

Jarosław Ropęga

Uniwersytet Łódzki

e-mail: ropęga@uni.lodz.pl

**WSPARCIE PRZEDSIĘBIORSTWA W KRYZYSIE
ORAZ PONOWNEGO ROZPOCZĘCIA
DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ
W ASPEKTCIE POLITYKI NOWEJ SZANSY**

**SUPPORT OF BUSINESS IN CRISIS AND FRESH START
IN THE CONTEXT OF NEW CHANCE POLICY**

DOI: 10.15611/pn.2017.487.24

JEL Classification: L26

Streszczenie: Celem publikacji jest analiza procesu wsparcia powtórnego uruchamiania działalności gospodarczej w kontekście programu Polityka Nowej Szansy. Realizując cel, autor wskazał związek pomiędzy kryzysem, jaki może wystąpić w przedsiębiorstwie, a wsparciem, jakie mogą uzyskać przedsiębiorcy w ramach przeciwdziałania sytuacji zagrożenia. Zagadnienia te zostały powiązane z procesem przeciwdziałania niepowodzeniom gospodarczym firm sektora MŚP oraz z ponownym rozpoczynaniem działalności przez osoby, które zlikwidowały firmę w wyniku niepowodzenia. Na podstawie zaprezentowanych rozważań autor publikacji wskazał, że zastosowanie narzędzi Polityki Nowej Szansy w procesie edukacji przedsiębiorców może pozwolić na przygotowanie ich do identyfikacji przyczyn i symptomów potencjalnych zagrożeń dla przetrwania ich przedsiębiorstwa, do przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym w przedsiębiorstwie oraz do korzystania z form wsparcia dla przedsiębiorców ponownie uruchamiających działalność gospodarczą.

Słowa kluczowe: Polityka Nowej Szansy, niepowodzenie gospodarcze, kryzys przedsiębiorstwa.

Summary: The purpose of the publication is to analyze the process of supporting the re-start of business activity in the context of the New Chance Policy. In order to achieve this goal, the author pointed out the connection between the crisis that can occur in the enterprise and the support that entrepreneurs may receive in the context of counteracting the threat. The issues in this regard have been linked to the process of counteracting economic failures of companies in SME sector and to the resumption of business activity by those who have liquidated the business as a result of economic failure. Based on the discussion, the author of the paper pointed out that the application of policy tools for a new opportunity in the education of entrepreneurs may allow them to identify the causes and symptoms of potential risks to the survival of their business, to respond to crises in the enterprise and, in the event of economic failure, to use forms of support for entrepreneurs restoring business.

Keywords: New Chance Policy, business failure, business crisis.

1. Wstęp

Zjawiska zachodzące w gospodarce od końca XX wieku, świadczące o wejściu cywilizacji w erę postindustrialną, powodują głębokie zmiany w modelu gospodarki opartej coraz bardziej na wiedzy i informacji. Współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są do funkcjonowania w burzliwym i 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 w firmach jest bardzo wysokie. Powoduje to, że powszechnie wykorzystywane zasady i systemy zarządzania nie są już efektywne w przedsiębiorstwach przyszłości. 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 uczenia się, odnowy, adaptacji, a także rekonstrukcji w celu wykorzystania warunków stwarzanych przez otoczenie.

Zmiany zachodzące w gospodarce dotyczą również postrzegania porażki biznesowej, która w obliczu funkcjonowania w globalnej sieci zależności i powiązań stwarzających duże ryzyko działalności staje się nieodłącznym elementem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Postulowane już od początku XXI wieku przez Komisję Europejską rozwiązania dotyczące działań na rzecz przedsiębiorców znajdujących się w trudnej sytuacji pozwalają na nowe podejście do zjawiska niepowodzenia, a także przeciwdziałanie stygmatyzacji przedsiębiorców doświadczających porażki biznesowej. Podejście to nie tylko wywołuje zmianę w postrzeganiu zjawiska niepowodzeń gospodarczych. Daje ono również podstawę do dyskusji o tym, jak wspierać przedsiębiorców w tym, aby nie dochodziło do niepowodzeń gospodarczych oraz w przypadku kiedy do nich doszło, w ponownym rozpoczęciu działalności gospodarczej. Należy jednak wskazać, że nie sam fakt powrotu do prowadzenia działalności gospodarczej jest istotny. Dużo większe znaczenie ma to, że kolejna działalność gospodarcza powinna być właściwie zaplanowana i prowadzona przez przedsiębiorcę, tak aby poza unikaniem błędów z przeszłości miała ona potencjał rozwojowy oddziałujący zarówno na samą firmę, jak i na jej otoczenie. Celem publikacji jest analiza procesu wsparcia powtórnego uruchamiania działalności gospodarczej w kontekście programu Polityka Nowej Szansy.

2. Przedsiębiorstwo w kryzysie

Przemiany we współczesnym świecie, które zmierzają w kierunku gospodarki postindustrialnej, charakteryzujące się zanikiem pewnych branż i typów działalności, postępującym wzrostem roli wiedzy, rozwojem technologii informacyjnych, powodują, że gospodarka nabiera cech nietrwałości. Koncepcje organizacji działających na krawędzi chaosu, bez wyraźnie określonych celów, eksperymentujących i poszu-

kujących optymalnych rozwiązań [Brown, Eisenhardt 1998], wykorzystujących okazje i formułujących proste reguły zamiast celów strategicznych [Eisenhardt, Sull 2001], próbują sprostać wyzwaniom turbulentnego otoczenia. Jednym z wyznaczników nowej gospodarki jest również integracja i funkcjonowanie w sieci. Zmniejsza to ograniczenia tradycyjnej gospodarki związane z dystansem w sensie geograficznym, umożliwiając komunikację oraz prowadzenie działalności gospodarczej bez fizycznej obecności kontrahentów, co powoduje zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw wykorzystujących mechanizm sieciowy [Binsztok 2004; Majewska 2013].

Aby zarządzanie we współczesnych przedsiębiorstwach było skuteczne, powinno charakteryzować się przede wszystkim [Cieślak 2010, 2014]:

1. Ciągłym poszukiwaniem nowych możliwości rozwoju biznesu, równoległe do realizowania przyjętego profilu działania. Odbywać się to może poprzez: (I) ciągłe poszukiwanie nowych pomysłów, możliwości aby robić coś lepiej lub w inny sposób, (II) identyfikację atrakcyjnych, nośnych biznesowo pomysłów, nadających się do przekształcenia w rentowny projekt biznesowy, istotne znaczenie ma tu tzw. „czujność przedsiębiorcza” pozwalająca na dostrzeżenie możliwości biznesowych przeoczonych przez innych, (III) dążenie do wykorzystania pomysłów, proaktywną postawą powodującą, że najciekawsze zidentyfikowane pomysły biznesowe są przekształcane w koncepcje i po ostatecznym potwierdzeniu wykonalności przeznaczane do wdrożenia.

2. Umiejętnością działania w warunkach szybkich zmian zarówno wewnątrz firmy, jak i w otoczeniu, zachowaniem elastyczności struktur organizacyjnych dla szybkiej reakcji na impulsy zewnętrzne. Zarządzanie musi cechować brak obawy przed zmianą, umiejętność i łatwość funkcjonowania w warunkach niezdefiniowanych struktur. Zmiany powinny być postrzegane jako coś normalnego i koniecznego do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

3. Podejściem holistycznym do biznesu, postrzeganiem firmy jako całości, wzajemnych powiązań między różnymi obszarami funkcjonalnymi, a także monitorowaniem otoczenia w celu uchwycenia całokształtu zjawisk, przydatnego do analizy długofalowych trendów i oceny pozycji konkurencyjnej firmy.

W warunkach nowej gospodarki wystąpienie kryzysu w przedsiębiorstwie, który zagraża jego funkcjonowaniu, może być spowodowane nieumiejętnym stosowaniem powyższych zasad. Nowoczesne zarządzanie, tzw. zarządzanie przedsiębiorcze, powinno umożliwiać elastyczne reagowanie na zmienność warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa i pozwalać na utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz osiągnięcie zamierzonych celów.

W. Grudzewski i I. Hejduk [2011], formułując paradygmat *sustainability*, organizacji działającej w hiperdynamicznym otoczeniu, twierdzą, że musi ona mieć zdolność do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji. Organizacja powinna posiadać umiejętność odnowy i wykorzystania warunków stwarzanych przez otoczenie, aby utrzymać pozycję na rynku. W zależ-

ności od danej potrzeby należy wykorzystywać różne dynamicznie zmieniające się modele biznesowe [Grudzewski i in. 2010]. Duże znaczenie przywiązywane jest tu do umiejętności reorganizacji biznesu, nawiązującej do schumpeterowskiej twórczej destrukcji, aby przetrwać i odrodzić się na nowo.

Jak już wcześniej wspomniano, występowanie sytuacji kryzysowych w warunkach nowej gospodarki jest dużo bardziej prawdopodobne niż w stabilnym otoczeniu. Przykładowo, funkcjonowanie przedsiębiorstw w sieci, pomimo niewątpliwych zalet tego typu działania, stwarza również większe ryzyko wystąpienia sytuacji kryzysowych. Pojawienie się problemów w jednym z przedsiębiorstw może spowodować zaburzenia w funkcjonowaniu innych podmiotów, ściśle z nim współpracujących w ramach łańcucha zależności biznesowych. Przykładem takich niezawinionych porażek może być fala bankructw firm branży budowlanej w latach 2010-2013, spowodowana głównie zatorami płatniczymi.

Kryzys w firmie postrzegany jest najczęściej jako sytuacja zagrażająca funkcjonowaniu organizacji. Kryzys jest zagrożeniem dla przetrwania firmy [Hermann 1963; Zimniewicz 1990], sytuacją niebezpieczną, gdy pewne działania prowadzą do niepowodzenia organizacji [Starbuck i in. 1978], patologią całego przedsiębiorstwa, spowodowaną często dysproporcją między celami i zasobami wykorzystywanymi do ich osiągnięcia, zagrażającą jego bytowi ekonomicznemu [Urbanowska-Sojkin 2003]. Według A. Zelek [2003] kryzys przedsiębiorstwa jest to następstwo strategicznych błędów w zarządzaniu wobec pojawiających się na zewnątrz lub wewnątrz zakłóceń w jego rozwoju. Definicja ta wskazuje na procesowy charakter kryzysu, istnienie ciągu zdarzeń, które w konsekwencji mogą być zagrożeniem dla egzystencji przedsiębiorstwa.

Procesy korygujące i naprawcze na różnych etapach kryzysu pozwalają uniknąć niepowodzenia gospodarczego, jednak w przypadku małych firm ograniczeniem jest okres dostrzeżenia przez przedsiębiorcę symptomów takiej sytuacji. W efekcie możliwości podjęcia działań naprawczych są znacznie ograniczone, gdy w fazie kryzysu właściwego (jawnego) firma odnotowuje istotne obniżenie osiąganych parametrów finansowych. Restrukturyzacja finansowa może nie być w zasięgu możliwości takiej firmy, stąd często następuje szybkie przejście firmy na tzw. spiralę śmierci [Hambrick, D'Aveni 1988, 1992]. Firmy znajdujące się w głębokim kryzysie nie mają możliwości wyboru wielu strategii działania. Brak gotówki, spadająca gwałtownie sprzedaż powodują zaciąganie kolejnych kredytów dla podtrzymania działalności. Niekiedy firmy zmuszone są do negocjacji z kredytodawcami w celu odroczenia spłaty rat kredytu. W wielu wypadkach firmy zmuszone są do likwidacji lub następuje ich wchłonięcie przez inne podmioty.

Działania mające na celu odnowę przedsiębiorstwa i zejście ze ścieżki prowadzącej do niepowodzenia stają się, w miarę pogłębiania trudnej sytuacji, coraz bardziej skomplikowane, wymagają kompleksowych działań w wielu obszarach organizacji, a także przeprowadzane są pod coraz większą presją przy jednoczesnym zmniejszeniu ilości wariantów zachowań z powodu kurczących się zasobów. Szcze-

gólnie faza pogłębionego kryzysu jest trudna dla małych przedsiębiorstw, gdy problemy z płynnością i utrudniony dostęp do dodatkowych źródeł finansowania mogą sparaliżować działania prowadzące do odnowy firmy. W fazie tej głównym celem podejmowanych działań jest zapewnienie przedsiębiorstwu możliwości przeżycia poprzez działania reaktywujące [Wawrzyniak 1999], stabilizujące kryzys [Zelek 2008] w perspektywie krótkookresowej oraz w perspektywie długookresowej przygotowanie nowego modelu biznesowego, strategicznej regeneracji [Zelek 2008].

3. Wsparcie przedsiębiorstw w sytuacjach kryzysowych

E. Mączyńska [2013] zwraca uwagę na stygmatyzacyjny syndrom bankructwa. Uważa się, że upadłość ogłaszają jedynie przedsiębiorstwa słabe, ułomne. Często upadłości kojarzą się opinii publicznej z oszustwami i utratą zaufania. Jednakże gwałtowne i głębokie przemiany cywilizacyjne powodują zwiększenie ryzyka niepowodzenia nawet wśród sprawnie działających firm. Niezbędne staje się więc szybkie identyfikowanie szans i zagrożeń dla przedsiębiorstw w celu podejmowania odpowiednich strategicznych decyzji, a także zmiana sposobu postrzegania przedsiębiorców przez społeczeństwo. Piętno porażki widoczne jest bowiem zarówno w środowisku przedsiębiorców, rozwiązaniach prawnych, jak i zachowaniach kulturowych i społecznych [Komunikat Komisji... 2007].

Komisja Europejska od 2001 r. podejmowała działania zmierzające do stworzenia nowej polityki, której zadaniem byłoby rozwiązywanie problemu zagrożonych przedsiębiorstw i negatywnych skutków ich upadków. Działania te polegałyby na gromadzeniu danych na temat prawnych i społecznych konsekwencji upadków przedsiębiorstw, ułatwianiu identyfikacji i rozpowszechniania dobrych praktyk oraz pracach w zakresie narzędzi wczesnego ostrzegania jako środków zmniejszających piętno porażki w działalności gospodarczej. Działania te pomogły w zapoczątkowaniu reform w całej Unii Europejskiej. W ramach projektu *Stigma of failure and early warning tools* opracowane zostało narzędzie wczesnego ostrzegania¹ skierowane do małych i średnich przedsiębiorstw, umożliwiające wstępną ocenę ich sytuacji i zagrożenia sytuacją kryzysową i upadłością.

Komisja Europejska 25 czerwca 2008 roku opublikowała Komunikat „Think Small First”. A „Small Business Act” for Europe, w którym wśród dziesięciu głównych zasad, jakimi powinny kierować się polityki Unii Europejskiej i państw członkowskich w odniesieniu do MŚP, zasada nr 2 mówi o zagwarantowaniu, by uczciwi przedsiębiorcy, których przedsiębiorstwo zostało postawione w stan upadłości, dostali szybko drugą szansę. Komisja Europejska zwróciła się do państw członkowskich z prośbą o:

1) promowanie pozytywnego nastawienia wśród społeczeństwa wobec przedsiębiorców powracających na rynek;

¹ https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/ewt_en (27.07.2015).

2) umożliwienie zakończenia wszelkich procedur prawnych prowadzących do upadłości w ciągu jednego roku w przypadku bankrutwa niewynikającego z oszustwa;

3) zapewnienie takich samych warunków prowadzenia działalności powracającym przedsiębiorcom, jak nowym przedsiębiorcom.

W listopadzie 2016 roku Komisja Europejska zaproponowała pakiet przepisów europejskich dotyczących przedsiębiorstw zagrożonych upadłością. Proponowana dyrektywa koncentruje się na trzech elementach:

1) wspólnych zasadach dotyczących stosowania ram przeprowadzania restrukturyzacji na wczesnym etapie, co pomoże przedsiębiorstwom w dalszym prowadzeniu działalności i zachowaniu miejsc pracy;

2) przepisach pozwalających przedsiębiorcom na skorzystaniu z drugiej szansy, ponieważ będą oni mogli całkowicie uwolnić się od swoich zobowiązań w ciągu maksymalnie trzech lat;

3) przeznaczeniu środków dla państw członkowskich ukierunkowanych na zwiększenie skuteczności procedur związanych z upadłością, restrukturyzacją i uwalnianiem od zobowiązań.

W tabeli 1 przedstawione zostały podstawowe zmiany, jakie przyniesie wprowadzenie nowego prawa upadłościowego.

Tabela 1. Proponowane zmiany prawa upadłościowego UE

1	Obecna sytuacja	Sytuacja po zmianie prawa
1	2	3
Wczesne ostrzeżenie	Istnieje niewielka liczba narzędzi wczesnego ostrzeżenia	Zadłużeni przedsiębiorcy będą mieli dostęp do narzędzi wczesnego ostrzeżenia umożliwiających rozpoczęcie restrukturyzacji na wczesnym etapie
Wczesna restrukturyzacja	Brak procedur lub ich niewydolność prowadzi do rozpoczęcia postępowania upadłościowego. W części krajów członkowskich nie ma możliwości restrukturyzacji, w innych restrykcyjne warunki ograniczają dostęp do tej formy działania	Dostęp do narzędzi wczesnej restrukturyzacji niezależnie od tego, w jakim kraju członkowskim firma będzie zlokalizowana
„Chwila wytchnienia” przed czynnościami egzekucyjnymi	Indywidualni wierzyciele mogą utrudnić procedurę restrukturyzacji poprzez przejmowanie aktywów dłużnika od razu w momencie pojawienia się trudnej sytuacji finansowej	W celu ułatwienia prowadzenia negocjacji z wierzycielami i przeprowadzenia udanej restrukturyzacji dłużnik będzie mógł skorzystać z ograniczonej czasowo „chwili wytchnienia”, która będzie wynosić maksymalnie cztery miesiące od chwili podjęcia czynności egzekucyjnych

1	2	3
Mniejszościowi wierzyciele	Mniejszościowi wierzyciele mogą blokować proces restrukturyzacji	Wierzyciele i akcjonariusze mniejszościowi, którzy sprzeciwiają się restrukturyzacji przedsiębiorstwa, nie będą mogli blokować planów restrukturyzacji, jednak ich uzasadnione interesy będą chronione
Dostęp do finansowania	Finansowanie dla firm przechodzących restrukturyzację nie jest wystarczająco zorganizowane i zabezpieczone w większości krajów członkowskich	Nowe finansowanie będzie szczególnie chronione, co zwiększy szanse na przeprowadzenie udanej restrukturyzacji
Procedury sądowe	W wielu krajach procedury sądowe są długie, kosztowne i złożone	Elastyczne zasady prewencyjnej restrukturyzacji skrócą procedury sądowe. Tam, gdzie będzie to niezbędne, sąd będzie zaangażowany w celu ochrony interesów zainteresowanych stron

Źródło: http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2016-48/eu_factsheet_40047.pdf (14.02.2017).

Polska również włącza się w realizację postulatów Komisji Europejskiej. W dokumencie opracowanym przez Ministerstwo Gospodarki [Polityka Nowej Szansy 2012] (obecnie Ministerstwo Rozwoju) zostały określone kierunki działań podejmowanych w ramach Polityki Nowej Szansy:

- 1) zapobieganie sytuacjom kryzysowym przedsiębiorstw (systemy wczesnego ostrzegania),
- 2) przeciwdziałanie upadłości przedsiębiorstw (pozasądowe formy naprawy i restrukturyzacji),
- 3) sprawne przeprowadzenie upadłości przedsiębiorstw (sądowe formy restrukturyzacji i likwidacji),
- 4) nowa szansa (oddłużenie, działania po ogłoszeniu upadłości przedsiębiorstwa, ponowne podjęcie działalności gospodarczej).

Rolą państwa ma być minimalizowanie negatywnych skutków sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie, celem Polityki Nowej Szansy nie jest przeciwdziałanie upadłościom za wszelką cenę, lecz w przypadku konieczności zakończenia działalności z powodu problemów finansowych ułatwienie przejścia tego procesu w sposób szybki i tani.

Polska od 2016 roku wprowadziła nowe przepisy wobec podmiotów, które znalazły się w trudnej sytuacji finansowej. Idąc za założeniami Polityki Nowej Szansy, zostały wprowadzone do systemu prawnego procedury naprawczo-oddłużeniowe, które w zależności od sytuacji finansowo-ekonomicznej przedsiębiorcy powinny zapewnić najwłaściwsze dla niego rozwiązanie problemu przy jednoczesnym poszanowaniu interesów wierzycieli.

Kolejnym działaniem w ramach Polityki Nowej Szansy, realizowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i Fundację Firmy Rodzinne, jest rozpoczęty w 2017 roku projekt Early Warning Poland, mający na celu wspieranie przedsiębiorców w przezwyciężaniu trudnych sytuacji. Opierać się on będzie na indywidualnej pracy przedsiębiorcy z konsultantem w celu identyfikacji problemu, opracowaniu diagnozy i na dalszym etapie skierowaniu do pracy z mentorem lub doradcą, który pomoże przeprowadzić restrukturyzację. Program został zaprezentowany 7.12.2016 roku na konferencji Early Warning Europe zorganizowanej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wraz z Ministerstwem Rozwoju w ramach programu Polityka Nowej Szansy. Dyskusja na temat koncepcji programu i zastosowanych w niej narzędzi odnosi się zarówno do dobrych praktyk i doświadczeń autorów programu, jak i specyfiki polskiego systemu wsparcia. Należy podkreślić, że włączenie jak największej liczby grup skupiających polskich przedsiębiorców jest znaczącym elementem realnego oddziaływania programu na edukację przedsiębiorców w zakresie przeciwdziałania niepowodzeniom gospodarczym, jak i ułatwianiem powrotu przedsiębiorcy (byłemu przedsiębiorcy) do prowadzenia kolejnej działalności gospodarczej.

4. Wnioski

Zdaniem autora publikacji, dyskusja o polityce wsparcia dla przedsiębiorstw w kryzysie powinna być nierozdzielnie związana z ponownym otwieraniem działalności gospodarczej przez byłych przedsiębiorców. Szczególnie dotyczy to osób mających doświadczenia gospodarcze w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Przedsiębiorcom powinno się proponować pakiet narzędzi, które mogą być wykorzystywane przez nich do budowania strategii, między innymi strategii w zakresie przeciwdziałania niezamierzonym niepowodzeniom gospodarczym. Postulat strategicznej orientacji małych firm w zakresie przeciwdziałania niepowodzeniom gospodarczym był zgłaszany we wcześniejszych latach [por. Crutzen 2010; Piasecki (red.) 2012; Ropęga 2013]. Należy jednak podkreślić, że nadal więcej analiz z zakresu tej tematyki poświęconych jest sposobom przeciwdziałania niepowodzeniom gospodarczym i/lub przejawom sytuacji kryzysowych. Wyraźne pojawienie się sygnałów zagrożenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa w postaci symptomów lub objawów kryzysu często nie pozwala na podjęcie działań korygujących. W efekcie następuje wejście firmy w fazę tzw. „spirali śmierci”. Zdaniem autora dużo ważniejsze jest tworzenie u nowo rozpoczynających działalność gospodarczą (w tym także u przedsiębiorców seryjnych) poczucia posiadania strategicznej orientacji. Orientacja ta powinna obejmować zdolność nie tylko do analizy strategicznej, planowania strategicznego i realizacji strategii, ale przede wszystkim do zaplanowania w ramach indywidualnie utworzonego modelu biznesowego możliwości wystąpienia niepowodzenia gospodarczego przedsiębiorstwa i zbudowanie modelu do przeciwdziałania temu zjawisku we wszystkich okresach funkcjonowania firmy. Warto podkreślić, że założenia do

modelu przeciwdziałania niepowodzeniom gospodarczym w kontekście zmian zachodzących w przedsiębiorstwie (rozważania są skoncentrowane na mikro- i małych przedsiębiorcach) są dostępne w literaturze tematu [por. Ropęga 2013, s. 161-187]. Strategiczna orientacja przedsiębiorców powinna także obejmować świadomość ryzyka wystąpienia niezamierzonego zakończenia działalności gospodarczej. Osoby prowadzące działalność gospodarczą lub dopiero rozpoczynające ją po raz pierwszy powinny być informowane o różnych formach wspierania przedsiębiorców w różnych okresach ich działalności, w tym także o możliwości świadomego i kontrolowanego przeprowadzenia procesu zakończenia działalności gospodarczej i uzyskania wsparcia merytorycznego w rozpoczęciu kolejnej. Należy podkreślić, że potrzebne wsparcie w zakresie wiedzy, kompetencji i umiejętności dla tej grupy osób jest inne niż dla przedsiębiorców prowadzących działalność po raz pierwszy. Zdaniem autora zgoda wszystkich uczestników, mających wpływ na kształtowanie polityki wsparcia polskich przedsiębiorców, pozwoli nie tylko zawrzeć koncepcję wielokrotnych przedsiębiorców we współczesnych programach, ale także na doskonalenie tych programów, aby maksymalnie wykorzystać naukę na własnych błędach i pomyłkach przedsiębiorców na rzecz ich własnego rozwoju i przeciwdziałania pojawianiu się typu błędów i pomyłek także u innych przedsiębiorców. Spowodować to może również większe korzyści dla gospodarki w sferze gospodarczej (wzrost PKB generowany przez seryjnych przedsiębiorców), ale także wpłynie na sferę społeczną (przeciwdziałanie marginalizowaniu osób, których dotknęło niepowodzenie gospodarcze). Zmiany w obydwu tych obszarach zachęcają do podejmowania nowych inicjatyw w zakresie polityki wsparcia rozwoju przedsiębiorczości.

Literatura

- Binsztok A., 2004, *Przepływ informacji w organizacjach fraktalnych*, [w:] Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M., 1998, *Competing on the Edge: Strategy as Structural Chaos*, Harvard Business School Press, Boston.
- Cieślik J., 2010, *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, WAiP, Warszawa.
- Cieślik J., 2014, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, WA SEDNO, Warszawa.
- Crutzen N., 2010, *Essays on the Prevention of Small Business Failure: Taxonomy and Validation of Five Explanatory Business Failure Patterns*, [w:] *CeFiP-KeFiK Academic Awards 2009*, De Boeck – Larcier, Bruxelles.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., 2001, *Strategy as Simple Rules*, Harvard Business Review, vol. 79(1), s. 106-116.
- European Commission, 2002, *Bankruptcy and a fresh start: Stigma on failure and legal consequences of bankruptcy*.

- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2011, *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, MBA, 1 (116), s. 95-111.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2010, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
- Hambrick D.C., D'Aveni R.A., 1988, *Large corporate failures as downward spirals*, Administrative Science Quarterly, vol. 33, s. 1-23.
- Hambrick D.C., D'Aveni R.A., 1992, *Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies*, Management Science, vol. 38, no. 10, October, s. 1445-1466.
- Hermann C.F., 1963, *Some consequences of crisis which limit the viability of organizations*, Administrative Science Quarterly, vol. 8, s. 343-358.
- Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów – W jaki sposób przezwyciężyć piętno porażki poniesionej w działalności gospodarczej – działania na rzecz polityki drugiej szansy – Realizacja partnerstwa lizbońskiego na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, COM/2007/0584 końcowy.
- Komunikat z dnia 25 czerwca 2008 r. „Najpierw myśl na małą skalę, Program Small Business Act dla Europy”, COM(2008)394.
- Majewska M., 2013, *Organizacja fraktalna jako strategia rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 747.
- Mączyńska E., 2013, *Bankructwa przedsiębiorstw. Wymiar teoretyczny, statystyczny i rzeczywisty*, Biuletyn PTE nr 1(60), s. 7-35.
- Piasecki B. (red.), 2012, *Upadek małych firm. Symptomy i strategie wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Polityka Nowej Szansy, 2012, Ministerstwo Gospodarki, Departament Innowacji i Przemysłu, Warszawa.
- Ropęga J., 2012, *Proces upadku małych firm – przyczyny i symptomy*, [w:] Piasecki B. (red.), *Upadek małych firm. Symptomy i strategie wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 37-79.
- Ropęga J., 2013, *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Starbuck W.H., Greve A., Hedberg Bo L.T., 1978, *Responding to crisis: Theory and the experience of European business*, Journal of Business Administration, Spring.
- Urbanowska-Sojkin E., 2003, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Wawrzyniak B., 1999, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Zelek A., 2003, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, ORGMASZ, Warszawa.
- Zelek A., 2008, *Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
- Zimmewicz K., 1990, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa – Poznań.