

**Jarosław Ropęga**

Uniwersytet Łódzki

e-mail: ropega@uni.lodz.pl

---

## **WSPARCIE POWTÓRNYCH PRZEDSIĘBIORCÓW – ZAŁOŻENIA, DOŚWIADCZENIA ŚWIATOWE ORAZ OCENA DZIAŁAŃ W RAMACH POLITYKI NOWEJ SZANSY**

---

## **SUPPORT FOR REPEAT ENTREPRENEURS – ASSUMPTIONS, GLOBAL EXPERIENCE, EVALUATION OF ACTIVITIES UNDER THE NEW CHANCE POLICY**

---

DOI: 10.15611/pn.2017.496.10

**Streszczenie:** Polityka wsparcia przedsiębiorczości w rozwiniętych gospodarkach jest skoncentrowana na debiutujących przedsiębiorcach. Wiele krajów europejskich uruchomiło programy promujące restart byłych przedsiębiorców, którym nie powiodło się w przeszłości i są zagrożeni wykluczeniem z rynku z powodu tzw. „piętna porażki”. Analiza różnic między debiutującymi a ponownymi przedsiębiorcami wskazuje na potrzebę zróżnicowania instrumentów wsparcia. Ważne jest wsparcie informacyjne, doradcze i psychologiczne przedsiębiorców doświadczonych upadłością. Program Polityka Nowej Szansy podejmuje tę kwestię, jednak nie ma wyodrębnionej specjalistycznej pomocy dla byłych przedsiębiorców, którzy pragną na nowo podjąć działalność. Celem artykułu jest ocena zjawiska ponownego rozpoczynania działalności gospodarczej w kontekście możliwości wsparcia tego procesu poprzez aktywną i odpowiednio skonstruowaną politykę państwa. Oceny tej dokonano na podstawie przeglądu literatury tematu oraz raportów monitorowania działań w ramach Polityki Nowej Szansy.

**Słowa kluczowe:** Polityka Nowej Szansy, niepowodzenie gospodarcze, wielokrotni przedsiębiorcy.

**Summary:** Entrepreneurship support policy is widespread in developed economies and mainly focuses on debuting entrepreneurs. Many European countries have launched new programs to promote the restart of former entrepreneurs who have failed in the past, threatened with exclusion from the market due to the stigma of failure. The analysis of differences between novice and re-entrepreneurs indicates the need to diversify support instruments. Activities that ensure access to information, advisory and psychological support for entrepreneurs who have experienced bankruptcy are particularly important. The New Chance Policy Program addresses the issue of support for re-entrepreneurs. However, the analysis of current activities in this area indicates that under this policy there is no separate specialized assistance for entrepreneurs who have experienced business failure and want to start operating again. The aim of the

article is to assess the phenomenon of restarting a business in the context of the possibility of supporting this process through an active and well-structured policy. This assessment is based on a literature review and reports on monitoring activities under the New Chance Policy.

**Keywords:** New Chance Policy, business failure, serial and portfolio entrepreneurs.

## 1. Wstęp

Przedsiębiorczość jest obiektem wielu dyskusji naukowych, gospodarczych i politycznych, a przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy postrzegani są jako kluczowe siły napędowe wzrostu gospodarczego [Reynolds, Storey, Westhead 1994; Wennekens, Thurik 1999; Dominiak 2005], gdyż przyczyniają się do wzrostu zatrudnienia, poprawy konkurencyjności gospodarek oraz wzrostu dobrobytu społeczeństw [Storey 1994]. Takie podejście uzasadnia szeroko rozpowszechnioną politykę wsparcia przedsiębiorczości, zwłaszcza w krajach rozwiniętych [Bridge, O'Neill, Cromie 1998].

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) [1998] wskazuje, że przedsiębiorcy są inicjatorami zmian i wzrostu gospodarki rynkowej, a także mogą przyspieszać generowanie, rozpowszechnianie i wdrażanie innowacyjnych pomysłów. Pomoc państwa jest głównie skoncentrowana na początkujących przedsiębiorcach, którzy nie posiadają wcześniejszego doświadczenia biznesowego. Jednocześnie istnieje coraz większa świadomość, że przedsiębiorczość nie ogranicza się wyłącznie do utworzenia nowej firmy jako pojedynczej akcji [Sarasvathy, Menon, Kuechle 2013; Ucbasaran, Westhead, Wright 2006]. Ważną część zbiorowości małych i średnich przedsiębiorstw stanowią wielokrotni przedsiębiorcy [Ucbasaran i in. 2008; Westhead i in. 2004; Westhead, Ucbasaran, Wright 2003].

Niektóre badania wskazują, że wyniki firm prowadzonych przez wielokrotnych przedsiębiorców osiągają ponadprzeciętne wartości w porównaniu z debiutującymi przedsiębiorcami [Westhead, Ucbasaran, Wright 2003; Alsos, Carter 2006]. Badania wykazały pozytywny związek między wcześniejszym doświadczeniem biznesowym a wynikami finansowymi i wzrostem zatrudnienia [Reuber, Fischer 1999; Westhead, Ucbasaran, Wright 2003, 2005], a także pozytywną korelację między doświadczeniem przedsiębiorczym i wyższą wartością sprzedaży [Haynes 2003; Westhead, Ucbasaran, Wright 2003, 2005]. Z drugiej strony, mimo badań potwierdzających, że wcześniejsze doświadczenie porażki powoduje, iż przedsiębiorcy radzą sobie lepiej, prowadząc kolejną działalność [McGrath 1999], emocjonalne efekty związane z niepowodzeniem mogą powodować trudności w założeniu kolejnego przedsiębiorstwa [Shepherd 2003]. Na podstawie przekonania, że powtórni przedsiębiorcy mogą lepiej prowadzić działalność, bazując na efektach uczenia się na własnym doświadczeniu [Cope 2005; Minniti, Bygrave 2001], wiele krajów europejskich uruchomiło nowe programy promujące restart byłych przedsiębiorców, zwłaszcza tych, którym nie powiodło się w przeszłości i którzy mogliby zostać wykluczeni z próby ponownego startu z powodu tzw. „piętna porażki” [Komisja Europejska 2007].

Analiza różnic między debiutującymi a ponownymi przedsiębiorcami wskazuje na potrzebę odmiennego stosowania wsparcia w tych dwóch grupach. Szczególnie ważne są działania zapewniające dostęp do wsparcia informacyjnego, doradczego i psychologicznego w przypadku przedsiębiorców, którzy doznali niepowodzenia gospodarczego. Celem artykułu jest ocena zjawiska ponownego rozpoczynania działalności gospodarczej w kontekście możliwości wsparcia tego procesu poprzez aktywną i odpowiednio skonstruowaną politykę państwa. Ocena ta została dokonana na podstawie przeglądu literatury tematu oraz raportów monitorowania działań w ramach Polityki Nowej Szansy.

## 2. Proces ponownego uruchomienia działalności gospodarczej

Wyjście z biznesu jest nieodłączną częścią procesu przedsiębiorczego [De Tienne 2010] i może być spowodowane różnymi przyczynami, takimi jak (por. [Ropęga 2013]):

- dobrowolna likwidacja w celu podjęcia lepszego przedsięwzięcia lub zatrudnienia,
- likwidacja z powodów osobistych,
- sprzedaż firmy z zyskiem w celu zwrotu zainwestowanych zasobów,
- sprzedaż lub likwidacja firmy w celu uniknięcia strat,
- bankructwo.

Likwidacja działalności gospodarczej nie ogranicza się więc jedynie do reakcji na niewydolność finansową przedsiębiorstwa. Wyjście z biznesu jest często przedsiębiorczą i ekonomiczną aktywnością w celu efektywnej alokacji zasobów. Z badań wielu autorów wynika, że zjawisko wielokrotnego podejmowania działalności gospodarczej jest powszechne w wielu krajach i może sięgać od 12 do nawet 64% ogółu przedsiębiorstw [Ucbasaran i in. 2008]. Posiadanie wcześniejszego doświadczenia w biznesie może mieć różnoraki wpływ zarówno na podjęcie decyzji o ponownym uruchomieniu działalności gospodarczej, jak i na efekty tej działalności i kondycję nowego przedsięwzięcia. W świetle dotychczasowych badań w tym zakresie, jako istotny dla powodzenia kolejnego biznesu staje się czynnik zakończenia biznesu z sukcesem lub porażką.

Sukces i niepowodzenie w biznesie są często różnie definiowane w literaturze, statystyki ukazują jedynie liczbę „wyjść”, które przez niektórych badaczy uważane są za porażki [Levie, Don, Leleux 2010]. Z drugiej strony część badaczy za niepowodzenie uważa jedynie pewną prawną formę likwidacji firmy, taką jak fuzja, przejęcie lub likwidacja poprzez ogłoszenie upadłości [Gimeno i in. 1997; Westhead, Wright 1998].

Trudno jest podzielić wyjścia z biznesu na udane i nieudane. Należy wziąć pod uwagę zarówno zyski wypracowane przez cały okres funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i jego wartość na wyjściu. Jednoznacznym sukcesem jest forma sprzedaży przedsiębiorstwa traktowana jako kontynuacja działalności. Niepowodzenie jest wymuszoną likwidacją, która powoduje straty ekonomiczne. Pomiędzy tymi dwoma skrajnymi przypadkami występuje wiele pośrednich przypadków wyjścia z biznesu.

Należy też zwrócić uwagę na rozróżnienie niepowodzenia biznesu od niepowodzenia przedsiębiorcy [Politis, Gabriellsson 2009; Sarasvathy, Menon 2003] i traktowania tego pierwszego przypadku jako pewnego etapu uczenia się w celu osiągnięcia przyszłości lepszych wyników [Sitkin 1992]. Kiedy przedsięwzięcie zawodzi, według którejkolwiek definicji niepowodzenia, przedsiębiorcy muszą decydować o swojej przyszłości: czy uczyć się na bazie niepowodzenia i rozpoczynają następne przedsięwzięcie [McGrath 1999; Shepherd 2003], czy też rezygnują z działań przedsiębiorczych i podejmują zatrudnienie. Saras D. Sarasvathy i Anil R. Menon [2003] twierdzą, że przedsiębiorcy, którzy po likwidacji firmy nie podejmują więcej działalności gospodarczej, jako jedyni uznawani są za tych, którzy odnieśli niepowodzenie. Badacze ci twierdzą również [2003], że wielokrotni przedsiębiorcy nigdy nie powinni być uznawani za przedsiębiorców, którzy ponieśli porażkę, ponieważ uczą się na błędach i rozpoczynają nowe przedsięwzięcia.

Niepowodzenie przedsięwzięcia może mieć negatywne skutki, takie jak straty finansowe i emocjonalne, jak również pozytywne efekty w postaci uczenia się i zdobywania doświadczenia [Mitchell, Mitchel, Smith 2004; Shepherd 2003; Sitkin 1992]. Dean A. Shepherd [2003] podkreśla, że przedsiębiorcy uczą się na podstawie niepowodzenia wtedy, gdy są w stanie wykorzystać doświadczenie i informacje zebrane podczas prowadzenia nieudanego przedsięwzięcia dla rewizji ich wiedzy i przekonań. Przedsiębiorcy muszą zastanowić się nad swoimi działaniami, zrozumieć, co poszło nie tak, i wykorzystać nową wiedzę w następnym przedsięwzięciu [Shepherd 2003]. Z jednej strony istnieje przekonanie, że przedsiębiorcy uczą się bardziej efektywnie na podstawie kryzysowych zdarzeń [Deakins, Freel 1998] i radzą sobie lepiej, prowadząc kolejną działalność [McGrath 1999]. Natomiast zachowania, które przyniosły sukces w jednym przedsięwzięciu, mogą być przez nich bezkrytycznie powtarzane nawet wtedy, gdy sytuacja wymaga zmian.

Z drugiej strony z wielu badań wynika, że emocjonalne i finansowe efekty związane z niepowodzeniem mogą powodować trudności w założeniu kolejnego przedsiębiorstwa [Shepherd 2003]. Jeżeli koszty niepowodzenia (finansowe, psychologiczne, społeczne itd.) są zbyt wysokie, przedsiębiorcy mogą zakończyć swoją karierę w biznesie [Ucbasaran i in. 2012]. Powtórni przedsiębiorcy muszą wtedy przezwyciężyć konsekwencje porażki. Sharon Simmons, Johan Wiklund i Jonathan Levie [2014] dowodzą, że jeśli „piętno” jest związane z niepowodzeniem, to przedsiębiorcy rzadziej zakładają samodzielnie nowe firmy. Chociaż nie wszyscy doświadczają utraty poczucia własnej wartości i żalu [Jenkins i in. 2014], nadal niepowodzenie może być traumatycznym doświadczeniem, które przeszkadza im w uczeniu się i zmniejsza motywację, aby spróbować ponownie [Cope 2011; Hayward i in. 2010; Shepherd 2003]. Utrata reputacji zmniejsza dostęp do kapitału [Cardon, Stevens, Potter 2011]. Niepowodzenie zmniejsza optymizm powtórnych przedsiębiorców [Ucbasaran i in. 2010]. Jeśli powrócą do przedsiębiorczości, mogą wybierać mniej ambitne cele oraz mniej ryzykowne i innowacyjne okazje [Ucbasaran i in. 2010].

Badania Deniza Ucbasarana i innych badaczy [2010] wykazały jednak, że powtórni przedsiębiorcy, którzy doświadczyli niepowodzenia, nie są homogeniczną grupą. Przedsiębiorcy portfolio, posiadający co najmniej dwa przedsiębiorstwa jednocześnie<sup>1</sup>, rzadziej wykazują przesadny optymizm (tj. przekonanie, że są mniej niż inni narażeni na doświadczenie negatywnych zdarzeń oraz bardziej niż inni – pozytywnych zdarzeń) po doznaniu porażki niż przedsiębiorcy seryjni, prowadzący działalność gospodarczą sekwencyjnie, jedną po drugiej. Przedsiębiorcy portfolio wykazują większą zdolność do dostosowania swoich oczekiwań do warunków otoczenia, potrafią uczyć się na swoim doświadczeniu. Deniz Ucbasaran i inni [2010] sugerują, że skupienie uwagi na więcej niż jednym przedsięwzięciu jest strategią minimalizacji ryzyka oraz emocjonalnych i finansowych kosztów niepowodzeń biznesowych. U przedsiębiorców seryjnych występować może natomiast, pomimo poniesionej porażki, przesadny optymizm. Może to wynikać częściowo z urazu spowodowanego faktem, że ich projekty były nieudane – doświadczenie porażki jest szczególnie dotkliwe, ponieważ zajmowali się tylko jednym biznesem. Badania psychologiczne sugerują, że silne emocje często skłaniają do obwiniania innych ludzi lub obarczania zdarzeń zewnętrznych odpowiedzialnością za niepowodzenie, aby utrzymać pozory poczucia własnej wartości i kontroli. To nastawienie może jednak sprawiać, że seryjni przedsiębiorcy będą mniej skłonni do uczenia się na własnych doświadczeniach niż przedsiębiorcy portfelowi, których uwaga jest rozproszona na kilka inicjatyw.

Równie ważną kwestią, która ma wpływ na decyzję i możliwość ponownego wejścia w proces przedsiębiorczy, jest doświadczenie tzw. „piętna porażki” (*ang. stigma of failure*). Sposób postrzegania porażki biznesowej jest uwarunkowany geograficznie i kulturowo. Podczas gdy w USA niepowodzenie w biznesie traktowane jest jako pewien rodzaj doświadczenia, krzywa uczenia się, w Europie i Japonii postrzegana jest negatywnie, a przedsiębiorcy napotykają na trudności w rozpoczęciu i finansowaniu kolejnej działalności [Cope, Cave, Eccles 2008, Landier 2005].

Frank Cave, Sue Eccles i Matthew Rundle [2001] badali postawy przedsiębiorców, którzy doświadczyli nieudanych przedsięwzięć w Wielkiej Brytanii i USA. W Zjednoczonym Królestwie przedsiębiorcy przyznali, że strach przed porażką powstrzymał ich tempo wzrostu, podejmowali też mniejsze ryzyko. Ponadto odczuwali oni niepowodzenie przedsięwzięcia jako osobistą porażkę, podczas gdy w USA przedsiębiorcy traktowali niepowodzenie jako proces uczenia się, który pomaga im stać się bardziej odpornymi na zagrożenia w przyszłości.

---

<sup>1</sup> Według definicji wielokrotnych przedsiębiorców opracowanej przez badaczy ([Westhead i in. 2004; Ucbasaran i in. 2006]), przedsiębiorcy portfolio są to osoby, które jednocześnie posiadają mniejszościowy lub większościowy udział w dwóch lub więcej niezależnych przedsiębiorstwach. Firmy te są nowo założone, nabyte lub odziedziczone. Seryjni przedsiębiorcy są to natomiast osoby, które sprzedały lub zamknęły co najmniej jeden biznes, posiadając w nim mniejszościowy lub większościowy udział. Obecnie zaś mają mniejszościowy lub większościowy udział w jednym niezależnym przedsiębiorstwie, które było nowo założone, nabyte lub odziedziczone.

Znajduje to również odzwierciedlenie w przepisach prawa dotyczących niewypłacalności i upadłości. W USA konsumenci, partnerzy biznesowi i inwestorzy nie boją się wchodzić w relacje biznesowe lub kontynuować je z dłużnikiem zagrożonym bankructwem. Nawet jeśli procedura o wszczęciu sprawy jest publicznie ogłaszana, reputacja dłużnika generalnie nie ulega pogorszeniu. Po ogłoszeniu bankructwa przedsiębiorcy mogą otworzyć kolejne przedsięwzięcie i za pieniądze, które na nim zarabiają, spłacać swoje długi.

Analiza sprawozdań państw członkowskich UE wskazuje na silną preferencję wszystkich uczestników dla nieformalnych porozumień z dłużnikami oraz silne przekonanie, że formalne postępowanie restrukturyzacyjne doprowadzi do złego postzegania wierzyciela. Dłużnicy obawiają się takiej sytuacji, wierząc, że przyspieszy to ich upadłość [European Commission 2002].

W Australii bankructwo to etap trwający od 3 do 8 lat [Aussie Legal 2009]. W tym czasie przedsiębiorcy nie mogą otwierać żadnego innego przedsiębiorstwa, mogą jednak spłacać swoje długi z pieniędzy, które otrzymują od krewnych, a przez to skracać okres niewypłacalności.

Jak wynika z zaprezentowanych rozważań, przedsiębiorcy chcący powtórnie rozpocząć działalność gospodarczą napotykać zarówno ograniczenia legislacyjne, jak i społeczne. Warto więc wskazać możliwości, jakie mogą towarzyszyć wsparciu decyzji o powrocie na rynek w wyniku prowadzonej polityki państwa.

### 3. Polityka wsparcia powtórnych przedsiębiorców

Polityka wsparcia przedsiębiorczości jest szeroko rozpowszechniona w krajach rozwiniętych [OECD 1998; Reynolds, Storey, Westhead 1994]. Cele polityki przedsiębiorczości mogą odnosić się do wzrostu zatrudnienia, poprawy innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw oraz przybierać formę wsparcia „twardego” (finansowego) i/lub „miękkiego” (edukacyjnego i szkoleniowego). Unia Europejska stosuje politykę wsparcia przedsiębiorczości w następujących obszarach:

- zmniejszenie i upraszczanie obowiązków administracyjnych, podatkowych oraz w zakresie rachunkowości,
- mobilizacja państw członkowskich do modyfikowania prawa cywilnego i handlowego,
- programy wsparcia ze środków wspólnotowych.

Kwestia celowości i zakresu wsparcia przedsiębiorczości pozostaje przedmiotem dyskusji naukowców oraz polityków. Simon Bridge, Ken O’Neill i Stan Cromie [2003] podchodzą sceptycznie do zasadności wsparcia zewnętrznego dla małych nowych firm, powołując się na działanie weryfikacyjne mechanizmów rynkowych. David M. Flynn [1993] ostrzega, że wsparcie nowych firm może spowodować „negatywną selekcję” oraz przetrwanie mniej konkurencyjnych firm. Według Jerzego Cieślika [2014], z jednej strony istnieją ewidentne przejawy zawodności mechanizmów rynkowych wymagające korekty ze strony państwa, z drugiej zaś występują

problemy z właściwym zaprojektowaniem i wdrożeniem skutecznej polityki wsparcia przedsiębiorczości adresowanej do faktycznie potrzebujących wsparcia i gwarantującej oczekiwane efekty dla gospodarki.

Aby wsparcie przedsiębiorczości było najbardziej efektywne, elementy i uwarunkowania procesu przedsiębiorczego powinny być dobrze poznane oraz zrozumiane [Westhead, Wright 1999; Ucbasaran, Westhead, Wright 2001; Westhead i in. 2004]. W świetle rozważań przedstawionych w poprzedniej części artykułu istotne jest rozróżnienie pomocy dla debiutujących oraz wielokrotnych przedsiębiorców. Działania w zakresie stworzenia skutecznej polityki wsparcia powtórnych przedsiębiorców prowadzone są od kilkunastu lat przez Unię Europejską, jednak ich efekty nie są znane większości przedsiębiorców zarówno w Polsce, jak i w pozostałych krajach Unii Europejskiej.

Komisja Europejska od 2001 roku podejmuje działania zmierzające do stworzenia nowej polityki wsparcia dla zagrożonych przedsiębiorstw oraz niwelowania negatywnych skutków upadków. Rola niepowodzeń biznesowych nadal nie jest dobrze rozumiana w społeczeństwie. Opinia publiczna uwypukla silny związek pomiędzy niepowodzeniem biznesowym a oszustwem lub niezdolnością przedsiębiorcy do stworzenia biznesu. W Unii Europejskiej stygmatyzacja upadłych przedsiębiorców występuje zarówno w środowisku biznesowym, jak i w przepisach prawa dla przedsiębiorców, którzy chcą ponownie rozpocząć działalność. Pomimo że 79% obywateli UE potwierdza, że daliby drugą szansę tym, którym się nie powiodło, to jednocześnie 47% niechętnie dokonałoby zamówienia w firmie, która wcześniej odniosła niepowodzenie, a 51% nigdy nie zainwestowałoby w przedsiębiorstwa znajdujące się w trudnej sytuacji finansowej [Komunikat Komisji 2007, s. 4].

W opublikowanym 25 czerwca 2008 roku Komunikacie *Think Small First. A Small Business Act for Europe*, podającym dziesięć głównych zasad polityki wobec MŚP, zasada nr 2 mówi wprost o zagwarantowaniu, aby uczeni przedsiębiorcy, których przedsiębiorstwo zostało postawione w stan upadłości, otrzymali szybko drugą szansę. Działania możliwe do zrealizowania w tym zakresie powinny obejmować:

- promowanie pozytywnego nastawienia społeczeństwa wobec powtórnych przedsiębiorców;
- umożliwienie zakończenia wszelkich procedur prawnych prowadzących do upadłości w ciągu jednego roku;
- zapewnienie takich samych warunków prowadzenia działalności powracającym przedsiębiorcom, jak nowym przedsiębiorcom [Komunikat Komisji 2008].

W pakiecie proponowanych przepisów europejskich dotyczących przedsiębiorstw zagrożonych upadłością, opracowanym przez Komisję Europejską w listopadzie 2016 roku, znalazły się trzy obszary działań:

- stworzenie wspólnych zasad dotyczących stosowania ram przeprowadzania restrukturyzacji na wczesnym etapie, co pomoże przedsiębiorstwom w dalszym prowadzeniu działalności i zachowaniu miejsc pracy;

- stworzenie przepisów pozwalających przedsiębiorcom na skorzystanie z drugiej szansy, ponieważ będą oni mogli całkowicie uwolnić się od swoich zobowiązań w ciągu maksymalnie trzech lat;
- przeznaczenie środków dla państw członkowskich ukierunkowanych na zwiększenie skuteczności procedur związanych z upadłością, restrukturyzacją i uwalnianiem od zobowiązań.

W Polsce idea wsparcia powtórnych przedsiębiorców zawarta jest w Polityce Nowej Szansy opracowanej przez Ministerstwo Gospodarki w 2012 roku. Jednym z kierunków działań<sup>2</sup> tej polityki jest nowa szansa dla przedsiębiorców, obejmująca oddłużenie, działania po ogłoszeniu upadłości oraz ponowne podjęcie działalności gospodarczej. O ile realizacja działań prewencyjnych, mających zapobiegać sytuacjom kryzysowym w przedsiębiorstwach zaczyna być widoczna (zmiana prawa upadłościowego i restrukturyzacyjnego, rozpoczęcie programu Early Warning Poland), o tyle działania związane ze wsparciem ponownie rozpoczynających działalność gospodarczą nadal nie zostały w pełni wdrożone. Analiza raportów z monitorowania działań w ramach Polityki Nowej Szansy w latach 2014, 2015 i 2016 pokazuje jeszcze duże braki w tym zakresie.

Regionalne Programy Operacyjne nie zawierają instrumentów skierowanych wyłącznie do przedsiębiorców, którzy ponieśli porażkę biznesową. Wśród programów pomocowych oferowanych przez poszczególne regiony istnieją takie, które są skierowane do osób podejmujących działalność gospodarczą, nie wykluczając z niej byłych przedsiębiorców. Jednak pomoc ta jest jednakowa dla wszystkich beneficjentów. Wiele regionów, w ramach sprawozdawania się z realizacji przypisanych im w Polityce Nowej Szansy zadań, do zakresu „nowego startu” zalicza działania o charakterze outplacementu, które są formą aktywizacji zawodowej pracowników zwolnionych z pracy lub zagrożonych zwolnieniem (doradztwo psychologiczne, doradztwo zawodowe, pomoc w szukaniu nowego miejsca pracy, określenie optymalnej ścieżki rozwoju zawodowego i osobistego, finansowanie szkoleń, kursów doszkalających, a także doradztwo w zakresie rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej). Jednak zarówno idea tej pomocy, jak i grupa docelowa są zasadniczo różne. Jak widać, istnieje na poziomie regionalnym duża luka wiedzy wśród przedstawicieli urzędów marszałkowskich na temat specyfiki grupy beneficjentów „nowego startu” i konieczności wyodrębnienia dla niej specjalnych usług. Idea „nowego startu” zakłada wsparcie przedsiębiorców, którzy ponieśli porażkę, mają z tego tytułu doświadczenia (zarówno pozytywne, jak i negatywne) oraz chcą podjąć kolejną działalność już na podstawie nowych pomysłów, ale też nabytej wiedzy praktycznej. Dlatego doradztwo dla takich osób musi być szczególnego rodzaju, zarówno

---

<sup>2</sup> Trzy pozostałe kierunki działań Polityki Nowej Szansy to: a) zapobieganie sytuacjom kryzysowym przedsiębiorstw (systemy wczesnego ostrzegania), b) przeciwdziałanie upadłości przedsiębiorstw (pozasądowe formy naprawy i restrukturyzacji), c) sprawne przeprowadzenie upadłości przedsiębiorstw (sądowe formy restrukturyzacji i likwidacji) [*Polityka Nowej Szansy* 2014].



pod względem formy, jak i zawartości merytorycznej. Problem ten został również dostrzeżony przez Ministerstwo Rozwoju, które w swoich rekomendacjach przedstawia postulat konieczności zintensyfikowania działań w ramach „nowego startu” poprzez [Ministerstwo Rozwoju 2017, s. 36-37]:

1. Pozostawienie wsparcia w ramach „nowego startu” oraz działań szkoleniowo-doradczych w obszarze promowania i rozwijania zarządzania strategicznego w MŚP na poziomie regionalnym – tego rodzaju wsparcie powinno znajdować się jak najbliżej ostatecznego beneficjenta.

2. Nawiązanie bliższej współpracy z urzędami marszałkowskimi w celu dokonania zmian w Regionalnych Programach Operacyjnych, zmierzających do wydzielenia działań dla „restarterów”, uwzględniających specyfikę tej grupy beneficjentów, która uzasadnia wyodrębnienia dla niej specjalnych usług.

3. Rozważenie rozszerzenia grupy docelowej beneficjentów „nowego startu” o osoby fizyczne, które doznały porażki biznesowej i wskutek tego ogłosiły upadłość lub zamknęły działalność gospodarczą, co jest zgodne z zapisem dotyczącym Polityki Nowej Szansy zawartym w *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*. Wsparcie na etapie wcześniejszym niż pomoc dla przedsiębiorców, którzy już podjęli ponowną działalność gospodarczą, pozwala na bardziej skuteczne wyeliminowanie błędów popełnianych w trakcie zakończonej działalności gospodarczej i koncentrowanie się na efektywnym wykorzystywaniu nabytych w trakcie prowadzenia firmy doświadczeń.

4. Rozważenie propozycji udzielania pomocy, oprócz działań zapisanych w RPO, także z poziomu centralnego, ze środków Programu Operacyjnego POWER w ramach działania „Zwiększenie zdolności adaptacyjnych MŚP w trudnościach lub ponownie podejmujących działalność gospodarczą (tzw. nowy start)”.

#### 4. Wnioski

Obecnie realizowane działania w ramach Polityki Nowej Szansy stanowią jedynie kierunek dla przyszłej grupy inicjatyw na rzecz wsparcia powtórnych przedsiębiorców. Może to w konsekwencji wymagać realizacji faktycznych założeń tej polityki w powiązaniu z zastosowaniem efektuacji w procesie przedsiębiorczym [Ropęga 2017]. Stąd dla realizacji efektywnej i dobrze dopasowanej polityki wsparcia powtórnych przedsiębiorców mogłyby znaleźć zastosowanie zasady efektuacyjnej polityki przedsiębiorczości, zaproponowane przez Jerzego Cieślaka [2014]. Dla zapewnienia skuteczności polityki wsparcia oraz osiągnięcia jak najlepszych efektów ekonomicznych takiej pomocy, postuluje wprowadzenie m.in.:

- wspierania już ujawnionych sił motorycznych firm, a nie zastępowania ich,
- zasady początkowego impulsu (*initial push*), pchnięcia adresatów w pożądanym kierunku w celu odblokowania procesów rozwojowych w samych przedsiębiorstwach,
- preferencji dla instrumentów angażujących samych przedsiębiorców, np. usług szkoleniowo-doradczych.

Przedsiębiorcy coraz częściej preferują pozyskiwanie wiedzy i doświadczeń od innych przedsiębiorców a w mniejszym stopniu od szkoleniowców czy konsultantów. Opierając się na przedstawionych powyżej założeniach, można wskazać postulat podjęcia próby zastosowania istotnych i potencjalnych narzędzi wsparcia dla powtórnych przedsiębiorców. Istotne jest także doskonalenie polityki wsparcia dla tej grupy poprzez indywidualizację programów, realizację ich w takiej postaci, aby uwzględniać stan sektora, w którym mają znaleźć się powtórni przedsiębiorcy oraz jego tendencje rozwojowe.

## Literatura

- Alsos G.A., Carter S., 2006, *Multiple business ownership in the norwegian farm sector: Resource transfer and performance consequences*, „Journal of Rural Studies”, vol. 22, iss. 3, s. 313-322.
- Aussie Legal, 2009, *Aussie Legal – Free Australian legal information, useful DIY legal kits and recommended law firm referral*, <http://www.aussielegal.com.au/TopicList~TopicId~111.htm>, (data udostępnienia: 17.11.2009).
- Bridge S., O'Neill K., Cromie S., 1998, *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, Macmillan Press Ltd., Basingstoke.
- Cardon M.S., Stevens C.E., Potter D.R., 2011, *Misfortunes or mistakes? Cultural sense making of entrepreneurial failure*, „Journal of Business Venturing”, vol. 26, iss. 1, s. 79-92.
- Cave F., Eccles S., Rundle M., 2001, *An Exploration of Attitudes to Entrepreneurial Failure: a Learning Experience or an Indelible Stigma?*, Paper presented at the Babson College-Kauffman Foundation Entrepreneurship Conference, Jonkoping International Business School, Sweden.
- Cieślak J., 2014, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, WA SEDNO, Warszawa.
- Cope J., 2005, *Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, vol. 29, iss. 4, s.373-378.
- Cope J., 2011, *Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis*, „Journal of Business Venturing”, vol. 26, iss. 6, s. 604-623.
- Cope J., Cave F., Eccles S., 2008, *The impact and outcomes of venture failure: an entrepreneurial learning perspective*, Paper presented at the 2008 Babson college entrepreneurship research conference, The University of North Carolina at Chapel Hill.
- De Tienne D.R., 2010, *Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development*, „Journal of Business Venturing”, vol. 25, s. 203-215.
- Deakins D., Freel M. 1998, *Entrepreneurial learning and the growth process inSMEs*, „The Learning Organization”, vol. 5, iss. 3, s.144-155.
- Dominiak P., 2005, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- European Commission 2002, *Bankruptcy and a fresh start: stigma on failure and legal consequences of bankruptcy*, Philippe & Partners, Deloitte & Touche Corporate Finance, Brussels.
- Flynn D.M., 1993, *A critical exploration of sponsorship, infrastructure, and new organizations*, „Small Business Economics”, vol. 5, iss. 2, s. 129-156.
- Gimeno J., Folta T., Cooper A., Woo C., 1997, *Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 42, iss. 4, s. 750-783.
- Haynes P.J., 2003, *Differences among entrepreneurs. „Are you experienced?” may be the wrong question*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research”, vol. 9, iss. 3, s. 111-128.

- Hayward M.L.A., Forster W.R., Sarasvathy S.D., Frederickson B.L., 2010, *Beyond hubris: how highly confident entrepreneurs rebound to venture again*, „Journal of Business Venturing”, vol. 25, iss. 6, s. 569-578.
- Jenkins A.S., Wiklund J., Brundin E., 2014, *Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience*, „Journal of Business Venturing”, vol. 29, iss. 1, s. 17-33.
- Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, 2007, COM/2007/0584, *W jaki sposób przewyciężyć piętno porażki poniesionej w działalności gospodarczej – działania na rzecz polityki drugiej szansy*, Realizacja partnerstwa lisbońskiego na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia.
- Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, 2008, COM/2008/394, *Najpierw myśl na małą skalę – Program „Small Business Act” dla Europy*.
- Landier A., 2005, *Entrepreneurship and the Stigma of Failure*, <https://ssrn.com/abstract=850446>, (data udostępnienia: 21.11.2005).
- Levie J., Don G., Leleux B., 2010, *The new venture mortality myth*, [w:] K. Hindle, K. Klyver (eds.), *Handbook of Research on New Venture Creation*, Edward Elgar, Cheltenham.
- McGrath R.G., 1999, *Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure*, „Academy of Management Review”, vol. 24, no. 1, s. 13-30.
- Ministerstwo Rozwoju, 2017, *Polityka Nowej Szansy. Raport z monitorowania działań podjętych w 2016 r.*, Warszawa.
- Minniti M., Bygrave W., 2001, *A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 25, s. 5-16.
- Mitchell R.K., Mitchel J.R., Smith J.B., 2004, *Failing to succeed: New venture failure as a moderator of startup experience and startup expertise*, Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research.
- OECD, Organization for Economic Cooperation and Development, 1998, *Fostering Entrepreneurship*, OECD, Paris.
- Politis D., Gabrielsson J., 2009, *Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research”, vol. 15, iss. 4, s. 364-484.
- Polityka Nowej Szansy*, 2014, Ministerstwo Gospodarki Departament Innowacji i Przemysłu, Warszawa.
- Reuber A.R., Fischer E., 1999, *Understanding the consequences of founders experience*, „Journal of Small Business Management”, no. 37, s. 30-45.
- Reynolds P., Storey D.J., Westhead P., 1994, *Cross-national comparisons of the variation in new firm formation rates*, „Regional Studies”, no. 28, s. 443-456.
- Ropęga J., 2013, *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sarasvathy S.D., Menon A.R., 2003, *Failing Firms and Successful Entrepreneurs: Serial Entrepreneurship as a Temporal Portfolio*, SSRN eLibrary (data udostępnienia: 12.06.2016).
- Sarasvathy S.D., Menon A.R., Kuechle G., 2013, *Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio*, „Small Business Economics”, vol. 40, iss. 2, s. 17-434.
- Shepherd D.A., 2003, *Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed*, „Academy of Management Review”, vol. 28, no. 2, s. 318-329.
- Simmons S.A., Wiklund J., Levi J., 2014, *Stigma and business failure: implications for entrepreneurs' career choices*, „Small Business Economics”, vol. 42, iss. 3, s. 485-505.
- Sitkin S.B., 1992, *Learning through failure: The strategy of small losses* [w:] B.M. Staw, L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, s. 231-266.
- Storey, D.J., 1994, *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London.
- Ucbasaran D., Alsos G., Westhead P., Wright M., 2008, *Habitual entrepreneurs*, Edward Elgar, Cheltenham.

- Ucbasaran D., Shepherd D.A., Lockett A., Lyon J., 2012, *Life after business failure: The processes and consequences of business failure for entrepreneurs*, „Journal of Management”, vol. 39, iss. 1, s. 163-202.
- Ucbasaran D., Westhead P., Wright M., 2001, *The focus of entrepreneurial research: Contextual and process issues*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 25, s. 57-80.
- Ucbasaran D., Westhead P., Wright M., 2006, *Habitual Entrepreneurs*, Aldershot, Edward Elgar, UK.
- Ucbasaran D., Westhead P., Wright M., 2011, *Why Serial Entrepreneurs Don't Learn from Failure*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2011/04/why-serial-entrepreneurs-dont-learn-from-failure/ar/1> (data udostępnienia: 27.05.2013).
- Ucbasaran D., Westhead P., Wright M., Flores, M., 2010, *The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism*, „Journal of Business Venturing”, vol. 25, iss. 6, s. 541-555.
- Wennekers S., Thurik R., 1999, *Linking entrepreneurship and economic growth*, „Small Business Economics”, vol. 13, s. 27-55.
- Westhead P., Ucbasaran D., Wright M., 2003, *Differences between private firms owned by novice, serial and portfolio entrepreneurs: Implications for policy-makers and practitioners*, „Regional Studies”, vol. 37, s. 187-200.
- Westhead P., Ucbasaran D., Wright M., 2005, *Decisions, actions and performance: Do novice, serial and portfolio entrepreneurs differ?*, „Journal of Small Business Management”, vol. 43, s. 393-417.
- Westhead P., Ucbasaran D., Wright M., Binks M., 2004, *Policy Toward Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs*, „Environment and Planning C: Government and Policy”, vol. 22, iss. 6.
- Westhead P., Wright M., 1998, *Novice, portfolio, and serial founders: are they different?*, „Journal of Business Venturing”, vol. 13, iss. 3, s. 173-204.