

# Jarosław Ropega

---

## Innowacje w modelu ścieżek niepowodzeń gospodarczych małych firm

---

Problemy Zarządzania 13/1 (1), 220-237

---

2015

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

## Innowacje w modelu ścieżek niepowodzeń gospodarczych małych firm

Nadesłany 25.09.14 | Zaakceptowany do druku 26.11.14

**Jarosław Ropęga\***

Artykuł prezentuje zagadnienia odnoszące się do zjawiska niepowodzeń gospodarczych. W artykule zaprezentowano cechy małych firm utrudniające zarządzanie nimi, zidentyfikowano główne kryteria pozwalające wskazać przyczyny, problemy wtórne, symptomy oraz kryzysy w nich zachodzące. W dalszej części artykułu zawarto przegląd głównych ścieżek niepowodzeń gospodarczych małych firm. Na ich podstawie zidentyfikowano możliwość wpływu innowacyjności i innowacji na przeciwdziałanie niepowodzeniom gospodarczym. W ramach ścieżek niepowodzeń gospodarczych wskazano potencjalne możliwości wprowadzenia innowacji dla ograniczenia opisanego zjawiska. Zaprezentowane rozważania wskazują, że znaczącym punktem inicjującym przyszły proces przeciwdziałania temu zjawisku jest powiązanie innowacji ze składowymi występującymi w ścieżkach niepowodzeń gospodarczych, co pozwoli w dalszej kolejności zbudować i realizować strategię w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** małe firmy, niepowodzenie gospodarcze, innowacje.

## Innovations in the small businesses failure paths model

Submitted 25.09.14 | Accepted 26.11.14

The article presents the issues relating to the phenomenon of economic failures. The article presents the characteristics of small businesses hindering management, and identifies the main criteria indicating the reasons, consequential problems, symptoms and crises that occur in them. Then, the article provides an overview of the major paths of economic failures of small businesses. On their basis the opportunity to influence of innovation and innovation in tackling the economic failures was identified. Within the paths of economic failures the potential opportunities to introduce innovations to reduce this phenomenon were identified. The paper presented considerations suggesting that the significant point initiating the future process of preventing this phenomenon is to link innovation with the components occurring in the paths of economic failures which will, in turn, allow to build and implement the strategy in this regard.

**Keywords:** small firms, business failure, innovations.

**JEL:** O31, L21, L25

---

\* **Jarosław Ropęga** – dr, Uniwersytet Łódzki, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej.

## 1. Wprowadzenie

Tematyka sukcesu i niepowodzenia gospodarczego jest stałym elementem dyskusji przedstawicieli biznesu, nauki i polityki. Liczne studia literaturowe wskazują zarówno zróżnicowane podejście definicyjne w kwestii niepowodzeń gospodarczych jak i zróżnicowany przebieg tego zjawiska, w zależności od skali biznesu oraz uwarunkowań prawnych w jakich następuje zakończenie działalności gospodarczej. Szczególnie w przypadku małych firm taka sytuacja powoduje, że trudno jest zarówno badać to zjawisko jak i interpretować bez poznania składowych, które determinują zachowania firmy. Poznaniu tych składowych i powiązaniu ich z innowacją jako czynnikiem przeciwdziałającym niepowodzeniom małych firm będą poświęcone dalsze rozważania.

Celem artykułu jest wyodrębnienie w modelu ścieżek niepowodzeń gospodarczych przykładów innowacyjności i innowacji.

Przykłady innowacyjności i innowacji zostaną zaprezentowane w wybranych trajektoriach (ścieżkach) niepowodzeń gospodarczych

## 2. Niepowodzenia gospodarcze a ścieżki niepowodzeń gospodarczych małych firm

Zdając sobie sprawę z wielości zmiennych, jakie należałoby wziąć pod uwagę przy opisie niepowodzeń gospodarczych, autor dokonał świadomego zawężenia zarówno definicji niepowodzenia gospodarczego, jak i skali firm, które podlegają temu zjawisku. W rezultacie przeprowadzonych studiów literaturowych oraz badań empirycznych<sup>1</sup>, spośród takich pojęć, jak: niewypłacalność (ang. *insolvency*), zaprzestanie działalności (ang. *discontinuance*), ustanie działalności (ang. *cease to trade*), upadłość (ang. *collapse*), wyrejestrowanie (ang. *deregister*), wyjście (ang. *exit*), pozbycie się przedsiębiorstwa (ang. *disposed of*), niepowodzenie (ang. *failure*), bankructwo (ang. *bankruptcy*), likwidacja (ang. *liquidation*) śmierć (ang. *death*) (Storey, 1994; Watson i Everett, 1996), została wybrana definicja wywodząca się z obszaru ekonomicznych i prawnych ujęć niepowodzenia gospodarczego i przyjęta do opisu zagadnień zaprezentowanych w poniższym opracowaniu.

Dokonując przeglądu kryteriów niepowodzenia gospodarczego powiązanych z kluczowymi definicjami tego zjawiska, systematyką dróg wyjścia z biznesu oraz różnymi następstwami zakończenia działalności gospodarczej dla przedsiębiorcy i jego otoczenia, autor dokonał wyboru definicji niepowodzenia opartej na propozycji D. Ucbasarana, D.A. Shepherd, A. Locketta i S.J. Lyona (2013, s. 175), tj. „Niepowodzenie jest to ustanie zaangażowania w przedsięwzięcie (biznes) z powodu braku osiągnięcia minimalnego progu ekonomicznej opłacalności ustalonego przez przedsiębiorcę” (Ropega, 2013, 43). Małe firmy kończą zazwyczaj swoją działalność na podstawie subiektywnej opinii ich właścicieli menedżerów, którzy często samodzielnie oceniają

opłacalność przedsięwzięcia i aby uniknąć dodatkowych kosztów, nawet nie próbują inicjować sformalizowanych procedur zakończenia działalności gospodarczej, np. w postaci postępowania upadłościowego. W efekcie często jedyną formalną częścią niepowodzenia gospodarczego są wykreślenia z systemu CEIDG (w przypadku osób fizycznych i wspólników spółek cywilnych) zaś wszelkiego typu zobowiązania są regulowane z powództwa cywilnego odrębnymi postępowaniami sądowymi. W efekcie niepowodzenia gospodarcze oznaczają straty zarówno wierzycieli, jak i byłych przedsiębiorców, którzy odpowiadają za zobowiązania dotychczasowej firmy (w większości przypadków małych firm) całym swoim majątkiem.

Prezentowane w opracowaniu rozważania zostały odniesione szczególnie do małych firm, tj. mikro i małych przedsiębiorców z punktu widzenia ustawy o swobodzie działalności gospodarczej<sup>2</sup>.

Niepowodzenia gospodarcze małych firm są determinowane przez cechy charakterystyczne dla tych podmiotów. Z punktu widzenia badań z zakresu barier i czynników ograniczających funkcjonowanie małych firm można wyróżnić cechy wpływające na problemy zarządzania w tych firmach, a co za tym idzie generujące bariery wewnętrzne dla ich funkcjonowania.

Pierwszą cechą jest samodzielność procesu decyzyjnego – przedsiębiorca zna wszystkie problemy związane z przedsiębiorstwem, ale jednocześnie skupiony jest na ich doraźnym rozwiązywaniu. Mnogość bieżących problemów powoduje skupienie na działaniach operacyjnych i brak orientacji na przyszłość. Powodować to może niedostrzeżenie potrzeby wprowadzania zasadniczych zmian rozwojowych, a także trudności z dostępem i przetworzeniem informacji rynkowych.

Drugą cechą jest brak dywersyfikacji źródeł dochodów dla przedsiębiorcy innych niż prowadzona firma. Cecha ta często skłania przedsiębiorców do niepodejmowania przedsięwzięć mogących przynieść duże korzyści, lecz obarczonych większym ryzykiem niepowodzenia.

Trzecią cechą może być rodzinny charakter firmy. Logika podejmowania decyzji w firmach rodzinnych może mieć podłoże zarówno racjonalne (ekonomiczne), jak i emocjonalne (związane z relacjami między członkami rodziny). Problemy wewnątrzrodzinne mogą hamować podejmowanie skutecznych decyzji strategicznych (sukcesja, zmiana pokoleń).

Czwartą cechą jest niewystarczający do realizacji zmian dostęp do źródeł finansowania. Finansowanie małego przedsiębiorstwa odbywa się głównie ze środków właściciela i jego rodziny oraz kredytów bankowych. Ograniczone środki finansowe nie pozwalają często na wybór części strategii działania i powodują ograniczenie działalności do określonego fragmentu rynku.

Piątą cechą są ograniczone zasoby pozafinansowe, zwłaszcza dostęp do wiedzy specjalistów. Niezatrudnianie specjalistów powoduje, że strategia sformułowana przez przedsiębiorcę jest wypadkową jego wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia nabytego w trakcie prowadzenia działalności. Jego wybór jest więc często intuicyjny i może być obciążony większym błędem.

Pomocnym w opracowywaniu strategii w małych firmach może być korzystanie z doradztwa zewnętrznego.

Wymienione cechy małych firm stanowią przykład czynników odpowiedzialnych za wystąpienie niepowodzenia w tych firmach. W publikacjach dotyczących niepowodzeń gospodarczych podawane są liczne przyczyny tego zjawiska (Baldwin, Gray, Johnson, Proctor, Rafiquzzaman i Sabourin, 1997; Liao, 2004; Mellahi i Wilkinson, 2004; Crutzen i Van Caillie, 2007; Ooghe i De Prijcker, 2006). W wielu wypadkach są to jednak analizy cząstkowe, skupiające się na określonej grupie czynników lub rodzaju działalności, niewiele też jest badań pokazujących w sposób kompleksowy przyczyny niepowodzeń charakterystyczne dla małych firm. Analizując źródła niepowodzenia, nie można rozpatrywać ich jako jednego czynnika lub kilku oderwanych od siebie czynników pochodzących tylko z otoczenia lub tylko z wnętrza organizacji, lecz należy je rozważać jako relacje między tymi obszarami, zwłaszcza w kontekście reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. W obecnej części publikacji istotne jest jedynie zasygnalizowanie istnienia związku pomiędzy przyczynami, problemami wtórnymi, związanymi z nimi symptomami oraz najbardziej widocznym i odczuwalnym przez firmy kryzysem.

Liczne publikacje dowodzą, że można je zaklasyfikować w takich obszarach, jak: przyczyny związane z osobą przedsiębiorcy (Argenti, 1976; Bruderi i in., 1992; Pasanen, 2005; Bates, 2005; Larson i Clute, 1979; Koksai i Arditi, 2004), przyczyny związane z firmą, w tym cechami firmy (Liao, 2004; Mellahi i Wilkinson, 2004; Crutzen i Van Caillie, 2007; Ooghe i De Prijcker, 2006) oraz przyczyny mające wpływ na przedsiębiorcę i firmę, ale pochodzące z otoczenia (Liao, 2004; Mellahi i Wilkinson, 2004; Crutzen i Van Caillie, 2007; Ooghe i De Prijcker, 2006; Baldwin i in., 1997; Koksai i Arditi, 2004; Boyle i Desai, 1991; Slatter i Lovett, 2001; Korol i Prusak, 2005; Zelek, 2003)<sup>3</sup>. Wśród podstawowych zestawień przyczyn w tych kategoriach można wymienić koncepcję N. Crutzen i D. Van Caillie wskazującą na przyczyny zawarte w trzech poniższych obszarach (Crutzen i Van Caillie, 2007):

- zasoby firmy – materialne (techniczne, finansowe), niematerialne (relacje z otoczeniem, kompetencje techniczne, zarządcze), strategia i polityka rozwoju, polityka marketingowa, polityka działań operacyjnych, polityka finansowa;
- osoba przedsiębiorcy – kompetencje, motywacja, cele, osobowość, relacje z partnerami;
- zmiany zachodzące w otoczeniu – polityka, warunki ekonomiczne, społeczne, technologia, system prawny, dostawcy, nabywcy, substytuty, konkurenci, potencjalni wchodzący.

Dzięki takiemu podejściu można zidentyfikować sekwencję zdarzeń prowadzących do niepowodzeń gospodarczych opartych na jednej przyczynie (grupie przyczyn), które w konkretnym przypadku małej firmy wywołały łańcuch zdarzeń powodujących identyfikację problemów wtórnych. Niestety wymienione powyżej cechy małych firm nie sprzyjają odróżnieniu,

widocznych na etapie pogorszenia sytuacji firmy, problemów wtórnych od faktycznych przyczyn potencjalnego niepowodzenia gospodarczego. Taka sytuacja powoduje, że w praktyce wielu właścicieli menedżerów nie potrafi oddzielić przyczyn potencjalnego niepowodzenia gospodarczego od problemów wtórnych stanowiących efekt zachodzącego procesu. Brak jest również orientacji ze strony zarządzających w tych firmach na oddzielenie kategorii przyczyn od symptomów.

W literaturze tematu można spotkać takie określenia, jak sygnał, oznaka, symptom, objaw pogorszenia sytuacji przedsiębiorstwa. Najczęściej stosowanym terminem jest *symptom*, który według Słownika Języka Polskiego (1999, s. 355) jest definiowany jako oznaka czegoś, zwykle ujemnego zjawiska. Symptomy nie powodują niepowodzenia, wskazują jednak, że istnieją jakieś przyczyny danej sytuacji. Jak zauważają S. Slatter i D. Lovett (2001), należy odróżnić przyczyny złej kondycji przedsiębiorstwa od jej objawów, a samo zlikwidowanie oznak osłabienia nie spowoduje wyprowadzenia firmy z sytuacji kryzysowej. W praktyce oznacza to, że działania naprawcze skoncentrowały się na problemach wtórnych, zidentyfikowanych za pomocą łatwiej dostrzegalnych symptomów, zaś faktyczne przyczyny nie zostały ujawnione lub nie zostały podjęte działania zapobiegające ich oddziaływaniu (Ropega, 2013, s. 89–102).

Dalszym etapem, jaki można obserwować w procesie niepowodzenia gospodarczego, jest wystąpienie kryzysu. Obecnie tematyka kryzysu w organizacjach jest bardzo często poruszana w kontekście spowolnienia gospodarczego mającego miejsce w większości rozwiniętych gospodarek na całym świecie. Liczne publikacje dotyczące kryzysu w firmach obrazują rodzaje kryzysów, stopień ich oddziaływania oraz miejsca występowania. W niniejszej publikacji zjawisko kryzysu jest zaprezentowane w sposób ogólny, wskazujący jedynie jego miejsce w kontekście niepowodzeń gospodarczych małych firm, nie zaś jego szczegółowe opisy i podziały.

Kryzys jest zagrożeniem dla funkcjonowania organizacji oraz jej przetrwania i stąd niezbędne jest jego dostrzeżenie w niepowodzeniu gospodarczym (Hermann, 1963; Weitzel i Johnson, 1989; Gurgul, 2006). W kryzysie warunki podejmowania decyzji są ograniczone przez: wystąpienie sytuacji trwałego zakłócenia funkcjonowania organizacji, rzeczywistą lub pozorną utratę kontroli nad działalnością organizacji, naruszoną równowagę wewnętrzną organizacji, pogarszającą się kondycję finansową, zagrożenie realizacji celów strategicznych organizacji, zniszczenie podstawy publicznego zaufania i wewnętrznej wiary w organizację (Zelek, 2003). Jednocześnie w kryzysie ujawniają się takie czynniki, jak krótki czas podejmowania decyzji, ograniczony stopień przewidywalności oraz obawy wynikające z niepewności dodatkowo utrudniające podejmowanie decyzji w trakcie trwania kryzysu (por. Wawrzyniak, 1999, Urbanowska-Sojkin, 2003). W wyniku tego kryzys może stać się bezpośrednim etapem poprzedzającym niepowodzenie gospodarcze małej firmy.

Autor świadomie w tej publikacji jedynie zasygnalizował istnienie wymienionych powyżej kategorii przyczyn i symptomów kryzysu. Wynika to z przekonania, że samo poznanie wskazanych składowych nie wystarczy do stworzenia skutecznego przeciwdziałania temu zjawisku. Potrzebne jest powiązanie wymienionych składowych z konkretnymi rodzajami wariantów zachowań firmy, jakie mogą prowadzić do niepowodzenia gospodarczego oraz z sekwencją zdarzeń zachodzących w samych tych firmach. W związku z tym w dalszej części artykułu zostaną zaprezentowane ścieżki niepowodzeń gospodarczych. W prezentacji będzie chodziło nie tylko o wskazanie rodzajów tych ścieżek, zaprezentowanie kryteriów ich wyodrębnienia, ale także powiązanie ich z czynnikami mogącymi przeciwdziałać niepowodzeniom gospodarczym. Czynniki, które zostaną wzięte pod uwagę w dalszej części opracowania będą zwłaszcza innowacyjność i innowacje.

### **3. Innowacja a składowe ścieżek niepowodzeń gospodarczych małych firm**

Autorzy zajmujący się niepowodzeniami gospodarczymi zidentyfikowali tzw. ścieżki (trajektorie) niepowodzeń gospodarczych. Ścieżki te zostały wyodrębnione przy użyciu opisanych powyżej składowych. W opisach ścieżek szczególna uwaga została skierowana na (Ooghe i De Prijcker, 2006; Crutzen, 2010):

- wariantowość zjawiska niepowodzeń gospodarczych,
- wielość składowych,
- związki przyczynowo-skutkowe zachodzące pomiędzy poszczególnymi składowymi.

W efekcie w opisach ścieżek niepowodzeń gospodarczych pojawiają się odniesienia do zmian zachodzących w firmach przy przechodzeniu przez poszczególne etapy życia. Stąd większość autorów opisujących trajektorie w sposób bezpośredni lub pośredni nawiązuje do modeli cyklu życia organizacji, wiążąc je z konkretną grupą zdarzeń (por. Miller, 1977; Masuch, 1985; Richardson, Nwankwo i Richardson, 1994; Ooghe i De Prijcker, 2006). W związku z tym w zawartych w literaturze opisach są wskazywane związki przebiegu konkretnej ścieżki niepowodzenia gospodarczego z problemami, na jakie napotykają firmy w poszczególnych fazach rozwoju. Fazy cyklu życia dodatkowo ułatwiają zrozumienie wzajemnego oddziaływania czynników zawartych w poszczególnych opisach ścieżek niepowodzeń gospodarczych. Pozwalają one także wyróżnić te czynniki, które w większym lub mniejszym stopniu oddziałują na firmę na danym etapie jej życia.

Taką zależność chciałby wykorzystać w swoich rozważaniach autor, wskazując te ścieżki, na których (z uwagi na ich charakterystykę) najłatwiej będzie wykorzystać innowacje dla przeciwdziałania niepowodzeniu gospodarczemu małej firmy. Dokonując próby przeniesienia innowacyjności i innowacji na

zagadnienia związane z niepowodzeniami gospodarczymi małych firm, warto wskazać niewielką liczbę publikacji nawiązujących do tych dwóch obszarów. Znacznie częściej o innowacjach mówi się w kontekście strategii rozwoju firm (Boyle i Desai, 1991; Pretorius, 2008; Weitzel i Johnsson, 1989). Zaś w przypadku publikacji z zakresu niepowodzeń gospodarczych eksponuje się innowacyjność i innowacje jako przykłady przyczyn niepowodzeń gospodarczych (w nielicznych publikacjach także symptomy), nie widząc roli innowacji w procesie przeciwdziałania niepowodzeniom firm.

Szczególnie jest to widoczne w dyskusji o mikro i małych firmach. Jak wskazuje E. Stawasz, innowacje i innowacyjność są rozumiane jako zmiany, nowości oraz zdolność i gotowość do ich poszukiwania. Na dalszym zaś etapie stają się podstawą tworzenia, absorpcji i wprowadzania w praktyce zmian, które swoim zasięgiem zaczynają odgrywać rolę w rozwoju podmiotów gospodarczych, regionów i całych gospodarek na globalnym rynku (Stawasz, 2010). Pamiętając o przyjętych w literaturze definicjach innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych (Podręcznik Oslo, 2008; Perenc i Hołub-Iwan, 2011; Rozkrut, 2013), należy pamiętać, że jednocześnie innowacje stanowią zarówno specyficzne, unikalne i wyróżniające umiejętności przedsiębiorstw (Stawasz, 2011). Z drugiej zaś strony, pomimo licznych dyskusji ze strony przedsiębiorców, naukowców, polityków i innych przedstawicieli grup kształtujących zachowanie małych firm w Polsce, podmioty te w niewielkim stopniu stanowią przedsiębiorstwa innowacyjne. Jak wskazuje A. Zaleśna, przedsiębiorstwa tego sektora nie dysponują wystarczającymi środkami na działalność badawczo-rozwojową, a szczególnie nie spełniają kryterium wskazanego przez A. Jasińskiego, tj. prowadzenia prac badawczo-rozwojowych w szerokim zakresie, systematycznego wdrażania nowych rozwiązań naukowo-technologicznych, jak i stałego wprowadzania innowacji na rynek (Zaleśna, 2013). Należy jednak pamiętać, że w przypadku części innowacji produkty, procesy oraz metody organizacyjne i marketingowe nie muszą być nowością dla rynku, na którym operuje przedsiębiorstwo, ale muszą być nowością przynajmniej dla samego przedsiębiorstwa. Produkty, procesy i metody nie muszą być opracowane przez samo przedsiębiorstwo, mogą być opracowane przez inne przedsiębiorstwo bądź przez jednostkę o innym charakterze (Rozkrut, 2013).

W tym miejscu, pomimo licznych opracowań zawierających wykazy barier nie tylko tworzenia, ale także zastosowania innowacji, autor chciałby podjąć próbę wskazania potencjalnych innowacji do zastosowania przez małe firmy, które nie tylko nie są w fazie wzrostowej ani stagnacyjnej, ale znalazły się na ścieżce niepowodzenia gospodarczego. Aby zidentyfikować zachowania takich firm, warto zwrócić uwagę na opinie na temat innowacji w prowadzeniu działalności gospodarczej przedstawicieli małych firm, które znalazły się w okresie potencjalnego wejścia na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego. W tym celu zostaną zaprezentowane wyniki wyodrębnione z większych badań przeprowadzonych przez R. Lisowską na grupie 124 firm z kategorii mikro



i małych, które na podstawie wskaźnika<sup>4</sup>: wielkości obrotu, wielkości zatrudnienia, udziału w rynku oraz wielkości zysku odnotowały spadek wskazanych parametrów, co może świadczyć o pojawieniu się symptomów wejścia firmy na ścieżkę potencjalnego niepowodzenia gospodarczego. W związku z tym odpowiedzi zarządzających tymi firmami w zakresie innowacyjności i innowacji są interesujące dla tematyki opracowania.

Jak wynika z uzyskanych przez R. Lisowską danych, niewiele ponad 20% małych firm znajdujących się na trajektorii niepowodzenia gospodarczego wprowadziło innowacje. Spośród nich jako główne przyczyny wprowadzenia innowacji został wskazany oczekiwany rozwój przedsiębiorstwa (21,7% wskazań), w dalszej kolejności dostrzeżono presję konkurencji (15,7%), zwiększenie konkurencyjności firmy (15,7%) oraz chęć zwiększenia zysków (13,8%). Pomimo optymistycznej perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa, odpowiedzi wskazujące te przyczyny mogą świadczyć o tym, że decyzja o wprowadzeniu innowacji mogła wynikać z subiektywnej oceny przedsiębiorców na temat obecnej sytuacji firmy. Istnieje obawa, że w wielu przypadkach faktyczny rozwój przedsiębiorstwa nie był możliwy do osiągnięcia. W przypadku zwiększenia konkurencyjności istnieje uzasadnienie dla tego typu wskazań, szczególnie w przypadku osiągnięcia przez firmy racjonalnego zarządzania pozycjami kosztowymi. W efekcie mogą pojawić się dodatkowe korzyści dla firmy wynikające z oszczędności i pozwalające także na zwiększenie zysków.

Pomimo wymienionych oczekiwanych przyczyn wprowadzenia innowacji, okres wejścia przez małą firmę na potencjalną trajektorię niepowodzenia gospodarczego wiąże się z pojawiającymi się w tym czasie ograniczeniami. Należy wskazać, że spośród zbadanych przedsiębiorstw niemal 80% nie zadeklarowało wprowadzenia innowacji. Reprezentanci tych firm wskazali na barierę w postaci wysokich kosztów przygotowania i wdrożenia innowacji (21,4% wskazań), zbyt duże ryzyko związane z wdrożeniem innowacji (15,9% wskazań) oraz brak odpowiednio wykwalifikowanego personelu (13,4% wskazań).

Zaprezentowane powyżej fragmenty badania potwierdzają niską skłonność i możliwości wykorzystania przez właścicieli menedżerów małych firm innowacyjności i innowacji dla przeciwdziałania pogarszaniu się sytuacji gospodarczej firmy, która może zakończyć się niepowodzeniem gospodarczym. Czynniki, które mogą być odpowiedzialne za taką sytuację, są ograniczenia zasobowe małych firm, tradycyjne sposoby ich funkcjonowania ale przede wszystkim brak informacji i wiedzy na temat alternatywnych rozwiązań z zakresu zarządzania małą firmą.

Zgodnie ze wskazanymi powyżej rozważaniami, w celu identyfikacji potencjalnych sytuacji zastosowania innowacji na ścieżkach niepowodzeń gospodarczych należy zidentyfikować składowe i rodzaje tych ścieżek.

Autorem, którego rozważania zapoczątkowały szeroką dyskusję nad składowymi i przebiegiem ścieżek niepowodzeń gospodarczych, jest J. Argenti. Wyróżnił on trzy trajektorie prowadzące do niepowodzenia (Argenti, 1976):

1. Typ 1 opisuje typowy proces upadku firm rozpoczynających działalność. Są to firmy, które już na starcie nie mają szans na przetrwanie z powodu błędów w zarządzaniu popełnionych w trakcie zakładania oraz rozpoczęcia działalności firmy. Przedsiębiorca nie posiada wystarczającej wiedzy i umiejętności, aby skutecznie założyć i rozwinąć firmę. Firmy te nigdy nie przetrwają na tyle długo, by opuścić wczesne fazy rozwoju, często też nigdy nie generują zysku.
2. Typ 2 odnosi się również do młodych firm, lecz zazwyczaj dłużej funkcjonujących niż typ 1. Firmy te charakteryzują się zarządzaniem przez ambitnego, charyzmatycznego właściciela, który nie jest skłonny przyjmować rad od innych. Osoby te mają dużą skłonność do ryzyka, niektóre cechuje też przesadny optymizm. Często upadek następuje po szybkim, niekontrolowanym wzroście firmy.
3. Typ 3 dotyczy dojrzałych firm, które z powodzeniem funkcjonują już jakiś czas na rynku. Typowy dla takiej firmy jest brak motywacji i zaangażowania ze strony prowadzących biznes oraz poleganie na strategiach, które były efektywne w przeszłości. Firmę cechuje też niedostrzeganie zmian w otoczeniu, co skutkuje utratą pozycji konkurencyjnej. W razie wystąpienia jakichś kluczowych zmian w otoczeniu nie następuje żadna reakcja na to zjawisko, co jest przyczyną niepowodzenia.

W zaprezentowanych typach trajektorii niepowodzeń gospodarczych widoczne są braki w zakresie zarządzania. Właściciele menedżerowie często nie identyfikują nie tylko konkretnych przyczyn i symptomów potencjalnego zagrożenia dla przetrwania biznesu, ale także nie znają rodzajów trajektorii niepowodzeń, czynników i relacji pomiędzy nimi oraz etapów, w jakich te czynniki zaczynają negatywnie oddziaływać na sytuację małej firmy.

Na podstawie tego podziału oraz klasyfikacji zaproponowanych przez kolejnych badaczy można wyróżnić kilka głównych trajektorii, które obrazują zachowania charakterystyczne dla małych firm w poszczególnych okresach ich funkcjonowania (por. Barringer, 1997; Richardson, Nwankwo i Richardson, 1994; Sexton i Van Auken, 1985; Ooghe i De Prijcker, 2006; Crutzen, 2010).

Zdaniem autora możliwość zastosowania innowacyjności i innowacji ma miejsce praktycznie w każdej trajektorii niepowodzeń gospodarczych. Oznacza to, że strategie przeciwdziałania niepowodzeniom gospodarczym w dużej mierze będą korzystać z rozwiązań innowacyjnych stanowiących swego rodzaju „ucieczkę do przodu” możliwą do zastosowania przez firmy zagrożone wejściem na konkretną trajektorię niepowodzenia gospodarczego lub znajdujące się na takiej trajektorii (Piasecki, 2012).

Poniżej zostanie zaprezentowana próba wskazania obszarów możliwych rozwiązań innowacyjnych na tle wybranych dróg prowadzących do niepowodzenia gospodarczego<sup>5</sup>.

Do pierwszej ścieżki niepowodzeń gospodarczych można zaliczyć *niedudany start-up*. Ścieżka ta dotyczy szczególnie małych przedsiębiorstw

w początkowych fazach życia. Jest ona praktycznie całkowicie związana z osobą przedsiębiorcy, jego postawami, motywami, zdolnościami i koncepcją patrzenia na świat, co może być kluczowym czynnikiem decydującym o przetrwaniu lub porażce firmy<sup>6</sup>.

Faza założycielska jest momentem pojawienia się i rozpoczęcia urzeczywistnienia marzenia (pomysłu) o założeniu własnej firmy. Uwarunkowania kształtujące zachowania przedsiębiorcy są głównym źródłem niebezpieczeństwa źle przeprowadzonego procesu planowania przedsiębiorstwa i zbudowania strategii. Pojawia się niebezpieczeństwo, że przyszły właściciel nie udzieli (często sam przed sobą) odpowiedzi na pytania dotyczące rodzaju działalności gospodarczej, rodzaju użyteczności przyszłych produktów (usług), oczekiwanego poziomu zysku, pozycji w rynku, kierunków rozwoju, zewnętrznych źródeł finansowania, przyszłej polityki kadrowej, systemu motywowania czy budowy kultury organizacyjnej. Dopiero odpowiedź na te i wiele innych pytań może stworzyć podstawy do budowy przejrzystej i zwartej koncepcji nowo uruchamianego przedsiębiorstwa. Prezentowane możliwości niepowodzeń gospodarczych w fazie założycielskiej wskazują na ogromne zróżnicowanie obszarów, w których mogą mieć miejsce.

W przypadku tej trajektorii głównym czynnikiem generującym szanse na uniknięcie niepowodzenia jest innowacyjność samego właściciela menedżera. Jego otwartość na innowacje może skutkować wprowadzeniem systemu wspierającego proces podejmowania decyzji. Mogą być to narzędzia wspierające samoocenę wiedzy z zakresu przedsiębiorczości i zarządzania, wariantowe systemy wspierania decyzji, a także narzędzia kontrolne. Wskazana innowacyjność ma szczególnie znaczenie w przypadku problemów ze strony zarządzającego (zarządzających) ze stworzeniem planów opartych na rzeczywistych danych. Zastosowanie nowego rozwiązania wspierającego proces decyzyjny może zredukować ograniczenia w zakresie zdolności planowania i organizowania w firmie. W analizowanej trajektorii braki w planowaniu i określaniu celów mają negatywny wpływ na powstającą organizację, ograniczają budowę optymalnych kontaktów z otoczeniem, pozwalających na oparcie ich na zasadach tzw. wymiany relacyjnej, powiązań o charakterze sieciowym (Barringer, 1997), które charakteryzują się m.in. długofalową perspektywą współpracy, wzajemnym zaufaniem, otwartością komunikacyjną. Początkowy zestaw zasobów organizacji nie daje jeszcze podstaw do stworzenia przewagi konkurencyjnej, co przekłada się na niewystarczający poziom sprzedaży przy wysokich początkowych kosztach działalności i związany z tym brak zysków. Aby zredukować to ograniczenie, potrzebne jest szczegółowe dobranie zasobów. W tym przypadku czynnikiem wspierającym może stać się nowoczesne narzędzie prognozowania i optymalizowania potrzeb zasobowych małej firmy. Identyfikacja i zastosowanie tego narzędzia (często występującego w postaci tzw. symulacji w ramach modeli optymalizacyjnych) pozwoli wyznaczyć niezbędne nakłady, jakie należy ponieść, aby realizować główny cel firmy. Praktycznie dalsze losy firmy są w ogrom-

nym stopniu uzależnione od umiejętnego przygotowania i wykonania tej fazy przez przedsiębiorców i to oni są głównym odbiorcą innowacji. Warto również w ramach współpracy z instytucjami typu anioły biznesu (sieć lub pojedyncze osoby fizyczne), funduszami venture capital, uczelnie w ramach procesów spin-off, itp. uzyskać dostęp do innowacji posiadanych w zasobach tych organizacji ([http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_96055.asp?soid=2D9C-440DE49348939BBF27D1AD6F27AE&target=spin off](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=2D9C-440DE49348939BBF27D1AD6F27AE&target=spin%20off)).

Kolejna ścieżka niepowodzeń gospodarczych dotyczy *niestabilnego zarządzania nową rosnącą firmą*. Prezentowana ścieżka upadku dotyczy firm, które z powodzeniem przeszły sam proces założenia działalności gospodarczej i dotarły do fazy, w której powinny nastąpić działania nakierowane przede wszystkim na wzrost firmy, którego efektem będzie trwałe przekroczenie progu rentowności. W fazie tej szczególnego znaczenia nabiera proces planowania, który przekształca się z planowania opartego na stworzeniu pomysłu na wejście do biznesu w planowanie nakierowane na utrzymanie i wzrost prowadzonej działalności gospodarczej.

D. Sexton i P. Van Auken zwrócili uwagę na wpływ planowania na przetrwanie firmy, podkreślając, że brak planowania strategicznego sprzyja niepowodzeniom gospodarczym (Sexton i Van Auken, 1985). W przypadku tej ścieżki kluczowe znaczenie dla niepowodzenia gospodarczego mogą mieć relacje z pierwszymi klientami. Mogą oni być źródłem obiektywnych opinii o prezentowanej ofercie, o przewidywanych zmianach na rynku, a także o konkurencji. Wiele firm tego nie docenia, zapominając o tym źródle zbierania informacji. Organizacja w pierwszych fazach działalności jest z natury bardziej zorientowana na dopracowanie produktu/usługi niż na sprzedaż (Adizes, 2004), należy jednak zwrócić uwagę, że sprzedaż jest decydująca dla młodej firmy, która potrzebuje środków, aby przetrwać. Problem może stać się patologiczny, gdy przedsiębiorca jest zbyt pochłonięty ciągłym udoskonalaniem produktu/usługi bez finalizowania tego procesu i braku skupienia na sprzedaży. Zakończenie „miesiąca miodowego” (Fichman i Levinthal, 1991), wyczerpanie początkowych zasobów firmy, które pozwoliły przetrwać jej pierwszy okres działalności, powoduje weryfikację założonych planów z rzeczywistością. W przypadku tej grupy ograniczeń przedsiębiorca powinien zwrócić uwagę na innowacyjność własną i ewentualnego zespołu, jaki posiada w firmie. Istotna jest zwłaszcza orientacja na innowacje marketingowe lub pochodne tych innowacji. Wykorzystanie rozwiązań tzw. błękitnego oceanu stwarza podstawy do znalezienia zarówno nowych klientów, jak i nowych form współpracy z klientami. Warto pamiętać, że wskazana wcześniej orientacja na produkt powinna uwzględniać nowe formy współpracy z klientem. Warto podkreślić możliwość zastosowania innowacji procesowych w zakresie sposobów i technik prezentacji produktu i jego sprzedaży, np. platformy sprzedaży powiązane z grafiką i wizualizacją produktu.

Innym problemem, z którym można spotkać się w młodych, rosnących firmach, jest nieprawidłowe zarządzanie finansami. Może się to przeja-

wiać w finansowaniu pożyczkami krótkoterminowymi długoterminowych inwestycji (Adizes, 2004) czy też zbyt niskim kapitałem początkowym (Hall i Young, 1991; North, Leigh i Smallbone, 1991). Dla Ooghe i De Prijcker trajektoria opisuje ambitne rosnące firmy. Przedsiębiorca popełnia błąd dużego przeszacowania popytu na produkty firmy, który może być konsekwencją zbytniego optymizmu lub błędnych informacji o rozmiarach rynku lub preferencjach klientów.

W tym przypadku nowe rozwiązania w zakresie źródeł finansowania (inżynieria finansowa, współpraca wymienionymi wcześniej aniołami biznesu, funduszami venture capital itp.) mogą stworzyć podstawy do większych możliwości finansowych firmy i redukcji ryzyka wynikającego z nieplanowego wyboru sposobów finansowania biznesu. Warto podkreślić, że innowacyjne formy doradztwa pozwalają na dostrzeżenie niebezpieczeństw tego etapu. Sama decyzja o skorzystaniu z różnych form doradztwa może być poparta wnioskami z zaleceń programów identyfikujących możliwość popełnienia błędu przeszacowania samego przedsięwzięcia. Narzędzia do tego typu wniosków są dostępne jako produkt programów w zakresie szkoleń i doradztwa ([http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme2chance/ewt/self\\_assessment.cfm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme2chance/ewt/self_assessment.cfm)). Orientacja projektowa pozwala na weryfikację założeń poprzez bezpłatne konsultacje w instytucjach odpowiedzialnych za realizację strategii w układzie regionalnym, dostarczone dla dyspozycji przedsiębiorców arkusze kalkulacyjne, edytory wniosków itp.

Trzecia ścieżka niepowodzeń gospodarczych nosi nazwę *bezkrytycyzm po szybkim wzroście firmy*. Ścieżka ta dotyczy firm, które wcześniej zdaniem przedsiębiorcy odniosły sukces, ale nie dostosowały swoich obecnych zachowań do zmian wewnętrznych i pochodzących z toczenia. Najczęściej przedsiębiorcy oceniają sukces z punktu widzenia stopnia realizacji zarówno celów właściciela, jak i firmy. Na tej trajektorii szczególnie mocno uwypukla się subiektywizm i w związku z tym także subiektywna ocena tego, co do tej pory udało się zrealizować. Jak widać, niepewność samych informacji (np. brak dokładnych danych, zafałszowane dane, dane przewidywane) powiązana z samodzielną ich interpretacją (np. ten poziom zysku jest wystarczający) w efekcie doprowadzają do bezpodstawnych wniosków na temat przyszłości firmy, jej potrzeb i stających przed nią wyzwań. Widoczne w tej ścieżce stają się niedobory wiarygodnych informacji o aktualnej sytuacji firmy w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu oraz brak specjalistycznej wiedzy.

Rozwiązaniem może być zastosowanie innowacji organizacyjnych i procesowych. Innowacje te mogą zredukować negatywne następstwa bezkrytycznego akceptowania uzyskanego poziomu rozwoju firmy.

W przypadku innowacji procesowych z uwagi na to, że w trajektorii tej braki kompetencji właścicieli menedżerów przez długi okres nie są widoczne (nie wywołują symptomów), potrzebne są nowoczesne rozwiązania organizacyjne. Zwłaszcza zdiagnozowanie przyjętego modelu biznesowego (uznanego za obowiązujący) i zweryfikowanie organizacyjnych możliwości jego reali-

zacji. Nowoczesne programy składające się z modułów pozwalają rozpoznać istniejący potencjał organizacyjny. Innowacje organizacyjne pozwalają zmienić przyjęte dotychczas procedury w zakresie przebiegu całego procesu związanego z realizacją modelu biznesowego. Oznacza to identyfikację brakujących w firmie kompetencji (w tym kompetencji właściciela menedżera), weryfikację optymalności stosowanych dotychczas rozwiązań, ale także propozycję miejsca przyszłych innowacji produktowych oraz marketingowych.

W przypadku zastosowania innowacji procesowych możliwe będzie uwolnienie zasobów, które mogą zostać przeznaczone na dokapitalizowanie lub wdrożenie inwestycji w firmie. Procesowa innowacja może pozwolić na wykorzystanie rozwiązań logistycznych, np. opartych na outsourcingu (współpraca w łańcuchu dostaw), zaś innowacja organizacyjna pozwoli zoptymalizować procesy wewnętrznej organizacji i koordynacji. W efekcie dotychczasowa struktura promienista prosta może zostać zastąpiona strukturą bardziej złożoną i dopasowaną do podjętych zmian.

Wymienione innowacje pozwolą zapobiec spadkowi zysków oraz płynności (najczęściej występujące symptomy finansowe w tej fazie). W efekcie będzie można przeciwdziałać występującym w tej trajektorii symptomom w postaci pogorszenia się relacji z dostawcami, odbiorcami, ale także relacji wewnątrz organizacji.

Czwarta ścieżka niepowodzeń gospodarczych nosi nazwę *stagnacji dojrzałej firmy*. W przypadku ścieżki dojrzałości organizacji coraz większego znaczenia nabierają czynniki niewystępujące w poprzednich trajektoriach. Firmy znajdujące się na tej ścieżce często funkcjonują na rynku przez dłuższy czas. Zarządzanie w nich jest zdecentralizowane, właściciel często już mniej jest związany z firmą zarówno pod względem finansowym, jak i operacyjnym. Zagrożeniem może być tzw. skostnienie (Churchill i Lewis, 1983) charakteryzujące się brakiem innowacyjnych decyzji i unikaniem ryzyka. Jak podkreśla Adizes (2004), firma osiągnąwszy najlepszą pozycję, nie może popaść w samozadowolenie. Pierwszym krokiem do niepowodzenia jest według Adizesa przeświadczenie zarządzających, że nie należy niczego zmieniać, skoro firma osiągnęła już taką pozycję. Wiąże się to ze zjawiskiem inercji (Hannan i Freeman, 1984), która z jednej strony pozwala na tworzenie ram wewnętrznego funkcjonowania organizacji, lecz z drugiej strony utrudnia podjęcie działań w odpowiedzi na nowe oczekiwania ze strony otoczenia oraz powoduje spadek efektywności działania. Innym problemem dojrzałych firm może być spadek motywacji przedsiębiorcy do podejmowania nowych wyzwań, spowodowany jego znużeniem prowadzeniem działalności lub zmniejszonym zaangażowaniem w zarządzanie.

Nawiązaniem do tej trajektorii może być propozycja trajektorii według Ooghe i De Prijcker (2006). Autorzy ci dokonali uszczegółowienia trajektorii typu 3 zaproponowanej przez Argenteo. Ich zdaniem reprezentuje ona dojrzałe, apatyczne firmy o ustabilizowanej pozycji. Typowy dla takiej firmy jest brak motywacji i zaangażowania ze strony prowadzących biznes

oraz poleganie na strategiach, które były efektywne w przeszłości. W razie wystąpienia jakichś kluczowych zmian w otoczeniu nie następuje żadna reakcja na to zjawisko. Taki stan rzeczy trwa aż do poważnego zachwiania struktury kapitałowej firmy. Próby restrukturyzacji też nie przynoszą poprawy z powodu sztywności i braku zaangażowania zarządzających.

W przypadku tej trajektorii możliwe do zastosowania są wszystkie cztery kategorie innowacji. Wynika to z faktu, że firma dysponuje potencjałem, dla którego każdy rodzaj innowacji stwarza szansę na zejście małej firmy ze ścieżki niepowodzenia. Inspiracją do zmian może być szczególnie zastosowanie innowacji produktowych w firmie. Oczywiście najlepszym rozwiązaniem byłaby ścieżka związana ze stworzeniem takich innowacji wewnątrz biznesu. Wymaga to jednak innowacyjności po stronie wszystkich członków zespołu, ze szczególnym udziałem zarządzających firmą. Praktyka wskazuje jednak, że często to właśnie ta grupa nie dostrzega sygnałów ostrzegawczych związanych z potencjalnym niepowodzeniem gospodarczym, a w związku z tym nie jest ona skłonna do wprowadzania istotnych zmian w modelu biznesowym firmy. Uzasadnieniem potrzeby wprowadzenia tego typu innowacji mogą być również systemy zbierania informacji o nowoczesnych rozwiązaniach branżowych, a szczególnie sektorowych. Obecnie innowacje produktowe są inspirowane wiedzą dostarczaną do firmy w układach ponadbranżowych. Oznacza to, że w praktyce potrzebna jest w firmie zdolność do łączenia innowacyjnych rozwiązań powstających w różnych branżach, ale mogących w odpowiedniej konfiguracji mieć wpływ na docelowy produkt firmy. Oznacza to, że innowacja produktowa może stać się czynnikiem wywołującym pozostałe innowacje. W przypadku tej trajektorii nie występuje brak środków na innowacje. W tym okresie brakuje świadomości znaczenia takiej innowacji dla perspektywy rozwojowej firmy i pomysłu, jak taka innowacja może wpłynąć na firmę. O ile nie pojawią się argumenty za wprowadzeniem innowacji produktowej, firma może z powodzeniem zastosować pozostałe rodzaje innowacji.

Współczesne firmy coraz częściej stosują system okresowego wprowadzania innowacji, co oznacza stałą orientację na innowacje i jej wdrażanie w określonych odstępach czasu. Najbardziej aktualną formą jest permanentna orientacja na innowacje, co jest szczególnie znaczące w perspektywie Europy 2020, w tym programu operacyjnego Inteligentny Rozwój.

Ostatnia ścieżka niepowodzeń gospodarczych jest związana z *nadmierną wewnętrzną konsumpcją kosztem firmy*. Prezentowana trajektoria może szczególnie wystąpić w podmiotach, które spełniają kryteria jakościowej definicji małej firmy. Chodzi tu zwłaszcza o brak mechanizmów strukturalnych wewnątrz firmy, które pozwoliłyby na szybkie dostrzeżenie ograniczania wzrostu i rozwoju firmy w wyniku wewnętrznej konsumpcji. Należy pamiętać, że taka konsumpcja w najczęstszym przypadku oznacza finansowanie potrzeb właściciela menedżera środkami pochodzącymi z części przeznaczonyj na inwestycje lub z majątku samej firmy.

Firmy znajdujące się na tej trajektorii funkcjonują często na różnych poziomach swojego wzrostu i rozwoju. Głównym wyróżnikiem tych firm jest świadoma lub nieświadoma decyzja właściciela menedżera o potraktowaniu firmy jako źródła łatwo dostępnych środków przeznaczanych na indywidualną konsumpcję. Szczególnie jest to łatwe do zrealizowania w przypadku firm mikro i małych. W tej grupie organizacji nie ma w większości przypadków systemów kontrolujących i ograniczających wydatki osób fizycznych, które są właścicielami lub decydentami w firmach. Widoczny jest wysoki poziom zagrożenia w tego typu firmach, jeżeli chodzi o brak rozdzielenia firmy od osoby przedsiębiorcy. Kryzys i niepowodzenie w tym przypadku mogą pojawić się nagle, z powodu utraty płynności jako efektu konsumpcji.

W przypadku tej trajektorii potrzebne są szybko dostrzeżone i w sposób zaplanowany wprowadzone rozwiązania szczególnie identyfikujące niezamierzoną, nadmierną konsumpcję. Pomimo powszechnego przekonania, że większość właścicieli menedżerów z premedytacją zwiększa swoją konsumpcję kosztem firmy, w praktyce można spotkać osoby podejmujące decyzje bez świadomości konsekwencji tzw. zjadania własnego ogona. Współczesne rozwiązania innowacyjne miałyby na celu nie powstrzymywanie przedsiębiorcy przed konkretnymi decyzjami, ale skuteczne informowanie go o zagrożeniu utraty zasobów potrzebnych dla realizacji przyjętego modelu biznesowego. W przypadku podstawowej wersji tego rozwiązania innowacja będzie miała charakter organizacyjny. W przypadku powiązania narzędzia ostrzegawczego z firmą doradcą, informatyczną czy też instytucją finansującą w trybie platformy IT, wówczas rozwiązanie będzie mogło spełniać kryteria innowacji procesowej.

W praktyce trudno jednoznacznie wskazać okresy mogące sprzyjać innowacjom jako czynnikowi ograniczającemu ryzyko wystąpienia niepowodzenia gospodarczego małej firmy. Autor jest zdania, że strategiczna orientacja pozwala przedsiębiorcy przeciwdziałać niezamierzonym niepowodzeniom gospodarczym, jednak kluczowe jest odpowiedzenie na pytanie dotyczące tego, kiedy wdrażać innowacje i w jakich obszarach.

Jednocześnie wycofywanie się małej firmy z innowacji w okresie, kiedy jest ona zagrożona niepowodzeniem gospodarczym, powoduje niemożliwość wykorzystania przez nią alternatywnych zasobów będących wynikiem różnych rodzajów innowacji. Taka sytuacja często destabilizuje funkcjonowanie firmy, co dodatkowo utrudnia podjęcie realnych działań naprawczych.

#### 4. Podsumowanie

Jak wynika z przeprowadzonych rozważań, mali przedsiębiorcy, znajdując się na trajektorii niepowodzeń gospodarczych, mają w naturalny sposób ograniczone możliwości korzystania z innowacyjnych rozwiązań dla poprawy sytuacji firmy i zejścia ze ścieżki niepowodzenia. Niestety, pomimo często powtarzanych zaleceń dotyczących potrzeby posiadania (najlepiej sformali-



zowanej) strategii firmy, przedsiębiorcy nie posiadają usystematyzowanych strategii, szczególnie strategii przeciwdziałania niepowodzeniom gospodarczym. Pamiętając o tym, że jednym z rozwiązań pozwalających przełamać ograniczenia wynikające z ujawnienia się przyczyn potencjalnego niepowodzenia gospodarczego są innowacyjność i innowacje, należy zastanowić się, w jaki sposób włączyć je w program działania przedsiębiorcy. Zdaniem autora znaczącym punktem inicjującym przyszły proces przeciwdziałania opisywanemu zjawisku jest powiązanie innowacji ze składowymi występującymi w ścieżkach niepowodzeń gospodarczych, a dopiero później zbudowanie i realizacja strategii w tym zakresie.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Wykaz przeprowadzonych studiów literaturowych oraz badań empirycznych został zawarty w publikacji: Ropęga, 2013.
- <sup>2</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, tekst jednolity Dz.U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807.
- <sup>3</sup> Szerzej na ten temat w: Ropęga, 2013, s. 57–89.
- <sup>4</sup> Szerzej na temat metodologii badania w: Lisowska, 2013.
- <sup>5</sup> Na podstawie wyników badań własnych przeprowadzonych na 32 studiach przypadków, zrealizowanych w okresie od 2012 r. do stycznia 2013 r. wśród wylosowanych mikro i małych przedsiębiorstw zlokalizowanych w całym kraju, które w latach 2006–2011 zostały wykreślone z systemu REGON (operat losowy udostępniony przez Centrum Informatyki Statystycznej (CIS)).
- <sup>6</sup> Na przykład Veciana (1988) wyróżnia grupy czynników wpływających na proces formułowania nowej organizacji, które mogą mieć w konsekwencji wpływ na udany lub zakończony niepowodzeniem etap fazy założycielskiej. Te czynniki to: przeszłość (rodzina, dzieciństwo), cechy osobiste, dotychczasowe doświadczenie, cechy otoczenia.

### Bibliografia

- Adizes, I. (2004). *Managing Corporate Lifecycles*. Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing.
- Argenti, J. (1976). *Corporate Collapse*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Baldwin, J.R., Gray, T., Johnson, J., Proctor, J., Rafiquzzaman, M. i Sabourin D. (1997). *Failing Concerns: Business Bankruptcy in Canada*. Ottawa: Minister of Industry.
- Barringer, B.R. (1997). The Effects of Relational Channel Exchange on the Small Firm: A Conceptual Framework. *Journal of Small Business Management*, 35 (2).
- Bates, T. (2005). Analysis of Young, Small Firms that Have Closed: Delineating Successful from Unsuccessful Closures. *Journal of Business Venturing*, 20, 343–358.
- Boyle, R.D. i Desai, H.B. (1991). Turnaround Strategies for Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 29, 33–42.
- Bruderl, J., Preisendorfer, P. i Ziegler, R. (1992). Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. *American Sociological Review*, 57 (2), 227–242.
- Churchill, N.C. i Lewis, V.L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, (May–June).
- 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*. Bruxelles: De Boeck-Larcier.

- Crutzen, N. i Van Caillie, D. (2007). The Business Failure Process: An Integrative Model of the Literature. *Working Paper: Entrepreneurship and Innovation*. University of Liege.
- Fichman, M. i Levinthal, D.A. (1991). Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 16 (2), 442–468.
- Gurgul, S. (2006). Kryzys, droga do upadłości. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1109, 265–274.
- Hall, G. i Young, B. (1991). Factors Associated with Insolvency Among Small Firms. *International Small Business Journal*, 9 (2).
- Hannan, M.T. i Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49, 149–164.
- Hermann, C.F. (1963). Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, (8), 343–358.
- Koksal, A. i Arditi, D. (2004). An Input/Output Model for Business Failures in the Construction Industry. *Journal of Construction Research*, 5 (1), 1–16.
- Korol, T. i Prusak, B. (2005). *Upadłość przedsiębiorstw a wykorzystanie sztucznej inteligencji*. Warszawa: CeDeWu.
- Larson, C.M. i Clute, R.C. (1979). The Failure Syndrome. *American Journal of Small Business*, IV (2), 35–43.
- Liao, J. (2004). Entrepreneurial failures: key challenges and future directions. W: H.P. Welsch (red.), *Entrepreneurship. The Way Ahead*. New York: Routledge.
- Lisowska, R. (2013). *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Masuch, M. (1985). Vicious Circles in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 30, 14–33.
- Mellahi, K. i Wilkinson, A. (2004). Organizational Failure: A Critique of Recent Research and a Proposed Integrative Framework. *International Journal of Management Reviews*, (5/6), 21–41.
- Miller, D. (1977). Common Syndromes of Business Failure. *Business Horizons*, (November), 43–53.
- North, D., Leigh, R. i Smallbone, D. (1991). A Comparison of Surviving and Non-surviving Small and Medium Sized Manufacturing Firms in London During the 1980-s. W: K. Caley, E. Chell, F. Chittenden i C. Mason (red.), *Small Enterprise Development: Policy and Practice in Action* (s. 12–27). London: Paul Chapman.
- Ooghe, H. i De Prijcker, S. (2006). *Failure Process and Causes of Company Bankruptcy: A Typology*. Universitet Gent.
- Pasanen, M. (2005). *Tracking Small Business Failure Factors and Trajectories, Challenges in Entrepreneurship and SME Research*. Turku. Pozyskano z: <http://www.ecsb.org/doc/Inter-RENT%202005%20final%20document.pdf#page=97>.
- Perenc, J. i Hołub-Iwan, J. (red.). (2011). *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*. Warszawa: C.H. Beck.
- Piasecki, B. (2012). Strategie wczesnego ostrzegania i wyjścia z zagrożenia upadkiem. W: B. Piasecki (red.), *Upadek małych firm. Symptomy i strategie wczesnego ostrzegania* (113–139). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Podręcznik Oslo. *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. (2008). Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- Pretorius, M. i Holtzhauzen G.T.D. (2008). Critical Variables of Venture Turnarounds: A Liabilities Approach. *Southern African Business Review*, 12 (2).
- Richardson, B., Nwankwo, S. i Richardson, S. (1994). Understanding the Causes of Business Failure Crises: Generic Failure Type. *Management Decision*, 32 (4), 9–22.
- Ropega, J. (2013). *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.

- Rozkrut, D. (red.). (2013). Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie.
- Sexton, D.L. i van Auken, P. (1985). A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning. *Journal of Small Business Management*, 23, (7–15).
- Slatter, S. i Lovett, D. (2001). *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa: WIG-Press.
- Słownik języka polskiego PWN. (1999). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Storey, D.J. (1994). *Understanding The Small Business Sector*. London–New York: Routledge.
- Stawasz, E. (2010). Rozwój badań nad innowacyjnością małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. W: W. Błaszczyk, I. Bednarska-Wnuk i P. Kuźbik (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*. Łódź: „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”.
- Stawasz, E. (2011). Polityka innowacyjna wobec MSP. *Zeszyty Naukowe. Ekonomiczne Problemy Usług*, 654 (70). Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Ucbarasan, D., Shepherd, D.A., Lockett, A. i Lyon S. J. (2013). Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. *Journal of Management*, 39 (1), 163–202, <http://dx.doi.org/10.1177/0149206312457823>.
- Urbanowska-Sojkin, E. (1999). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, tekst jednolity Dz.U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807.
- Veciana, J.M. (1988). The Entrepreneur and the Process of Enterprise Formation. *Revista Economica De Catalunya*, 8 (May–August).
- Watson, J. i Everett, J. (1996). Do Small Businesses Have High Failure Rates? *International Small Business Journal*, 34 (4), 35–48.
- Wawrzyniak, B. (1999). *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*. Warszawa: Poltext.
- Weitzel, W. i Jonsson, E. (1989). Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*, 34 (1), 91–109.
- Zaleśna, A. (2013). Innowacyjność w małych firmach – propozycja modelu dojrzwania do zarządzania innowacjami. W: W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja XXI wieku*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Zelek, A. (2003). Model zarządzania kryzysem w organizacji. W: D. Kopycińska (red.), *Państwo i rynek w gospodarce* (s. 47–60). Szczecin: PTE.