizacyjny wskazuje na nieuchronność funkcjonowania firm w wysoce turbulentnym otoczeniu. Małe firmy są narażone zarówno na samą turbulentność otoczenia, jak i na własne ograniczenia, które skutkują między innymi niepowodzeniami gospodarczymi tej grupy firm. Jednym ze sposobów redukcji przyczyn niepowodzeń gospodarczych staje się strategia ich redukcji oraz przeciwdziałanie wchodzeniu firm na trajektorie niepowodzeń gospodarczych [Ropęga 2013]. Wymaga to powiązania strategicznych założeń modelu przeciwdziałania niepowodzeniom małych firm z tworzeniem wartości we współpracy z konsumentami, szybkiej adaptacji do zmian opartej na koncepcji zwinnej organizacji (*agile organization*) czy strategii wykorzystywania okazji R. Krupskiego. W efekcie małe firmy stają przed potrzebą dynamicznej i często innowacyjnej reakcji na zjawiska opisane w nowym paradygmacie cywilizacyjnym. Bez zmian dostosowanych do założeń tego paradygmatu firmy czeka stagnacja, która w obecnych czasach oznacza porażkę biznesową.

Literatura

- Adizes I., 2004, *Managing Corporate Lifecycles*, The Adizes Institute Publishing, Santa Barbara.
- Argenti J., 1976, *Corporate Collapse*, McGraw-Hill, Berkshire.
- Barney J.B., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 17.
- Barney J.B., 2001, *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*, Journal of Management, vol. 6.
- Becker G.S., 1993, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Bławat F., 2003, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk.
- Churchill N.C., Lewis V.L., 1983, *The five stages of small business growth*, Harvard Business Review, vol. 61(3), May-June.
- Drucker P., 1998, *Management's new paradigms*, Forbes. www.forbes.com/forbes/1998/1005/6207152a.html, (30.08.2013).
- Drucker P., 1999, *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.
- Global Entrepreneurship Monitor Polska*, 2015, PARP, Warszawa.
- Greiner L., 1972, *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, July-August.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2004, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2011, *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, Master of Business Administration 1/2011(116).
- Kelly K., 2001, *Nowe reguły dla nowej gospodarki: dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WiG Press, Warszawa.
- Krupski R., 2007, *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, [w:] *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1187, Wrocław.

- Kukliński A., 2007, *Gospodarka oparta na wiedzy (GOW) jako nowy paradygmat trwałego rozwoju*, [w:] *Rozwój, region, przestrzeń*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Lundvall B., Johnson B., 1994, *The learning economy*, Journal of Industry Studies, vol. 1, no. 2.
- Mączyńska E., 2009, *W poszukiwaniu gospodarczego ustroju równowagi*, [w:] Mączyńska E. (red.), *Polska transformacja i jej przyszłość*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Mączyńska E., 2013, *Bankructwa przedsiębiorstw. Wymiar teoretyczny, statystyczny i rzeczywisty*, Biuletyn PTE nr 1(60).
- Matusiak K.B., 2010, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy: rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- OECD, 1996, *The Knowledge-Based Economy*, General Distribution OECD/GD(96)102, Paris, <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf> (12.04.2016).
- Piasecki B., 2001, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź.
- Quinn R., Cameron K., 1983, *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, Management Science, vol. 29(1).
- Ropega J., 2013, *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Smallbone D., 1995, *The Survival, Growth and Support Needs of Manufacturing SMEs in Poland and The Baltic States: Developing a Research Agenda*, Paper Presented to a Seminar at University of Lodz, Poland.
- stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyki-miedzynarodowej-2015,10,3.html. (25.04.2016).
- Storey D.J., 1994, *Understanding The Small Business Sector*, Routledge, London, New York.
- Thornhill S., Amit R., 2003, *Learning from failure: Organizational mortality and the resource-based view*, Statistics Canada, August.
- Toffler A., 1986, *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Veciana J.M., 1988, *The entrepreneur and the process of enterprise formation*, Revista Economica De Catalunya, nr 8, May-August.
- Zelek A., 2011, *Kondycja ekonomiczna przedsiębiorstw w fazie dekonstrukcji*, [w:] Burlita A., Maniak G., Zelek A. (red.), *Przetwórczość dekonstrukcyjna. Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.