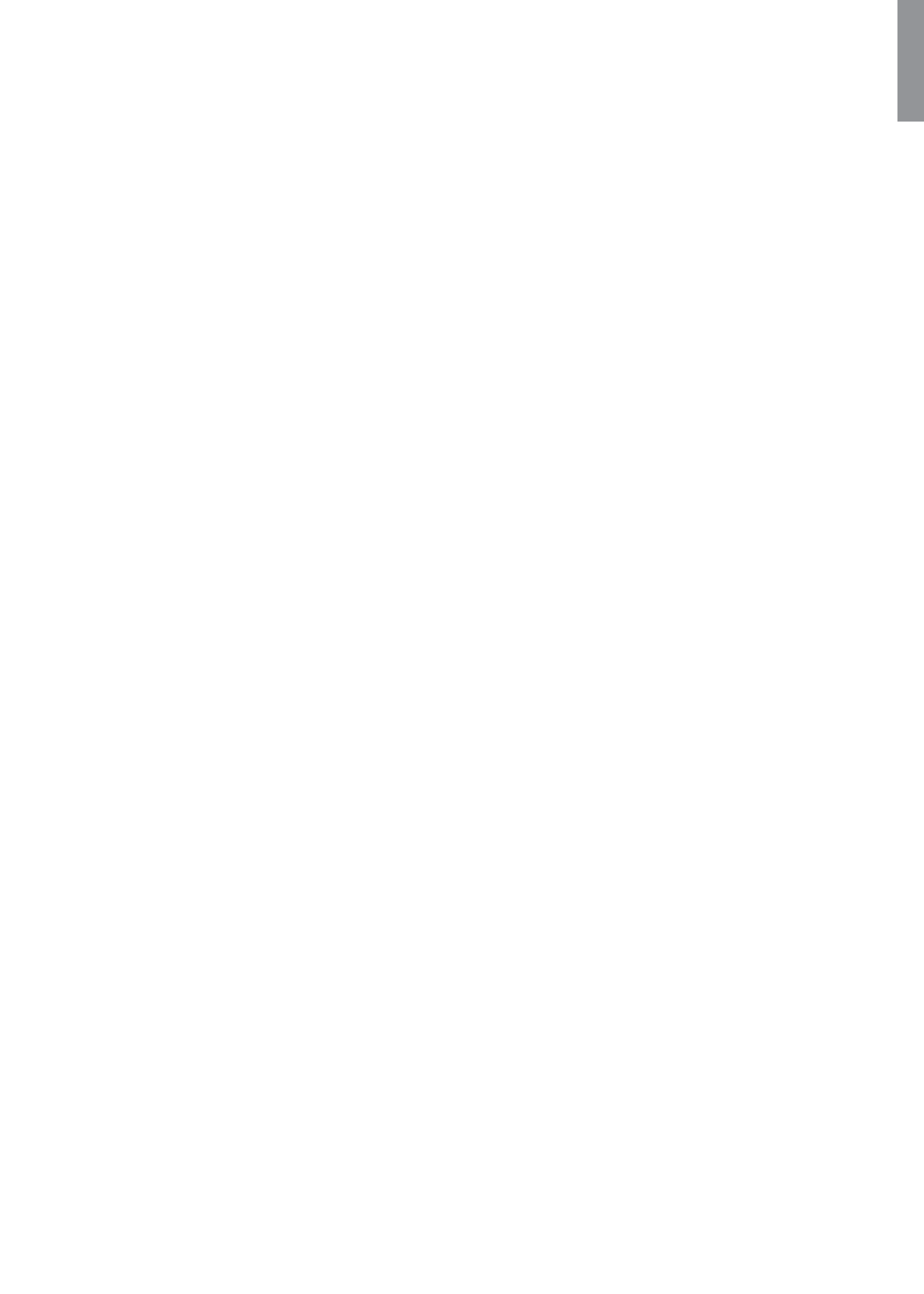


ROZWÓJ

MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW





SVETLANA GUDKOVA



ROZWÓJ

MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

WIEDZA, SIECI OSOBISTYCH POWIĄZAŃ,
PROCES UCZENIA SIĘ



Wydawca
Bożena Kućmierowska

Redakcja merytoryczna
Anna Goryńska

Projekt okładki, stron tytułowych i opracowanie typograficzne
Jacek Staszewski

Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2005–2006
jako projekt badawczy

Copyright © by Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne
Copyright © by Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania
im. Leona Koźmińskiego
Warszawa 2008

ISBN 978-83-60807-87-3
ISBN 978-83-89437-80-8

Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.
Grupa Kapitałowa WSiP S.A.
00-696 Warszawa ul. J. Pankiewicza 3
www.waip.com.pl

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania
im. Leona Koźmińskiego
03-301 Warszawa ul. Jagiellońska 57/59
www.kozminski.edu.pl

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
ROZDZIAŁ PIERWSZY	
ROZDZIAJE NIEMATERIALNYCH UWARUNKOWAŃ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW	11
1.1. Specyfika mikroprzedsiębiorstw	11
1.2. Kompetencje przedsiębiorcze	15
1.2.1. Cechy osobowości	17
1.2.2. Motywy	19
1.2.3. Poczucie własnej skuteczności	21
1.2.4. Wiedza	23
1.3. Proces uczenia się przedsiębiorców	27
1.3.1. Uczenie się przez doświadczenie	30
1.3.2. Momenty krytyczne w rozwoju przedsiębiorstw	35
1.3.3. Sposoby uczenia się	37
1.3.4. Refleksja	40
1.4. Sieć osobistych powiązań	43
1.4.1. Pojęcie sieci powiązań	44
1.4.2. Perspektywa strukturalna	49
1.4.3. Perspektywa relacyjna	55
1.4.4. Dynamika sieci powiązań	59
ROZDZIAŁ DRUGI	
WYNIKI BADAŃ	63
2.1. Sieć osobistych powiązań przedsiębiorcy	63
2.1.1. Znaczenie sieci powiązań dla przedsiębiorców	63
2.1.1.1. Przyczyny ukrywania sieci powiązań	64
2.1.1.2. Prawdziwa siła sieci powiązań	68
2.1.2. Korzyści płynące z sieci powiązań	71
2.1.2.1. Identyfikacja szans rynkowych	72
2.1.2.2. Pozyskiwanie środków finansowych	74
2.1.2.3. Zdobywanie informacji	78
2.1.2.4. Budowanie poczucia własnej skuteczności przedsiębiorcy	80

2.1.2.5. Pozyskiwanie zleceń	81
2.1.2.6. Dostarczanie motywacji	85
2.1.2.7. Pozyskiwanie środków trwałych	86
2.1.2.8. Wsparcie emocjonalne	87
2.1.2.9. Zdobywanie wiedzy	87
2.1.3. Znaczenie rodziny w rozwoju przedsiębiorstw	88
2.1.3.1. Motywacja	88
2.1.3.2. Wpływ wydarzeń z życia rodzinnego przedsiębiorcy	90
2.1.3.3. Poświęcenie i bezwarunkowa pomoc	91
2.1.3.4. Rewitalizacja działalności	92
2.1.4. Rola silnych i słabych więzi w rozwoju przedsiębiorstw	95
2.2. Proces uczenia się przedsiębiorców	99
2.2.1. Źródła pozyskiwania wiedzy	99
2.2.2. Socjalizacja przedsiębiorcza w rodzinie	103
2.2.2.1. Transfer wiedzy	104
2.2.2.2. Kształtowanie poczucia własnej skuteczności	107
2.2.2.3. Wpływ na motywację do zostania przedsiębiorcą	108
2.2.3. Socjalizacja przedsiębiorcza poza rodziną	110
2.2.3.1. Praca na etat	111
2.2.3.2. Kontakty z osobami prowadzącymi działalność gospodarczą	113
2.2.3.3. Pierwsze samodzielne próby realizacji transakcji rynkowych	114
2.2.4. Proces uczenia się na podstawie doświadczenia w trakcie prowadzenia działalności	115
2.2.4.1. Znaczenie doświadczenia w percepcji przedsiębiorcy	115
2.2.4.2. Momenty krytyczne w procesie uczenia się na podstawie doświadczenia	119
2.2.5. Kontakty osobiste w procesie uczenia się przedsiębiorcy	148
2.2.5.1. Klienci	149
2.2.5.2. Kontrahenci i zaprzyjaźnieni przedsiębiorcy	153
2.2.5.3. Członkowie najbliższej rodziny	155
2.2.6. Wpływ doświadczenia na poczucie własnej skuteczności	156
2.3. Kompetencje przedsiębiorcze	160
2.3.1. Wiedza	160
2.3.2. Poczucie własnej skuteczności	164
2.3.3. Motywacja	166
ROZDZIAŁ TRZECI	
PODSUMOWANIE I WNIOSKI	169
3.1. Kompetencje poznawcze przedsiębiorców	170
3.2. Kompetencje społeczne przedsiębiorców	172
3.3. Model wzajemnego oddziaływania niematerialnych uwarunkowań rozwoju	174
3.5. Wnioski końcowe	178
BIBLIOGRAFIA	181

WSTĘP

Rozwój to jest tak: trzeba ciągle przeć do przodu, dotykać różnych bocznych dziedzin, gdzie nie zawsze się z nich skorzysta, ale ocierając się o nie, próbując, nabywa się doświadczenia, rozwija się. Rozwój to jest bardzo dużo pracy: stawianie sobie zawsze poprzeczki, ale wysokiej, żeby mieć ciągle jeszcze więcej zabawy. (WOP)

Powyższy cytat to słowa jednego z przedsiębiorców, stojącego na czele firmy, której imponujący rozwój stał się inspiracją do prowadzenia badań przedstawionych w tej książce. Podstawowym problemem badawczym, a zarazem celem pracy, są wyróżnienie oraz analiza wpływu czynników niematerialnych na rozwój mikroprzedsiębiorstw. W badaniach uczestniczyły również małe przedsiębiorstwa, które rozpoczynały swoją działalność jako mikrofirmy.

Mikroprzedsiębiorstwa stanowią najbardziej liczną kategorię przedsiębiorstw w polskiej gospodarce. Ich udział w ogólnej liczbie zarejestrowanych w systemie Regon podmiotów gospodarczych na koniec pierwszego półrocza 2007 roku wyniósł 95,03%¹. Mikroprzedsiębiorstwa aktywnie uczestniczą w tworzeniu produktu krajowego brutto oraz kreowaniu miejsc pracy, wywierając w ten sposób znaczący wpływ na rozwój polskiej gospodarki. Nasuwa się więc uzasadnione pytanie: Co to są mikroprzedsiębiorstwa?

Pod względem ilościowym kategoria mikroprzedsiębiorstw jest wyraźnie sprecyzowana. W Polsce za mikroprzedsiębiorstwo uważa się przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 10 pracowników, którego roczne obroty lub suma aktywów nie przekraczają 2 milionów euro². Pod względem jakościowym natomiast przedsiębiorstwa należące do tej grupy są wysoce zróżnicowane. Na przykład, rozpatrując przedsiębiorstwa pod względem motywów rozpoczęcia działalności gospodarczej oraz sposobu uczenia się przedsiębiorcy, możemy wyodrębnić trzy podstawowe

¹ Dane udostępnione przez informatorium GUS.

² Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej, DzU, nr 173, poz. 1807, art. 104.

grupy: przedsiębiorstwa „wegetujące” na rynku, opierające swoją działalność na naśladownictwie; przedsiębiorstwa, które aktywnie wykorzystują szanse pojawiające się w otoczeniu oraz przedsiębiorstwa zdolne nie tylko do dostrzegania oraz realizacji niewidocznych, na pozór mało intratnych szans w otoczeniu, lecz także kreujące szanse przez tworzenie rzeczywistości³.

W ciągu ostatnich lat w gospodarce światowej pojawiły się trendy, które w znacznym stopniu zmieniły uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw, przyczyniając się do dalszego zróżnicowania małych firm, a zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw. Najbardziej znaczącymi z nich są postęp techniczny oraz technologiczny, zwiększenie roli wiedzy jako zasobu strategicznego, wejście na rynki lokalne przedsiębiorstw międzynarodowych, które utrudniają skuteczną konkurencję firmom małym, zmuszając je do poszukiwania szans na rynkach niszowych. Przedsiębiorstwa coraz aktywniej łączą się w sieci w celu osiągnięcia korzyści charakterystycznych dla dużych przedsiębiorstw z jednoczesnym zachowaniem elastyczności w działaniu na rynku. Następuje również zwiększenie tempa cyrkulacji kapitału, skutkujące jego większą niż dotychczas mobilnością – inwestorzy, mając wiedzę o rynku, poszukują możliwości inwestycyjnych, które w krótkim okresie zapewnią osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków. Powyższe zmiany mają wpływ na jakościową strukturę przedsiębiorstw małych, a w szczególności mikroprzedsiębiorstw. Wśród nich pojawiają się przedsiębiorstwa wysoce innowacyjne, o znacznym potencjale rynkowym, dla których kategoria mikroprzedsiębiorstw jest jedynie stanem przejściowym na drodze dalszego rozwoju. Inne przedsiębiorstwa, przeważnie zaawansowane technologicznie, których produkcja jest wysoko wyspecjalizowana, świadomie ograniczają wzrost, lokując się często w kategorii mikroprzedsiębiorstw⁴.

Analiza materiału empirycznego zgromadzonego podczas badań pokazała, iż mikroprzedsiębiorstwa działające w warunkach, które wydają się podobne (np. identyczna lokalizacja i zasoby materialne na starcie), osiągają różne wyniki; jedne rosną szybko, inne przez cały okres istnienia walczą na granicy przetrwania, inne znikają z rynku, nie wytrzymując presji konkurencji. Czynnikiem różnicującym możliwości rozwoju tych firm są zasoby niematerialne, nazywane w literaturze przedmiotu kapitałem intelektualnym.

Celem niniejszej publikacji jest analiza niematerialnych czynników rozwoju mikroprzedsiębiorstw, których umiejętne wykorzystanie pozwala przedsiębiorcy na realizację wytyczanych celów oraz zapewnienie dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwu. Są to: kompetencje przedsiębiorcy,

³ S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 73.

⁴ S. Gudkova, *Determinanty rozwoju mikroprzedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2007, nr 3(86), s. 26.

proces uczenia się oraz sieć osobistych powiązań. Zostały one wyróżnione na podstawie badań prowadzonych w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w latach 2002–2006. Ostatni etap był finansowany ze środków na naukę w latach 2005/2006 jako projekt badawczy pn. „Niematerialne uwarunkowania rozwoju mikroprzedsiębiorstw”.

Badania terenowe składały się z dwóch podstawowych etapów: badań wstępnych oraz badań zasadniczych. Celem empirycznych poszukiwań na pierwszym etapie było określenie podstawowych charakterystyk, sposobów funkcjonowania oraz procesów zachodzących w mikroprzedsiębiorstwach, świadczących o ich specyfice oraz sformułowanie pytań badawczych. Łącznie przeprowadzono 25 częściowo strukturalizowanych wywiadów z przedsiębiorcami w mikrofirmach. Celem badań zasadniczych z kolei było poznanie mechanizmów wpływu dwóch, zidentyfikowanych podczas badań wstępnych, niematerialnych czynników na rozwój mikroprzedsiębiorstw. Podczas analizy materiału empirycznego wyłonił się jednak trzeci czynnik niematerialny. W ten sposób do sieci powiązań i procesu uczenia się przedsiębiorcy dołączyły kompetencje.

Przeprowadzone badania miały charakter otwarty, dynamiczny, nakierowany na poznanie zjawisk społecznych oraz interpretację zależności zachodzących między nimi. Szczególnie ważne w nich było zachowanie kontekstu odkrycia – zdolności do dostrzegania nowych zjawisk oraz nieoczekiwanych relacji przyczynowo-skutkowych. Główną techniką gromadzenia materiału empirycznego były wywiady z przedsiębiorcami. Ich grupa była zdwersyfikowana zarówno pod względem rodzaju prowadzonej działalności, jak i regionu oraz długości okresu funkcjonowania firmy. Badania prowadzono w województwach: mazowieckim, lubelskim, małopolskim, podkarpackim, śląskim, opolskim, dolnośląskim, kujawsko-pomorskim, pomorskim oraz warmińsko-mazurskim. Podczas badań wstępnych celowo nie wyznaczano żadnych innych kryteriów selekcji. W badaniach zasadniczych uczestniczyli przedsiębiorcy stojący na czele zarówno mikrofirm, jak i małych przedsiębiorstw, które przez określony czas swojego funkcjonowania należały do kategorii najmniejszych podmiotów. Podstawowym kryterium doboru uczestników do grupy badawczej był wzrost obrotów zanotowany w ostatnich dwóch latach.

Zgromadzony podczas badań jakościowych materiał empiryczny składał się z 84 wywiadów, których objętość po transkrypcji wyniosła ponad 1500 stron maszynopisu; notatek sporządzonych z obserwacji, wywiadów z przedsiębiorcami, na których nagrywanie nie otrzymano zgody, rozmów z klientami, pracownikami i organizacjami współpracującymi, a także materiałów prasowych i archiwalnych udostępnianych przez rozmówców. Materiał empiryczny był gromadzony stopniowo. Tak samo stopniowo był on poddawany analizie jakościowej z wykorzystaniem

procedur metodologii teorii ugruntowanej⁵. Z każdym kolejnym wywiadem coraz mocniej zarysowywały się poszczególne kategorie, ich właściwości oraz relacje zachodzące między nimi.

Publikacja ta składa się z trzech podstawowych części. W pierwszej przedstawiona jest analiza literatury dotyczącej wyróżnionych niematerialnych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw. Jest to synteza koncepcji teoretycznych, powstałych zarówno na gruncie przedsiębiorczości i zarządzania, jak i psychologii społecznej oraz socjologii. Prowadzone w części teoretycznej rozumowanie rozpoczyna się od omówienia cech charakterystycznych mikroprzedsiębiorstw, które stanowią o odrębności tej grupy na tle innych podmiotów gospodarczych. Cechy te wywierają znaczący wpływ na mechanizmy oddziaływania niematerialnych czynników na rozwój najmniejszych firm. Pierwszym z przedstawionych czynników są kompetencje przedsiębiorcy. Składają się na nie cechy osobowości, motywacja, poczucie własnej skuteczności oraz wiedza jednostki. Kolejnym niematerialnym czynnikiem, przedstawionym w części teoretycznej, jest proces uczenia się przedsiębiorcy. Centralną koncepcją jest tu uczenie się na podstawie transformacji doświadczenia. Trzecim czynnikiem niematerialnym jest sieć osobistych powiązań przedsiębiorcy, będąca podstawą tworzenia kapitału społecznego.

W drugiej części pracy przedstawiona jest analiza materiału zgromadzonego podczas badań empirycznych. Mieści się ona w trzech rozdziałach, poświęconych sieciom osobistych powiązań, procesowi uczenia się przedsiębiorcy oraz jego kompetencjom. Kolejność prezentacji uwarunkowana jest wpływem, jaki wywierają na siebie poszczególne elementy wyróżnionych czynników niematerialnych. Kontakty, składające się na sieć osobistych powiązań, tworzą społeczny wymiar procesu uczenia się przedsiębiorcy, podczas którego kształtowane są jego kompetencje.

W podsumowaniu przedstawiono wzajemne zależności występujące między niematerialnymi czynnikami rozwoju mikroprzedsiębiorstw. Kontynuacją prowadzonego w pracy wywodu jest analiza wpływu – na zasadzie sprzężenia zwrotnego – zdobytych kompetencji na proces uczenia się przedsiębiorcy oraz kształt jego sieci osobistych powiązań. Analiza ta jest zawarta w pierwszych dwóch rozdziałach podsumowania, poświęconych kompetencjom poznawczym oraz społecznym przedsiębiorcy. Następnie zaprezentowano model wzajemnego oddziaływania poszczególnych czynników niematerialnych oraz analizę interakcji zachodzących między nimi na różnych etapach funkcjonowania mikroprzedsiębiorstwa. W ostatnim rozdziale podsumowania zawarto końcowe wnioski.

⁵ B.G. Glaser, A.L. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine De Gruyter, New York 1967, p. 102; K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 39.

ROZDZIAŁ PIERWSZY

RODZAJE NIEMATERIALNYCH UWARUNKOWAŃ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

W rozdziale przedstawiona zostanie analiza koncepcji teoretycznych oraz wyników empirycznych poszukiwań, dotyczących niematerialnych uwarunkowań rozwoju mikroprzedsiębiorstw, którymi są: kompetencje, proces uczenia się oraz sieć osobistych powiązań przedsiębiorcy. Zostały one wyodrębnione na podstawie konfrontacji wyników przeprowadzonych przez autorkę badań terenowych oraz istniejącego w tym zakresie dorobku literatury światowej. Prowadzone poniżej wywody oparte są na analizie zarówno najnowszych koncepcji teoretycznych, jak i tych, które przeżywają obecnie swój renesans. Część z nich powstawała na gruncie przedsiębiorczości oraz zarządzania, inne zostały zaadaptowane z psychologii społecznej oraz socjologii. Podejmowana w rozdziale analiza zostanie poprzedzona omówieniem charakterystycznych cech mikroprzedsiębiorstw, których specyfika warunkuje występowanie wymienionych czynników.

1.1. SPECYFIKA MIKROPRZEDSIĘBIORSTW

Przed wejściem w życie ustawy o swobodzie działalności gospodarczej obowiązujące kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw zawarte były w ustawie o działalności gospodarczej. Za najmniejszy podmiot uznano w niej przedsiębiorstwo małe, zatrudniające do 49 pracowników, którego przychody netto ze sprzedaży oraz operacji finansowych nie przekraczają

7 milionów euro lub suma aktywów zawartych w bilansie sporządzonym na koniec poprzedniego roku obrotowego nie jest wyższa niż 5 milionów euro¹. Należy jednak zauważyć, że Główny Urząd Statystyczny w publikowanych przez siebie zestawieniach posługiwał się kategorią mikroprzedsiębiorstw. W statystykach grupa ta pojawiła się w 1993 roku i oznaczała przedsiębiorstwa zatrudniające do 5 pracowników. Po sześciu latach kryteria klasyfikacji uległy zmianie. Od 1999 roku w grupie mikroprzedsiębiorstw znajdują się podmioty zatrudniające mniej niż 10 pracowników. Niejasności związane z precyzyjnym określeniem kategorii mikroprzedsiębiorstw zostały wyeliminowane w ramach dostosowania prawa polskiego do uregulowań obowiązujących w Unii Europejskich. Dotyczy to przede wszystkim implementacji rozporządzenia komisji (WE) nr 364/2004, którego załącznik zawiera wyciąg z zalecenia komisji 2003/361/WE z dnia 6 maja 2003 roku dotyczący definicji małych i średnich przedsiębiorstw². W rezultacie kategoria mikroprzedsiębiorstw została wprowadzona do klasyfikacji MSP zawartej w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej³. Zgodnie z art. 104 za mikroprzedsiębiorcę uznaje się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

- zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników;
- osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro⁴.

Podstawowymi kryteriami wyodrębnienia mikroprzedsiębiorstw są więc liczba zatrudnionych osób oraz wielkości finansowe dotyczące obrotów i sumy bilansowej. Tego rodzaju ilościowe charakterystyki mikrofirm przyjmowane są na całym świecie⁵. Ujmując mikroprzedsiębiorstwa

¹ Ustawa z dnia 19 listopada 1999 roku – Prawo działalności gospodarczej (DzU 1999 r., nr 101, poz. 1178). Należy dodać, że za małe przedsiębiorstwo, w rozumieniu ustawy, nie był uznawany podmiot, w którym jednostki inne niż małe posiadały więcej niż 25% wkładów, udziałów lub akcji, prawa do ponad 25% udziału w zysku oraz więcej niż 25% głosów na zgromadzeniu wspólników.

² Rozporządzenie komisji (WE) NR 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 70/2001 i rozszerzające jego zakres w celu włączenia pomocy dla badań i rozwoju, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L63, 28.2.2004.

³ Z dniem 31 grudnia 2004 roku uchylone zostały artykuły ustawy o działalności gospodarczej zawierające obowiązującą uprzednio klasyfikację.

⁴ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, art. 104.

⁵ J.S. Walters, *Big Vision, Small Business. 4 Keys to Success without Growing Big*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2000, s. 11; D.J. Storey, *Understanding the Small Business Sector*, International Thomson Business Press, 1984, s. 13. GUS rozpoczął badania stanu mikroprzedsiębiorstw w 1993 roku, definiując je jako podmioty gospodarcze zatrudniające do 5 osób, natomiast po sześciu latach kryteria te uległy zmianie. Rozpoczynając od 1999 roku, za mikroprzedsiębiorstwa uznaje on jednostki zatrudniające mniej niż 10 pracowników.

wyłącznie w kategoriach ilościowych, można by stwierdzić, że najmniejsze organizacje są miniaturową wersją dużych firm. W rzeczywistości stwierdzenie to jest błędne. Patrząc na mikroprzedsiębiorstwa z perspektywy jakościowej, wyróżnić można szereg charakterystycznych cech, które stanowią o ich specyfice.

Pierwszą cechą mikroprzedsiębiorstw jest **występowanie ścisłego związku między przedsiębiorstwem a osobą przedsiębiorcy**, który pełni w nim najważniejsze funkcje⁶. Skupiając pełnię władzy oraz realizując wytyczone przez siebie cele, podejmuje strategiczne decyzje, jak również aktywnie angażuje się w bieżącą działalność organizacji. Przedsiębiorca jest głównym motorem przedsięwzięcia, którego przetrwanie oraz rozwój są uzależnione od jego zdolności do skutecznego dostrzegania, oceny oraz realizacji szans pojawiających się w otoczeniu.

Po drugie, **mikroprzedsiębiorstwa często polegają na jednym kluczowym dostawcy lub odbiorcy**, uzależniając się tym samym od jego kondycji finansowej. W takiej sytuacji utrata głównego kontrahenta bądź nieregulowanie przez niego zobowiązań stanowi poważne zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. To niekorzystne zjawisko dotyka mikroprzedsiębiorstwa ze szczególną siłą, dlatego że często stanowią one ostatnie ogniwo łańcucha płatności, co sprawia, że zaleganie z zapłatami uderza w nie w sposób skumulowany⁷. Konsekwencją współpracy z ograniczoną liczbą klientów jest możliwość uzależnienia się od nich. Partnerzy są w stanie zdominować relację, narzucając niekorzystne warunki kooperacji, na przykład zmuszając przedsiębiorcę do obniżenia marży bądź zaakceptowania trudnych do dotrzymania terminów realizacji zamówień. Ważnym aspektem relacji z klientami w przypadku najmniejszych przedsiębiorstw jest również personalizacja wzajemnych stosunków. Mniejsza liczba nabywców sprzyja kształtowaniu się trwałych więzi, często wykraczających poza sferę biznesową⁸.

Po trzecie, **mikroprzedsiębiorstwa rzadko dywersyfikują swoją działalność** w obawie przed wkroczeniem w nowe, nieznane obszary, przekazaniem części uprawnień decyzyjnych podwładnym, oraz utratą bezpośredniej kontroli nad codziennymi operacjami. Powoduje to, że w przypadku występowania niekorzystnych wahań rynkowych takie firmy mają znacznie ograniczone pole manewru. Szczególnym przypadkiem są wahania sezonowe, które choć są dobrze znane przedsiębiorcom, to dla części z nich jedynym stosowanym zabezpieczeniem jest gromadzenie oszczędności⁹.

⁶ N.C. Churchill, V.L. Lewis, *The Five Stages of Small Business Growth*, „Harvard Business Review” 1983, No. 3, p. 32.

⁷ D.J. Storey, op. cit., s. 11; B. Glinka, S. Gudkova, *Małe przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych*, „Problemy zarządzania” 2003, nr 2, s. 122.

⁸ J.S. Walters, op. cit., s. 20.

⁹ B. Glinka, S. Gudkova, op. cit., s. 122.

Czwartą cechą mikroprzedsiębiorstw są **ograniczone możliwości obserwacji otoczenia** przez przedsiębiorców. Często nie mogą sobie oni pozwolić na zakup kosztownych analiz oraz prognoz rynkowych czy zatrudnienie specjalisty. Polegają głównie na własnej intuicji, a także kontaktach składających się na osobistą sieć powiązań¹⁰.

Piątą cechą, wyróżniającą najmniejsze przedsiębiorstwa, jest **szczególna rola rodziny w funkcjonowaniu organizacji**. Z jednej strony, aktywne poleganie na najbliższych często wiąże się z pracą po godzinach, która nie jest w pełni opłacana, oraz angażowaniem w prowadzenie firmy osób na niekomercyjnych zasadach, co znacznie obniża koszty, dając przedsiębiorcy przewagę w walce konkurencyjnej. Z drugiej strony, w takich przedsiębiorstwach istnieje zagrożenie przenoszenia konfliktów z życia prywatnego w sferę biznesową oraz odwrotnie. Negatywnym elementem jest również niebezpieczeństwo przekształcenia się firmy w organizację pomagającą krewnym, którzy oczekują różnego typu wsparcia, na przykład w postaci nieoprocentowanych pożyczek, zatrudnienia przy braku odpowiednich kwalifikacji bądź fikcyjnego zatrudnienia w celu uzyskania ubezpieczenia oraz składek na przyszłą emeryturę. Szczególne znaczenie w takich przypadkach mają uwarunkowania kulturowe oraz ich siła oddziaływania¹¹.

Przedstawione podstawowe cechy mikroprzedsiębiorstw, wyróżniające je pod względem jakościowym na tle innych podmiotów gospodarczych, nie tworzą zbioru zamkniętego – wskazać można również inne właściwości, takie jak elastyczność, specjalizacja czy kreatywność. Stopień natężenia poszczególnych cech różni się w zależności od indywidualnego przypadku. Brak dywersyfikacji działalności, poleganie na ograniczonej liczbie dostawców i odbiorców oraz ograniczone możliwości obserwacji trendów rynkowych przyczyniają się do zwiększania niepewności związanej z otoczeniem, w którym funkcjonuje mikroprzedsiębiorstwo¹². Dodatkowo sytuację utrudnia brak rezerw finansowych. W momentach kryzysowych mikroprzedsiębiorstwa często nie mają dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania, dysponując wyłącznie środkami własnymi, rodziny oraz przyjaciół. Mikroprzedsiębiorcy są jednak bardziej elastyczni, otwarci na zmiany, cieszą się wsparciem rodziny oraz charakteryzują się ogromną determinacją w działaniu. To wszystko sprawia, że mikroprzedsiębiorstwa tworzą skuteczne mechanizmy pozwalające nie tylko na adaptację do istniejących warunków rynkowych, lecz także aktywne poszukiwanie szans w otoczeniu, których realizacja staje się podwaliną dalszego rozwoju.

¹⁰ Ibidem, s. 123.

¹¹ G.R. Carroll, E. Mosakowski, *The Career Dynamics of Self-Employment*, „Administrative Science Quarterly” 1987, Vol. 32, No. 4, p. 572; J. Brüderl, P. Preisendörfer, R. Ziegler, *Survival Chances of Newly Founded Business Organizations*, „American Sociological Review” 1992, Vol. 57, No. 2, p. 230.

¹² D.J. Storey, op. cit., s. 11.

1.2. KOMPETENCJE PRZEDSIĘBIORCZE

Koncepcja kompetencji przedsiębiorczych dostarcza odpowiedzi na jedno z fundamentalnych pytań stawianych przez badaczy na gruncie przedsiębiorczości: co decyduje o tym, że tylko niektórzy dostrzegają oraz realizują szanse pojawiające się w otoczeniu?¹³ Pytanie to powraca po wielu latach zapomnienia, kiedy wraz ze specyficznymi cechami osobowości odrzucane były przez badaczy inne aspekty związane z osobą przedsiębiorcy i gdy koncentrowano się głównie na czynnikach zewnętrznych¹⁴. Jednak, parafrazując słowa Carlanda, Hoya i Carlanda, negocjowanie postaci przedsiębiorcy w przedsiębiorczości jest równoznaczne z odseparowaniem tancerza od tańca¹⁵.

Rozważania dotyczące przedsiębiorczych kompetencji (*entrepreneurial competences*) opierały swoje początki na powstałych na gruncie teorii organizacji i zarządzania koncepcjach dotyczących kompetencji menedżerskich. Jedną z najbardziej całościowych koncepcji w tej dziedzinie jest model zaproponowany przez Boyatzisa. Na podstawie badań przeprowadzonych w 12 organizacjach, zatrudniających łącznie ponad 2000 osób, wyodrębnił on 21 kompetencji, które powinien posiadać menedżer, aby był on zdolny do podejmowania skutecznych działań. Skuteczność działań jest w tym modelu definiowana jako stopień realizacji podejmowanych zadań oraz stawianych celów¹⁶. Boyatzis przyjął następującą definicję kompetencji:

*określona charakterystyka osoby, której wynikiem jest wysoka oraz/albo nadzwyczajna efektywność podejmowanych działań*¹⁷.

Kompetencje menedżerskie zostały podzielone na cztery podstawowe grupy: **zarządzanie personelem** (pozytywne nastawienie do innych, zarządzanie zespołami, poleganie na sile społecznej, dokładna samoocena), **przywództwo** (pewność siebie, korzystanie z werbalnych prezentacji, logiczne myślenie, konceptualizacja), **zarządzanie przez cele**

¹³ S. Shane, S. Venkataraman, *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, „Academy of Management Review”, Vol. 25, No. 1, p. 218.

¹⁴ R.A. Baron, G.D. Markman, *Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in Their Financial Success*, „Journal of Business Venturing” 2003, Vol. 18, p. 287; K.G. Shaver, L.R. Scott, *Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1991, No. 1, p. 23; A.L. Carsrud, N.F. Krueger, *Entrepreneurship and Social Psychology: Behavioral Technology for Understanding the New Venture Initiation Process*, in: J.A. Katz, R.H. Brockhaus, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 2 1985, JAI Press INC, p. 74.

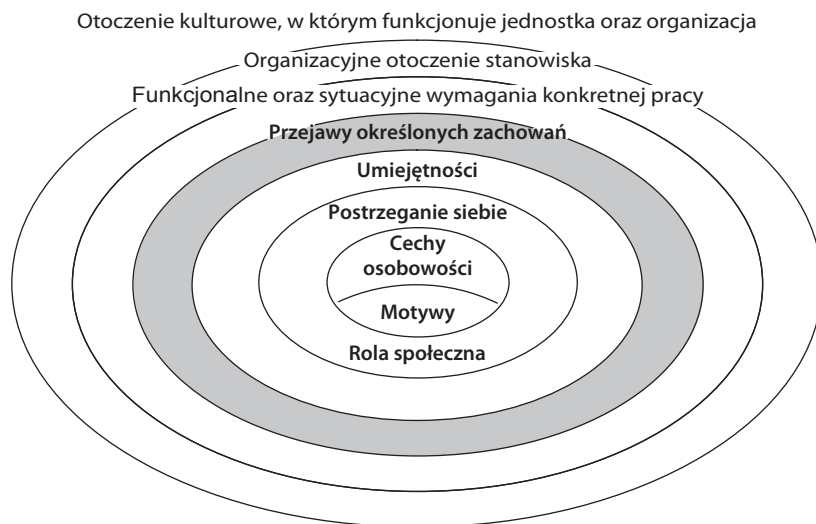
¹⁵ Cyt. za: D.W. Naffzinger, J.S. Hornsby, D. Kuratko, op. cit., s. 29.

¹⁶ R.E. Boyatzis, *The Competent manager. A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, 1982, s. 12.

¹⁷ Ibidem, s. 21.

(proefektywna orientacja, proaktywna postawa, diagnostyczne wykorzystywanie modeli oraz wzorców analitycznych, chęć wywarcia wpływu) oraz **ukierunkowywanie podwładnych** (rozwijanie współpracowników, korzystanie z jednostronnej władzy, spontaniczność)¹⁸. Piątą, dodatkową grupę, stanowią kompetencje, które ze względu na swoje właściwości nie mają jednoznacznej przynależności do jednej z wymienionych grup, jednak, zdaniem autora, łączy je koncepcja dojrzewania. Są to: samokontrola, obiektywność w percepcji, wytrwałe dążenie do celu połączone z elastycznością, budowanie bliskich relacji, dysponowanie specjalistyczną wiedzą oraz dobra pamięć.

Każda kompetencja może występować na trzech podstawowych poziomach, odzwierciedlających, według Boyatzisa, jej części składowe. Pierwszy poziom stanowią motywy oraz cechy osobowości, które są tylko częściowo uświadamiane przez jednostkę. Ich zmiana jest trudna i wymaga ingerencji w trwałe konstrukcje ludzkiej psychiki. Drugi poziom stanowi sposób postrzegania odgrywanej roli społecznej oraz samego siebie. Elementy te są całkowicie uświadamiane, możliwe do zmiany oraz znajdują się pod kontrolą menedżera. Trzeci poziom – behawioralny – stanowią umiejętności. Ze względu na swoją dostępność, łatwo ulegają one przekształceniom¹⁹. Wyodrębnione poziomy występowania kompetencji przedstawia schemat 1.1.



Schemat 1.1. Dynamiczna interakcja między wykonywaniem pracy a poziomem kompetencji

Źródło: R.E. Boyatzis, *The Competent manager. A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, 1982, p. 35.

¹⁸ R.E. Boyatzis, op. cit., s. 26.

¹⁹ Ibidem, s. 28.

Interakcja między kompetencjami menedżera a jego otoczeniem, zarówno wewnątrzorganizacyjnym, jak i rynkowym, przejawia się poprzez działania. Zostały one zaznaczone na schemacie jako szary obszar. Między kompetencjami jednostki a podejmowanymi przez nią działaniami występuje sprzężenie zwrotne, tak więc działania są uzależnione od posiadanych w danym momencie kompetencji, a kompetencje z kolei ulegają zmianie pod wpływem informacji zwrotnych dotyczących podjętych działań²⁰. Możliwość zmiany jest przy tym uwarunkowana poziomem występowania określonej kompetencji.

Przeniesienie koncepcji Boyatzisa na grunt przedsiębiorczości zainicjowało empiryczne próby jej weryfikacji oraz adaptacji w nowych warunkach, gdzie czołową postacią jest przedsiębiorca, a obierane taktyki oraz planowane do realizacji zadania są podporządkowane głównemu celowi, którym jest stworzenie oraz rozwój przedsięwzięcia. Stopień realizacji tego celu tworzy podstawę określenia skuteczności podejmowanych działań. Bird, nawiązując do koncepcji Boyatzisa, zdefiniowała przedsiębiorcze kompetencje²¹ jako:

charakterystyki, takie jak ogólna oraz specjalistyczna wiedza, motyw, cechy osobowości, postrzeganie siebie, rola społeczna oraz umiejętności, które prowadzą do stworzenia, przetrwania oraz/lub rozwoju przedsięwzięcia²².

1.2.1. Cechy osobowości

Na początku lat 80. XX wieku badania nad kompetencjami przedsiębiorców skupiały się głównie na próbach wyodrębnienia specyficznych cech osobowości, na podstawie których można byłoby odróżnić ich od innych uczestników rynku, a jednocześnie określić szanse na przetrwanie oraz rozwój tworzonych przez nich przedsięwzięć. Było to zgodne z ogólną tendencją panującą w tym okresie w literaturze z zakresu przedsiębiorczości. Badacze faworyzowali osobę przedsiębiorcy, uznając, że uzasadnienia podejmowanych przez nią działań należy poszukiwać przede wszystkim w cechach osobowości. Takie podejście negowało rolę czynników sytuacyjnych, a podkreślało kluczowe znaczenie osobowościowych determinant zachowania człowieka. Ich poznanie miało prowadzić do wyjaśnienia

²⁰ Ibidem, s. 35.

²¹ W niniejszej pracy przyjmuję, że zwroty „przedsiębiorcze kompetencje” oraz „kompetencje przedsiębiorców” są równoznaczne i mają zastosowanie do przedsiębiorców w małych firmach, których szczególnym przypadkiem są mikroprzedsiębiorstwa.

²² B. Bird, *Toward a Theory of Entrepreneurial Competency*, in: J.A. Katz, R.H. Brockhaus, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, And Growth*, 1995, Vol. 2, JAI Press, p. 51.

wszelkich aspektów przedsiębiorczości²³. W wyniku przeprowadzonych badań wyodrębniono wiele cech osobowości, wśród których najczęściej wymieniane to: skłonność do podejmowania ryzyka, wytrwałość w dążeniu do celu, wewnętrzne umiejscowienie kontroli, kreatywność, potrzeba niezależności oraz potrzeba osiągnięć²⁴. Pierwsze cztery są pochodnymi cech składających się na Pięcioczynnikowy Model Osobowości²⁵, natomiast dwie ostatnie odnoszą się do potrzeb, stanowiąc elementy motywacyjne. Ich obecność wśród cech osobowości jest wynikiem przekonania części badaczy, że motywacje nie wymagają odrębnego traktowania i należą do cech²⁶.

Rezultaty prowadzonych w tym czasie badań stały się podstawą twórczenia zyskujących na popularności testów osobowościowych, określających predyspozycje jednostki do stania się przedsiębiorcą²⁷. Jednak wyniki kolejnych prób empirycznych nie przyniosły oczekiwanych efektów: z jednej strony potwierdzały obecność wyodrębnionych wcześniej cech u odnoszących sukces przedsiębiorców, z drugiej natomiast, nie dostarczały argumentów przemawiających za istnieniem odwrotnej zależności, popierających tezę o występowaniu specyficznych cech odnoszących się wyłącznie do przedsiębiorców. Z nie mniejszym powodzeniem cechy te mogły mieć zastosowanie na przykład do menedżerów (kontrola wewnętrzna) czy pilotów (potrzeba osiągnięć)²⁸. Jednak najpoważniejszym

²³ W.B. Gartner, „Who is an Entrepreneur?” *Is the Wrong Question*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1988, No. 2, p. 48; D. Naffziger, *Entrepreneurship: A Person Based Theory Approach*, in: J.A. Katz, R.H. Brockhaus, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, And Growth*, Vol. 2, 1995, JAI Press, p. 31.

²⁴ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21, No. 1, p. 136; B. Bird, op. cit., s. 56; E. Schmitt-Rodermund, *Pathways to Successful Entrepreneurship: Parenting, Personality, Early Entrepreneurial Competence, and Interests*, „Journal of Vocational Behavior” 2004, Vol. 65, p. 501.

²⁵ Pięcioczynnikowy Model Osobowości (NEOAC) albo Wielka Piątka jest klasyfikacją cech osobowości z podziałem na pięć podstawowych czynników: neurotyzm, ekstrawersja, sumiennność, ugodowość oraz otwartość na doświadczenia. Ostatnie badania wskazują, że jedynie sumiennność przedsiębiorcy jest pozytywnie skorelowana z przetrwaniem przedsiębiorstwa w długim okresie wtedy, gdy otwartość na doświadczenia wykazuje w tym zakresie korelację ujemną. Natomiast dowody empiryczne świadczą, że ekstrawersja, ugodowość oraz neurotyzm nie mają związku z przetrwaniem organizacji w długim okresie. Zob. M.A. Ciavarella, A.K. Buchholtz, C.M. Riordan, R.D. Gatewood, G.S. Stokes, *The Big Five and Venture Survival: Is There a Linkage?*, „Journal of Business Venturing” 2004, Vol. 19, No. 3, p. 479.

²⁶ L.A. Pervin, *Psychologia osobowości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 62.

²⁷ *General Enterprising Tendency (GET) Test*, Foundation for Small and Medium Enterprise Development, Durham University, 1988, p. 2; B.R. Robinson, K.G. Shaver, *Metatheory and entrepreneurship research*, in: J.A. Katz, R.H. Brockhaus, op. cit., s. 102.

²⁸ L.B. Busenitz, J.B. Barney, *Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision Making*, „Journal of Business Venturing” 1997, Vol. 12, No. 1, p. 11; A.L. Carsrud, N.F. Krueger, *Entrepreneurship and Social Psychology...*, op. cit., s. 77.

wśród stawianych zarzutów była stabilność oferowanego podejścia. Cechy osobowości są trwałe; ich zmiana następuje w rezultacie wieloletniej współpracy ze specjalistą, podczas gdy przedsiębiorcze kompetencje ulegają ciągłej modyfikacji w wyniku procesu uczenia się. Wymagają one dynamicznego ujęcia oraz uwzględnienia wpływu czynników zewnętrznych²⁹. Bird podkreślała, że przedsiębiorcze kompetencje mają charakter behawioralny oraz są nabywane w procesie uczenia się, a tylko w części składają się one z cech osobowości³⁰.

1.2.2. Motywy

Drugim komponentem składowym kompetencji są motywy. W swojej koncepcji Boyatzis umieścił je na pierwszym poziomie, podkreślając ich trwałość. Jednak należy zaznaczyć, że motywy są uwarunkowane zarówno czynnikami osobowościowymi, jak i sytuacyjnymi. Wcześniej przytoczone wyniki badań świadczą o tym, że elementy motywacyjne są zawarte w cechach osobowości, w dużej mierze statycznych. Indywidualne różnice między osobami są traktowane jako trwałe skłonności, które aktywizują się w sprzyjających warunkach. Przykładem jest motywacja wewnętrzna. Zakłada ona istnienie wrodzonej, trwałej skłonności człowieka do rozwijania swoich zainteresowań i umiejętności oraz podejmowania rozmaitych wyzwań w życiu codziennym. Motywacja wewnętrzna polega więc na dążeniu do realizacji zadania z powodu zainteresowania nim samym, bez konieczności odczuwania bodźców zewnętrznych. Jednak w opinii wielu badaczy konieczne jest uwzględnienie wpływu czynników środowiskowych. Psychologowie osobowości są bardziej skłonni traktować motywy jako dynamiczny aspekt osobowości³¹. Poniżej przedstawione zostaną wybrane wyniki badań nad motywacją jednostek do tworzenia i prowadzenia przedsiębiorstw.

Naffziger, Hornsby i Kuratko, analizując rozważania podejmowane na gruncie przedsiębiorczości oraz wyniki empirycznych badań, wyróżnili pięć kategorii motywów podejmowania działań przedsiębiorczych. Są to: cechy osobowości, cele przedsiębiorcy, pomysł na rozpoczęcie działalności, osobiste otoczenie oraz środowisko biznesowe³². Robichaud, McGraw i Roger, na podstawie badań przeprowadzonych na próbie małych firm należących do sektora usług

²⁹ T.W.Y. Man, T. Lau, K.F. Chan, 2002, *The Competitiveness of Small and Medium Enterprises A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies*, „Journal of Business Venturing” 2002, Vol. 17, p. 133; L.B. Busenitz, J.B. Barney, op. cit., s. 11; A.L. Carsrud, N.F. Krueger, op. cit., s. 76.

³⁰ B. Bird, op. cit., s. 53.

³¹ D. Naffziger, op. cit., s. 39; L.A. Pervin, op. cit., s. 118, 141.

³² D.W. Naffziger, J.S. Hornsby, D. Kuratko, *A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1994, Vol. 18, No. 3, p. 32.

oraz handlu detalicznego, wyróżnili 17 czynników motywacyjnych prowadzenia działalności gospodarczej. Zostały one podzielone na 4 grupy:

- autonomia i niezależność (wolność osobista, bezpieczeństwo, samozatrudnienie, bycie własnym szefem, kontrola nad przebiegiem kariery zawodowej);
- korzyści zewnętrzne (zwiększenie sprzedaży i dochodów, zapewnienie komfortowego poziomu życia, zwiększenie dochodów, maksymalizacja stopy wzrostu przedsiębiorstwa);
- korzyści wewnętrzne (zdobycie publicznego uznania, rozwój osobisty, stawianie czoła wyzwaniom, udowodnienie własnych możliwości);
- bezpieczeństwo i dobrobyt rodziny (zapewnienie przyszłości rodzinie, stworzenie biznesu do przekazania potomkom, bycie blisko rodziny, zapewnienie spokojnej starości)³³.

Carter i inni, analizując dotychczasowy dorobek literatury przedmiotu, wyodrębnili sześć podstawowych kategorii wśród motywów rozpoczęcia działalności gospodarczej. Są to: innowacje, niezależność, uznanie, rola społeczna, sukces finansowy oraz samorealizacja³⁴.

Pierwsza kategoria zawiera motywy łączące chęć dokonania czegoś nowego, kierowanie się potrzebą rozwoju osobistego oraz uczenia się. Może to być, na przykład, stworzenie nowego produktu, wprowadzenie pionierskiej technologii albo bycie w centrum obiegu informacji dotyczącej powstawania innowacyjnych rozwiązań. Druga kategoria – niezależność – dotyczy możliwości kontroli nad wykorzystywaniem własnego czasu, elastyczności oraz wolności podejmowania decyzji, dotyczących czasu pracy, czasu poświęconego rodzinie oraz znalezienia równowagi między nimi. Kategoria uznania łączy w sobie motywy związane z zaspokojeniem potrzeby osiągnięć oraz akceptacji. Potencjalny przedsiębiorca podejmuje działania, kierując się chęcią osiągnięcia pozycji społecznej, zdobycia szacunku otoczenia czy pozyskania możliwości wywierania wpływu na innych członków społeczności. Czwarta kategoria – rola społeczna – obejmuje czynniki motywacyjne związane z istnieniem wzorców, do których osoba próbuje upodabniać się, zakładając własną działalność. Źródłem inspiracji mogą stać się nie tylko członkowie rodziny, lecz również osoby, z którymi nie utrzymuje się kontaktów bezpośrednich, na przykład postacie z życia publicznego. Piąta kategoria zawiera motywy o charakterze finansowym. Obejmuje ona takie pobudki jak utrzymanie

³³ Y. Robichaud, E. McGraw, A. Roger, *Toward the Development of a Measuring Instrument for Entrepreneurial Motivation*, „Journal of Developmental Entrepreneurship” 2001, Vol. 6, No. 2, p. 193.

³⁴ N.M. Carter, W.B. Gartner, K.G. Shaver, E.J. Gatewood, *The Career Reasons of Nascent Entrepreneurs*, „Journal of Business Venturing” 2003, Vol. 18, p. 19.

rodziny, pomoc krewnym, chęć odnoszenia większych korzyści majątkowych oraz zapewnienie przyszłości najbliższym. Ostatnią kategorią motywów jest *self-actualization*. Odnosi się ona do osób tworzących własne przedsięwzięcia pod wpływem wizji traktowanych jako wyzwania oraz szanse do uczenia się³⁵. W wyniku empirycznej weryfikacji wyodrębnionych przez badaczy czynników motywacyjnych na próbie ponad 300 osób będących w trakcie zakładania własnych przedsiębiorstw, okazało się, że sześć opisanych powyżej kategorii motywów odpowiada za 68% zmienności. Oznacza to, że tylko 32% zmienności zostało wywołane czynnikami motywacyjnymi nieuwzględnionymi w powyższym badaniu³⁶.

Przedsiębiorca odczuwający motywację do podjęcia działań znajduje się w stanie napięcia wywołanego rozbieżnością między stanem obecnym a stanem pożądanym, między tym, co jest a tym, co mogłoby być. Doświadczane napięcie jest rozładowywane przez realizację konkretnych zadań, mających prowadzić do osiągnięcia docelowego stanu³⁷. Warto przy tym zauważyć, że celem może być nie tylko końcowy rezultat, lecz również sam proces jego osiągania. Jest to charakterystyczne dla działań pod wpływem motywacji wewnętrznej. Jednak wystąpienie stanu napięcia niekoniecznie prowadzi do czynnej reakcji. Decyzja o podjęciu działań jest uwarunkowana sposobem postrzegania samego siebie, a dokładnie poczuciem własnej skuteczności³⁸. Jest to trzeci składnik kompetencji przedsiębiorczych, który znalazł swoje odzwierciedlenie w koncepcji Boyatzisa. Na drugim poziomie został wyróżniony w niej jeszcze jeden komponent – *rola społeczna*. Jednak w badaniach podejmowanych na gruncie przedsiębiorczości problem ten nie zyskał odrębnego podejścia; w niniejszej pracy jest on rozpatrywany w kontekście czynników motywacyjnych oraz społecznej teorii uczenia się.

1.2.3. Poczucie własnej skuteczności

Koncepcja poczucia własnej skuteczności, zaproponowana przez Bandurę, została stworzona na gruncie psychologii osobowości i odnosi się do opinii człowieka na temat własnych możliwości w konkretnych sytuacjach. Powstała ona w odpowiedzi na rosnącą krytykę teorii

³⁵ N.M. Carter, W.B. Gartner, K.G. Shaver, E.J. Gatewood, op. cit., s. 18–20, 27.

³⁶ Ibidem, s. 15.

³⁷ B.J. Bird, *Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention*, „Academy of Management Review” 1988, Vol. 13, No. 3, p. 445; B.J. Bird, *The Operation of Intentions in Time: The Emergence of New Venture*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1992, Vol. 17, No. 1, p. 12; P.A. Wickham, *Strategic Entrepreneurship*, 3rd edition, Prentice Hall, 2003, p. 132.

³⁸ N.G. Boyd, G.S. Vozikis, *The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1994, Vol. 18, No. 4, p. 66.

postrzegania samego siebie albo własnego Ja, uznawanej za nadmiernie ogólną, nieuwzględniającą wpływu specyficznych czynników sytuacyjnych³⁹.

Poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy bądź potencjalnego przedsiębiorcy dotyczy przekonania o możliwości realizacji określonego zadania w konkretnych warunkach biznesowych za pomocą dostępnych lub możliwych do pozyskania zasobów. Przenosząc koncepcję Bandury na grunt przedsiębiorczości, zależy ono od czterech podstawowych czynników. Są nimi:

- rzeczywiste osiągnięcia, oceniane na podstawie własnych, dotychczasowych doświadczeń, pozwalające rozważyć własne silne i słabe strony;
- doświadczenia zastępcze, związane z obserwacją sukcesów oraz porażek odniesionych przez inne osoby; umożliwiają one zdobywanie wiedzy na podstawie działań, w których bezpośrednio nie uczestniczyliśmy;
- społeczna perswazja w postaci werbalnych sygnałów odbieranych z otoczenia wpływających na postrzeganie własnej skuteczności przez jednostkę;
- pobudzenie emocjonalne, którego ocena pozwala na diagnozę własnego stanu przygotowania psychicznego do wykonania określonego zadania⁴⁰.

Tak ukształtowane poczucie własnej skuteczności na zasadzie sprzężenia zwrotnego wywiera wpływ na uczucia, motywację oraz działania człowieka. Z jednej strony, im silniejsze jest to przekonanie, tym większa jest gotowość człowieka do realizacji celu, a tym samym szanse na podjęcie aktywnych działań. Z drugiej strony, im bardziej obiecujące są informacje zwrotne dotyczące skuteczności kolejnych etapów realizacji zadania oraz silniejsza wiara we własne możliwości w tym zakresie, tym bardziej wytrwale osoba ta dąży do osiągnięcia wytyczonego celu⁴¹. Bandura podkreśla, że jednostki charakteryzujące się wysokim poczuciem własnej skuteczności mają większe aspiracje, są skłonne do wytyczania bardziej ambitnych długofalowych celów, a także z większym zaangażowaniem podchodzą do ich realizacji⁴².

Warto dodać, że w literaturze przedmiotu istnieją również empiryczne dowody, które wskazują, że przedsiębiorcy są skłonni do przeceniania własnych możliwości. Zawyżona samoocena własnych kompetencji

³⁹ L.A. Pervin, op. cit., s. 264.

⁴⁰ Ibidem, s. 264; A. Bandura, *Self-Efficacy*, „Harvard Mental Health Letter” 1997, Vol. 13, No. 9, p. 4.

⁴¹ N.G. Boyd, G.S. Vozikis, 1994, op. cit., s. 68; L.A. Pervin, 2002, op. cit., s. 99–100; E.A. Locke, *Motivation, Cognition, and Action: An Analysis of Studies of Task Goals and Knowledge*, „Applied Psychology: An International Review” 2002, Vol. 49, No. 3, p. 414.

⁴² A. Bandura, op. cit., s. 4.

w stosunku do zakresu oraz trudności działań niezbędnych do realizacji w celu osiągnięcia oczekiwanego stanu przyszłości prowadzi do powstania zniekształconego obrazu rzeczywistości. Dostarcza to nowej perspektywy na postrzeganie ryzyka przez przedsiębiorców, którzy przy takiej interpretacji mogą podejmować działania nie do końca świadomi skali występowania ryzyka, dysponując ograniczonymi informacjami. Jednak w dążeniu do realizacji wytyczonego celu nadrabiają występujące braki zaangażowaniem i wytrwałością⁴³.

1.2.4. Wiedza

Kolejnym elementem w koncepcji Boyatzisa są umiejętności. Stanowią one element wiedzy, która nie znalazła bezpośredniego odzwierciedlenia w modelu. Umiejętności są częścią wiedzy proceduralnej, mającej charakter specyficzny, odnoszący się do konkretnych sytuacji⁴⁴. Jest ona trudna albo wręcz niemożliwa do zwerbalizowania, przez co jest pozyskiwana przez doświadczenie albo bezpośredni kontakt lub obserwację działań innej osoby⁴⁵.

Tworząc obraz kompetencji przedsiębiorczych, należy odpowiedzieć na pytanie, jaką wiedzę powinien dysponować przedsiębiorca, aby był on zdolny do skutecznej realizacji stawianych celów. Jaki rodzaj wiedzy odgrywa krytyczne znaczenie w przedsiębiorczości? Odpowiedzi na stawiane pytania dostarcza Kirzner, który wprowadza definicję przedsiębiorcy „w czystej postaci” (*pure entrepreneur*), zawierając w niej samą esencję pojęcia. Określa on przedsiębiorcę jako:

*osobę podejmującą decyzje, której społeczna rola wynika z czujności (alertness) wobec dotychczas niedostrzeżonych szans*⁴⁶.

Elementem o krytycznym znaczeniu, wyróżniającym działania przedsiębiorcy, jest czujność, którą autor rozumie jako wiedzę o tym, gdzie należy poszukiwać informacji prowadzących do identyfikacji szans rynkowych oraz w jaki sposób te szanse można wykorzystać⁴⁷. Minniti i Bygrave podkreślali, że dostrzegając okazje rynkowe, jednostka dokonuje transformacji dotychczasowych zasobów wiedzy,

⁴³ H.E. Aldrich, *Organizations Evolving*, Sage Publications, 1999, p. 99–100; L.B. Bensenitz, J.B. Barney, op. cit., s. 25.

⁴⁴ H.E. Aldrich, op. cit., s. 91.

⁴⁵ Wiedza deklaratywna z kolei ma charakter ogólny; dotyczy znajomości koncepcji teoretycznych, faktów oraz zdarzeń. Jest ona łatwa do zwerbalizowania, co sprzyja jej przekazywaniu innym osobom. Wiedza proceduralna w literaturze jest często utożsamiana z wiedzą ukrytą, natomiast wiedza deklaratywna z wiedzą dostępną. I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000; s. 83–85; H.E. Aldrich, op. cit., s. 91.

⁴⁶ I.M. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, 1973, s. 39.

⁴⁷ Ibidem, s. 31, 67–68.

a następne etapy realizacji przedsięwzięcia prowadzą do kolejnych zmian. Tak więc proces przedsiębiorczy może być traktowany jako proces uczenia się⁴⁸.

Minniti i Bygrave, podejmując problematykę wiedzy w kontekście przedsiębiorczości, zwracają uwagę na dwa jej rodzaje: specjalistyczną oraz ogólną. Pierwsza dotyczy znajomości specyfiki konkretnego rynku. Obejmuje ona takie zagadnienia jak techniczne aspekty produktu, informacje o potencjalnych nabywcach czy dostępnych kanałach dystrybucji. Wiedza specyficzna może być pozyskiwana na różne sposoby, w tym poprzez udział w szkoleniach, nabywanie doświadczeń czy zatrudnienie nowych pracowników. Natomiast to właśnie wiedza przedsiębiorcza (*entrepreneurial knowledge*), o charakterze ogólnym, czyni z jednostki przedsiębiorcę, wyróżniając go na tle otoczenia. Może być ona pozyskiwana w dwojaki sposób – przez nabywanie doświadczenia oraz bezpośrednią obserwację⁴⁹. Kolejne działania podejmowane przez przedsiębiorcę modyfikują oraz powiększają zasoby wiedzy, które mają charakter kumulacyjny. Taka właściwość nadaje szczególne znaczenie historii doświadczeń osób, które w zależności od nowych warunków mogą stanowić znaczącą przewagę bądź poważną przeszkodę⁵⁰.

Politis w swoich rozważaniach zaproponował skupienie się na dwóch kluczowych rodzajach wiedzy przedsiębiorczej. Pierwszy dotyczy poszukiwania oraz realizacji szans w otoczeniu – proces, uznawanego przez szerokie grono badaczy za centralny w przedsiębiorczości. Natomiast drugi rodzaj wiedzy odnosi się do radzenia sobie przedsiębiorcy z ciężarem nowości (*liabilities of newness*): koniecznością pozyskania akceptacji ze strony innych uczestników rynku, takich jak inwestorzy, klienci czy kontrahenci⁵¹. Cope z kolei wyróżnił pięć podstawowych zakresów wiedzy (*entrepreneurial learning task*), które powinien posiadać przedsiębiorca. Są to:

- wiedza o sobie, dotycząca świadomości własnych silnych stron oraz słabości, zmieniających się funkcji pełnionych w przedsiębiorstwie, potrzeb własnych i rodziny, pożądanych kierunków rozwoju osobistego oraz motywacji do działania;
- wiedza o biznesie, związana z silnymi, słabymi stronami, szansami i zagrożeniami, wewnętrznymi potrzebami, kierunkami oraz uwarunkowaniami rozwoju, a także zrozumieniem oraz wsparciem dla pracowników;

⁴⁸ M. Minniti, W. Bygrave, *A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning*, „Entrepreneurship: Theory & Practice” 2001, No. 1, p. 7.

⁴⁹ Ibidem, s. 6.

⁵⁰ Ibidem, s. 7.

⁵¹ D. Politis, *The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework*, „Entrepreneurship: Theory & Practice” 2005, Vol. 29, No. 4, p. 402–405.

- wiedza o otoczeniu oraz sieciach powiązań, odnosząca się do zarządzania relacjami z potencjalnymi i obecnymi klientami, dostawcami, konkurencją, organizacjami finansującymi oraz innymi podmiotami oferującymi swoje usługi przedsiębiorstwom;
- wiedza o zarządzaniu małym przedsiębiorstwem, dotycząca takich elementów jak rekrutacja i wynagradzanie pracowników czy nadzór nad finansami, prowadząca do zwiększenia efektywności;
- wiedza o charakterze relacji oraz możliwości zarządzania nimi, stanowiąca część integrującą powyżej opisane elementy.

Cope podkreślał również, że wiedza przedsiębiorcza ma charakter dynamiczny, odnosi się do konkretnych sytuacji oraz jest kumulowana w czasie⁵².

Kończąc powyższe rozważania, których punktem wyjścia stał się model kompetencji menedżerskich Boyatzisa, można wyróżnić cztery podstawowe elementy składowe kompetencji przedsiębiorczych. Są to: cechy osobowości, motywy podjęcia oraz prowadzenia działalności gospodarczej, poczucie własnej skuteczności oraz wiedza, na którą składają się również umiejętności. Znajdują się one w ciągłej interakcji, tworząc dynamiczny obraz kompetencji przedsiębiorcy. Warto zaznaczyć, że samo ich posiadanie nie przesądza o skuteczności jednostki. Kompetencje ujawniają się, a także są kształtowane, poprzez działania podejmowane przez przedsiębiorcę w konkretnych sytuacjach biznesowych, uwarunkowanych czynnikami o charakterze zewnętrznym. Man, Lau i Chan w swoich badaniach skoncentrowali się na podstawowych czynnościach, wykonywanych przez właściciela małej firmy, aktywnie zaangażowanego w jej zarządzanie⁵³. W efekcie, w wyniku dogłębnych studiów literaturowych, wyróżnili oni sześć podstawowych grup działań oraz odpowiednio sześć obszarów kompetencji niezbędnych do ich skutecznego wykonywania. Pierwszy obszar stanowią kompetencje związane z identyfikacją oraz realizacją szansy w otoczeniu. Działania te są uznawane za centralne w procesie przedsiębiorczym. Do drugiego obszaru należą kompetencje dotyczące budowania oraz utrzymywania relacji w osobistej sieci powiązań. W przypadku umiejętności jej kształtowania może stać się ona źródłem pozyskania cennych zasobów, a także intratnych szans⁵⁴. Baron w późniejszych badaniach dostarczył dowodów empirycznych popierających tezę głoszącą, iż im wyższe są kompetencje społeczne przedsiębiorcy, tym większy

⁵² J. Cope, *Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2005, Vol. 29, No. 4, p. 379–380.

⁵³ T.W.Y. Man, T. Lau, K.F. Chan, op. cit., s. 132–133.

⁵⁴ Problematyka sieci powiązań zostanie szerzej przedstawiona w rozdziale 2.1.

jest finansowy sukces realizowanego przez niego przedsięwzięcia. Na społeczne kompetencje składają się następujące elementy: społeczna percepcja, wywieranie pozytywnego wrażenia, perswazja, adaptacyjność oraz ekspresja⁵⁵. Trzeci obszar stanowią kompetencje o charakterze konceptualnym. Wspomagają takie działania przedsiębiorcy jak przetwarzanie informacji, dokonywanie wyborów, a także podejmowanie ryzyka oraz wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań. Do czwartego obszaru należą kompetencje organizacyjne. Związane są one z mobilizacją niezbędnych dla realizacji przedsięwzięcia zasobów oraz zarządzaniem nimi. Piąty obszar stanowią kompetencje strategiczne. Warunkują one skuteczność działań przedsiębiorcy w zakresie formułowania, oceny oraz realizacji strategii firmy. Do ostatniego, szóstego, obszaru zaliczane są kompetencje związane z konsekwencją i wytrwałością, które podtrzymują przedsiębiorcę w realizacji wytyczonego celu⁵⁶. Wyróżnione przez badaczy obszary kompetencji nie mają charakteru rozłącznego. Nakładają się one na siebie, ukazując współzależności występujące między poszczególnymi działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorcę. Ważne jest znalezienie odpowiedniej konfiguracji kompetencji, zapewniającej skuteczność w konkretnych sytuacjach biznesowych.

Opisana typologia jest jedną z pierwszych prób całościowego spojrzenia na problematykę kompetencji przedsiębiorcy, uwzględniającą nie tylko predyspozycje wewnętrzne jednostki, lecz również wpływ aspektów sytuacyjnych. Markman i Baron, także na podstawie analizy dowodów empirycznych przedstawionych w literaturze, wyodrębnili cztery czynniki występujące na poziomie osobowym, które wpływają na sukces rynkowy przedsiębiorstwa. Trzy z nich: zdolność do dostrzegania szans w otoczeniu, kapitał ludzki oraz społeczny, a także wytrwałość, korespondują z kompetencjami wyróżnionymi przez Man, Lau i Chan. Czwarty czynnik – poczucie własnej skuteczności – zgodnie z wcześniejszymi rozważaniami traktowany jest jako element składowy poszczególnych kompetencji⁵⁷.

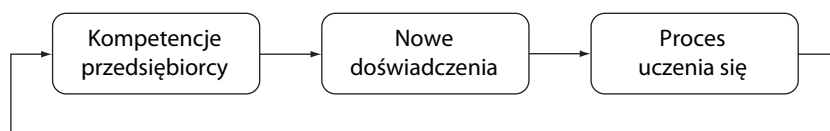
Kończąc analizę literatury poświęconej kompetencjom przedsiębiorcy, należy podkreślić ich dynamiczny charakter. Ulegają one ciągłej modyfikacji na zasadzie sprzężenia zwrotnego, głównie pod wpływem zdobywanych doświadczeń⁵⁸. Zmiany te następują w procesie uczenia się aktywowanego przez nowe doświadczenia. Następnie kompetencje są ponownie wykorzystywane, weryfikowane oraz modyfikowane w kolejnych

⁵⁵ R.A. Baron, G.D. Markman, op. cit., s. 46, 49–53.

⁵⁶ T.W.Y. Man, T. Lau, K.F. Chan, op. cit., s. 132.

⁵⁷ G.D. Markman, R.A. Baron, *Person – Entrepreneurship Fit: Why Some People are More Successful as Entrepreneurs than Others*, „Human Resource Management Review” 2003, Vol. 13, p. 287.

⁵⁸ T.W.Y. Man, T. Lau, K.F. Chan, op. cit., s. 133; B. Bird, op. cit., s. 53.



Schemat 1.2. Proces kształtowania się kompetencji przedsiębiorcy

Źródło: opracowanie własne.

wyzwaniach podejmowanych przez przedsiębiorcę. Proces kształtowania się kompetencji przedstawia schemat 1.2. Analiza tego procesu przedstawiona zostanie poniżej.

1.3. PROCES UCZENIA SIĘ PRZEDSIĘBIORCÓW

Na grunt przedsiębiorczości problematyka uczenia się została przeniesiona stosunkowo niedawno. Pierwsze badania dotyczące tego tematu pojawiły się w literaturze pod koniec lat 90. ubiegłego stulecia; obecnie problematyka ta przyciąga coraz więcej badaczy. Dowodem na to może być fakt, że specjalne wydanie „Entrepreneurship: Theory and Practice” (lipiec 2005) w całości poświęcono problematyce uczenia się przedsiębiorców⁵⁹.

Na wstępie warto podkreślić szczególną rolę w rozwoju problematyki uczenia się przedsiębiorców publikacji Minitti i Bygrave’a, a zwłaszcza wyzwania w niej zawartego⁶⁰:

przedsiębiorczość jest to proces uczenia się, a teoria przedsiębiorczości wymaga stworzenia teorii uczenia się.

Zainspirowało to wielu badaczy do podjęcia badań empirycznych w celu poznania zjawiska uczenia się przedsiębiorców. Próby te mają przeważnie charakter rozproszony, a ich celem jest głównie rozpoznanie pola badawczego oraz określenie obszarów przyszłych poszukiwań.

Literatura przedmiotu zawiera wiele definicji uczenia się, rozpatrujących zjawisko z różnych stron i w różnych kontekstach. Za jedną z najbardziej kompleksowych uznaje się definicję zaproponowaną przez Beacha. Określa ona uczenie się jako:

ludzki proces nabywania oraz modyfikacji umiejętności, wiedzy, przyzwyczajzeń oraz postaw, który prowadzi do zmiany zachowań⁶¹.

⁵⁹ S. Gudkova, *Rola doświadczenia w procesie uczenia się przedsiębiorców*, „Problemy zarządzania” 2006, nr 1, s. 163–176.

⁶⁰ M. Minniti, W. Bygrave, op. cit., s. 7.

⁶¹ R. Sullivan, *Entrepreneurial Learning and Mentoring*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research” 2000, Vol. 6, No. 3, p. 160–176.

Senge natomiast podkreślał, że zwrot „uczenie się” utracił obecnie swoje pierwotne znaczenie – „zmiana sposobów myślenia”, na rzecz znacznie prostszego – „pozyskiwanie informacji”⁶². Z kolei Argyris, mówiąc o uczeniu się, zaznaczał, że jest to nie tylko proces identyfikacji nieprawidłowości i podejmowania działań korygujących w celu ich usunięcia, lecz również, a może przede wszystkim, krytyczne spojrzenie na własne zachowania oraz mechanizmy nimi rządzące⁶³. Kolb zwracał uwagę na szczególną rolę doświadczenia w powstawaniu oraz kształtowaniu się nowych idei. Znalazło to odzwierciedlenie w zaproponowanej przez niego definicji.

*Uczenie się jest procesem, w którym wiedza jest tworzona poprzez transformację doświadczenia*⁶⁴.

Kolb podkreślał, że proces ten ma charakter ciągły, a natychmiastowa reakcja na powstały problem nie może być traktowana jako uczenie się, a tylko jako działanie⁶⁵.

Przeniesienie koncepcji uczenia się na grunt przedsiębiorczości owocowało stworzeniem nowego terminu – przedsiębiorcze uczenie się (*entrepreneurial learning*), którego przedmiot nie został jednak precyzyjnie określony⁶⁶. W niniejszej pracy odstąpię od dokładnego tłumaczenia tego terminu, na rzecz bardziej wymownego określenia – uczenie się przedsiębiorców, dołączając do grupy badaczy stosujących to pojęcie w odniesieniu do małych przedsiębiorstw, wśród których szczególną kategorię stanowią mikroprzedsiębiorstwa⁶⁷.

W mikroprzedsiębiorstwach ścisły związek między przedsiębiorstwem a osobą przedsiębiorcy, który pełni w nim najważniejsze funkcje, dążąc do realizacji osobiście wytyczonych celów, nadaje szczególną wagę indywidualnemu procesowi uczenia się przedsiębiorcy⁶⁸. W miarę rozwoju przedsiębiorstwa większego znaczenia powinno nabierać uczenie się

⁶² P.M. Senge, *Piąta Dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 26.

⁶³ C. Argyris, *Teaching Smart People. How to Learn*, „Harvard Business Review” 1991, Vol. 69, No. 3, p. 99–100.

⁶⁴ D.A. Kolb, *Experiential Learning. Experience as a Source of Learning and Development*, Prentice Hall, 1984, p. 38.

⁶⁵ Ibidem.

⁶⁶ Termin ten może być stosowany zarówno w stosunku do przedsiębiorców w małych firmach, jak i menedżerów w dużych korporacjach, których styl uczenia się można określić jako przedsiębiorczy.

⁶⁷ J. Cope, op. cit., s. 374; L. Warren, *A Systemic Approach to Entrepreneurial Learning: An Exploration Using Storytelling*, „Systems Research and Behavioral Science” 2004, No. 21, p. 4–5.

⁶⁸ N.C. Churchill, V.L. Lewis, op. cit., s. 33; C.W. Hoffer, R. Charan, *The Transition to Professional Management: Mission Impossible?*, „American Journal of Small Business” 1984, Vol. 9, No. 1, s. 4; J. Cope, *Entrepreneurial Learning and Critical Reflection. Discontinuous Events as Triggers for „Higher-level” Learning*, „Management Learning” 2003, Vol. 34, No. 4, p. 430.

organizacji, jednak badania wskazują, że w przypadku małych firm takie oczekiwania rzadko się sprawdzają⁶⁹.

Działania podejmowane przez przedsiębiorców obarczone są dużym ryzykiem, którego minimalizacja jest czasochłonna, a przede wszystkim kosztowna. Najmniejsze firmy, decydując się na realizację określonego przedsięwzięcia, często nie mogą sobie na to pozwolić, polegając głównie na intuicji przedsiębiorcy oraz sieci jego osobistych powiązań. Ryzyko jest dodatkowo potęgowane przez niedokładne rozpoznanie nowej sytuacji, w tym związków przyczynowo-skutkowych w niej występujących, co znacznie utrudnia przedsiębiorcom podejmowanie decyzji, ponieważ możliwości antycypacji ich konsekwencji są ograniczone. W tym kontekście uczenie się może być traktowane, przytaczając słowa Minniti i Bygrave'a, jako proces kalibracji algorytmu podejmowania decyzji albo uświadamiania istniejących zależności oraz mechanizmów nimi rządzących. Pozwala to na nabranie pewności siebie oraz swobodne poruszanie się przedsiębiorcy w nowych warunkach, z wykorzystaniem poznanych dźwigni do skutecznej realizacji szans dostrzeżonych w otoczeniu⁷⁰.

Wyniki badań przedstawiane w literaturze przedmiotu wskazują, że proces uczenia się przedsiębiorcy w małej firmie, a szczególnie w mikroprzedsiębiorstwach, następuje przede wszystkim przez doświadczenie – podejmowanie działań oraz obserwację ich skutków. Zdobywane jest ono w codziennych relacjach z klientami, dostawcami, konkurencją oraz innymi podmiotami wywierającymi wpływ na działalność organizacji⁷¹. Przedsiębiorcy uczestniczą w zarządzaniu firmą przez stosunkowo długi okres, obserwując wpływ swoich decyzji na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Pozwala im to na uniknięcie, opisaną przez Senge, iluzji uczenia się przez doświadczenie, dotyczącej menedżerów w dużych organizacjach, których okres sprawowania funkcji kierowniczych jest ograniczony, w związku z czym często nie są oni w stanie śledzić skutków swoich decyzji⁷². Do korzystania z własnej wiedzy, powstałej na

⁶⁹ L. Warren, op. cit., s. 14. Wśród możliwych przyczyn takiej sytuacji wymienia się ograniczenie elastyczności, która jest jednym z podstawowych atutów małej firmy, oraz aktywne korzystanie z sieci powiązań. Propozycje te jednak nie znalazły empirycznego potwierdzenia w literaturze przedmiotu.

⁷⁰ M. Minniti, W. Bygrave, 2001, op. cit., s. 5; D. Ravasi, C. Turati, *Exploring Entrepreneurial Learning: A Comparative Study of Technology Development Projects*, „Journal of Business Venturing” 2004, No. 20, p. 142, 161.

⁷¹ J.G. Burgoyne, *Learning from Experience. From Individual Discovery to Meta-Dialogue via Evolution of Transitional Myths*, „Personnel Review” 1995, Vol. 24, No. 6, p. 67; D. Rae, M. Carswell, *Using a Life-story Approach in Researching Entrepreneurial Learning: the Development of a Conceptual Model and its Implications in the Design of Learning Experiences*, „Education and Training” 2000, Vol. 42, No. 4/5, p. 221; A. Gibb, *Corporate Restructuring and Entrepreneurship: What Can Large Organizations Learn From Small?*, „Enterprise and Innovation Management Studies” 2000, Vol. 1, No. 1, p. 25; J.G. March, L.S. Sproull, M. Tamuz, *Learning from Samples of One or Fewer*, „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1, p. 2.

⁷² P.M. Senge, op. cit., s. 35.

podstawie doświadczenia, właściciele najmniejszych firm skłania również utrudniony dostęp do środków finansowych, który z jednej strony ogranicza stosowanie nowoczesnych technologii, z drugiej zaś motywuje do tworzenia konkurencyjnych rozwiązań we własnym zakresie, opierając się na dostępnych zasobach⁷³.

1.3.1. Uczenie się przez doświadczenie

Minniti i Bygrave zdefiniowali uczenie się przedsiębiorców przez doświadczenie jako:

proces składający się z powtarzania oraz eksperymentowania, prowadzący do zwiększania pewności siebie przedsiębiorcy w podejmowaniu określonych działań oraz wzrostu jego zasobów wiedzy⁷⁴.

W działaniu zdobywana jest wiedza przedsiębiorcza, niezbędna do stworzenia i skutecznego rozwijania przedsięwzięcia. Ze względu na swój ukryty charakter jest ona trudna do pozyskania w sposób alternatywny. Odróżnia to przedsiębiorcę od innych uczestników rynku i stanowi o jego odmienności na tle otoczenia⁷⁵. Reuber, Dyke i Fischer podkreślali, że centralnym elementem wiedzy zdobywanej przez doświadczenie jest zdolność do podejmowania decyzji na podstawie intuicji⁷⁶. Z kolei badania przeprowadzone przez Allinson, Chell i Hayes dostarczyły dowodów popierających tezę, że przedsiębiorcy w większym stopniu niż menedżerowie kierują się przeczuciem⁷⁷. Intuicja pozwala na pominięcie kosztochłonnych analiz, zwiększenie szybkości reakcji przedsiębiorcy na bodźce pojawiające się w otoczeniu oraz zachowanie niezbędnej elastyczności. Jest to możliwe dzięki zdobytym zasobom wiedzy, które dają możliwość dostrzegania znanych wzorców w na pozór nowych sytuacjach⁷⁸.

Jedną z najważniejszych koncepcji uczenia się jest opublikowana w 1984 roku teoria uczenia się przez doświadczenie Kolba. Podkreślał on, że uczenie się jest procesem eksperymentowania, w ramach którego wyłaniają się pomysły, modyfikowane następnie przez nowe doświadczenia⁷⁹. Proces ten składa się z czterech podstawowych

⁷³ H. Drummond, E. Chell, *Crises Management in a Small Business*, „Management Decision” 1994, Vol. 32, No. 1, p. 37.

⁷⁴ M. Minniti, W. Bygrave, *A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2001, No. 1, p. 7.

⁷⁵ D. Politis, op. cit., s. 401; M. Minniti, W. Bygrave, op. cit., s. 6.

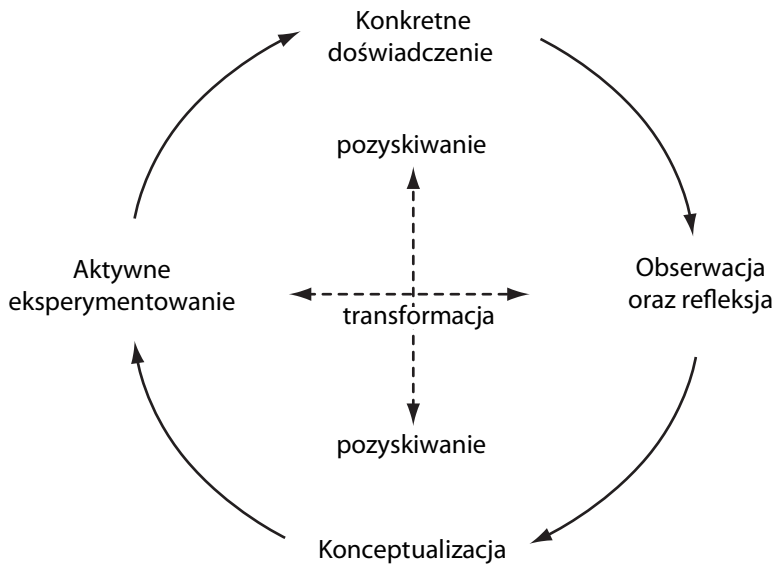
⁷⁶ Reuber, A.R., Dyke, L.S., Fischer, E.M., *Experientially Acquired Knowledge and Entrepreneurial Venture Success*, Academy of Management Best Paper Proceedings, 1990, p. 70.

⁷⁷ C.W. Allinson, W. Chell, J. Hayes, *Intuition and Entrepreneurial Behavior*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2000, Vol. 7, No. 1, p. 41.

⁷⁸ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 2000, p. 11.

⁷⁹ D.A. Kolb, op. cit., s. 26.

etapów, przedstawionych na schemacie 1.3. Momentem inicjującym jest konkretne doświadczenie, które aktywizuje jednostkę do dalszych poszukiwań. Skłania ono do dokładnej obserwacji efektów oraz zbierania informacji z tym związanych. Ich analiza, połączona z krytyczną refleksją, prowadzi do wyłaniania się nowych idei oraz tworzenia uogólnień, które następnie są testowane w nowych sytuacjach.



Schemat 1.3. Model uczenia się przez doświadczenie

Źródło: opracowane na podstawie D.A. Kolb, *Experimental Learning. Experience as a Source of Learning and Development*, Prentice Hall, 1984, p. 42.

Uczenie się jest procesem pełnym napięcia, nieodłącznie związanym z poddawaniem w wątpliwość dotychczasowych założeń oraz rozwiązywaniem konfliktów. Znalazło to odzwierciedlenie w modelu Kolba. Kryją się w nim dwa rodzaje sprzeczności występujących między działaniem a refleksją oraz między natychmiastową reakcją a teoretycznymi rozważaniami, co skłania jednostkę do bycia jednocześnie aktorem i obserwatorem, bezpośrednio angażującym się w działania i utrzymującym niezbędny dystans wobec otoczenia. Kolb podkreśla, że warunkiem koniecznym uczenia się jest występowanie dwóch wzajemnie powiązanych wymiarów procesu. Są to: pozyskiwanie oraz transformacja doświadczenia. Pierwsze może następować zarówno przez podejmowanie konkretnych działań praktycznych, jak i rozważań teoretycznych. Drugie z kolei może być skutkiem krytycznej refleksji bądź kolejnych eksperymentów w otoczeniu. Wyłączne zdobywanie bądź transformacja doświadczeń nie wystarcza przy tym do zaistnienia procesu uczenia się. Niezbędna jest właściwa integracja w nim konkretnego doświadczenia,

obserwacji i refleksji, konceptualizacji oraz aktywnego eksperymentowania, która warunkuje końcowy rezultat⁸⁰.

Przedsiębiorca, podejmując decyzje, kieruje się dwiema podstawowymi strategiami. Pierwsza polega na wyborze rozwiązania identycznego lub podobnego do tych, stosowanych w przeszłości. Jest ona obciążona mniejszym ryzykiem, ponieważ bazuje na wykorzystywaniu istniejących zasobów wiedzy, opartych na dotychczas zdobytym bagażu doświadczeń. Druga strategia zakłada wkraczanie w nowe obszary, decydowanie się na niestosowane do tej pory rozwiązania. Dokonując takiego wyboru, przedsiębiorca w znacznej mierze traci oparcie w dotychczas zdobytym doświadczeniu, ponosząc jednocześnie większe ryzyko⁸¹. Obrona strategii uczenia się wywiera wpływ na proces pozyskiwania wiedzy. March podkreśla, że jest to wybór między odkrywaniem, innowacyjnością i dywersyfikacją a doskonaleniem, eksploatacją i selekcją; między poszukiwaniem nowych pomysłów oraz niestandardowych rozwiązań a rozwijaniem kluczowych kompetencji oraz unikalnych umiejętności⁸². Każda ze strategii uczenia się jest istotna dla rozwoju przedsiębiorstwa, jednak często znalezienie właściwej równowagi między nimi jest trudne. Problem ten jest uznawany za jeden z centralnych w teorii uczenia się przez doświadczenie⁸³. Nadmierne eksperymentowanie, bez należytej koncentracji na wybranych aspektach działalności, może prowadzić do ambitnych oczekiwań przy jednoczesnym braku konkretnych rezultatów. Z kolei doskonalenie dotychczasowych rozwiązań jest obciążone nieznacznym ryzykiem oraz przynosi szybkie efekty zarówno w postaci satysfakcji, jak i korzyści finansowych. Zachęca to do podejmowania dalszych działań w kierunku pogłębiania specjalizacji, co prowadzi do zawężenia pola widzenia, zniekształcenia obrazu otaczającego świata oraz ignorowania sygnałów z niego docierających. Przedsiębiorstwo zaczyna się toczyć utartym szlakiem, nie dostrzegając innych ścieżek rozwoju, co w długim okresie prowadzi do pułapki zamknięcia się oraz samodestrukcji⁸⁴.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Shane'a dowodzą, że przedsiębiorcy dostrzegają te szanse rynkowe, które mają związek z ich poprzednim doświadczeniem. Dotychczas zdobyta wiedza tworzy tzw. korytarz wiedzy (*knowledge corridor*), kierującą percepcję jednostki w stronę poszukiwania nowych informacji o charakterze komplementar-

⁸⁰ D.A. Kolb, op. cit., s. 30–31, 41–42.

⁸¹ M. Minniti, W. Bygrave, op. cit., s. 5.

⁸² J.G. March, *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1, p. 71–72.

⁸³ M. Holmqvist, *The Dynamics of Experiential Learning. Balancing Exploitation and Exploration Within and Between Organizations*, Stockholm University, School of Business, Research Report 2000, p. 15.

⁸⁴ J.G. March, op. cit., s. 73; M. Holmqvist, *Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development*, „Organization Science” 2004, Vol. 15, No. 1, p. 71.

nym do dotychczas posiadanych⁸⁵. Następuje selekcja informacji przyjmowanych do wiadomości, co prowadzi do wzmocnienia istniejących postaw⁸⁶. Badania przeprowadzone na grupie menedżerów dostarczają argumentów świadczących o tym, że decyzje strategiczne często są podejmowane na podstawie zdobytego doświadczenia, przy czym proces ten w części przypadków odbywa się w podświadomości⁸⁷. Jednostki nie zdają sobie sprawy z przenoszenia dotychczas zdobytej wiedzy w nowe sytuacje, które w sposób zasadniczy mogą się różnić od poprzednich, sprawiając, że taki transfer jest nieuzasadniony oraz wielce szkodliwy. Ważne jest, aby wykorzystywanie wcześniej zdobytej wiedzy było całkowicie świadome oraz nie blokowało poszukiwania nowych rozwiązań⁸⁸.

Badania wskazują, że proces uczenia się przedsiębiorcy nie rozpoczyna się wraz z założeniem przedsiębiorstwa. Jest to kolejne, choć niewątpliwie istotne wydarzenie w życiu przedsiębiorcy, który przystępuje do niego z bagażem zgromadzonych doświadczeń. Co więcej, doświadczenia te warunkują podjęcie decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej na własny rachunek oraz kształtują pierwotny zasób wiedzy i postawy przedsiębiorcy⁸⁹. W związku z powyższym Cope zaproponował wyodrębnienie dwóch wzajemnie powiązanych faz procesu uczenia się, obejmujących okresy:

- przed rozpoczęciem działalności gospodarczej,
- po rozpoczęciu działalności gospodarczej⁹⁰.

Pierwsza faza zyskała nazwę przedsiębiorczej socjalizacji (*entrepreneurial socialization*). Obejmuje ona wszelkie doświadczenie oraz uczenie się z tym związane, przygotowujące jednostkę do stania się przedsiębiorcą, poprzez rozwijanie jej zdolności, umiejętności oraz postaw⁹¹. Kształtowane są one głównie pod wpływem rodziny i znajomych, przeżyć

⁸⁵ S. Shane, *Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities*, „Organization Science” 2000, Vol. 11, No. 4, p. 452, 465; S. Shane, S. Venkataraman, *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, „Academy of Management Review” 2000, Vol. 25, No. 1, p. 222.

⁸⁶ J.G. March, L.S. Sproull, M. Tamuz, op. cit., s. 7.

⁸⁷ J. Gavetti, J.W. Rivkin, *How Strategists Really Think. Tapping the Power of Analogy*, „Harvard Business Review” 2005, Vol. 83, No. 4, p. 56.

⁸⁸ P.R.J. Simons, *Transfer of Learning: Paradoxes for Learners*, „International Journal of Educational Research” 1999, No. 31, p. 580; J. Gavetti, J.W. Rivkin, op. cit., s. 60.

⁸⁹ A.R. Reuber, L.S. Dyke, E.M. Fischer, op. cit., s. 69; W. Gibb Dyer, Jr., *Toward a Theory of Entrepreneurial Careers*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1994, No. 1, s. 11; F. Delmar, P. Davidsson, *Where are Do They Come From? Prevalence and Characteristics of Nascent Entrepreneurs*, „Entrepreneurship and Regional Development” 2000, No. 12, p. 4, 20.

⁹⁰ J. Cope, op. cit., s. 377.

⁹¹ J.A. Starr, N. Fondas, *A Model of Entrepreneurial Socialization and Organization Formation*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1992, No. 4, p. 69; W. Gibb Dyer, Jr., op. cit., s. 11; S. Gudkova, *Transfer wiedzy w procesie socjalizacji przedsiębiorczej*, „Problemy zarządzania” 2007, nr 4, s. 113–127.

osobistych, instytucji edukacyjnych, pracy zawodowej oraz mediów. Jednak, zgodnie z wynikami badań dostępnych w literaturze przedmiotu, największy wpływ w procesie przedsiębiorczej socjalizacji ma rodzina, zwłaszcza w dzieciństwie i wczesnej młodości, oraz doświadczenia zawodowe⁹².

Dorastanie w specyficznym środowisku, jakie tworzą rodzice prowadzący własną działalność gospodarczą, kształtuje postawy oraz dostarcza wzorców zachowań, które sprawiają, że stanie się przedsiębiorcą staje się realną perspektywą⁹³. Na początkowym etapie odbywa się to głównie poprzez obserwację, przechodzącą w doraźną pomoc, a z czasem aktywne zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa⁹⁴. Zrozumienie podstawowych mechanizmów funkcjonowania firmy oraz silna motywacja pozwalają na podejmowanie coraz większej odpowiedzialności, a w niektórych przypadkach prowadzą do założenia własnej firmy w młodym wieku. Dodatkowym czynnikiem motywującym jest perspektywa odziedziczenia w przyszłości rodzinnego biznesu. Zdaniem Carrolla oraz Mosakowskiego w przypadku firm rodzinnych można wyróżnić proces stawania się przedsiębiorcą. Składa się on z sekwencji dwóch etapów: pomocy w prowadzeniu działalności, stopniowo przechodzącej w objęcie pełnej władzy w przedsiębiorstwie⁹⁵.

Praktyka w prowadzeniu własnej działalności w przeszłości sprzyja podjęciu decyzji o założeniu własnego przedsiębiorstwa⁹⁶. Istotna jest przy tym wiedza zdobyta w procesie uczenia się przez doświadczenie, na której kształtowanie się ma wpływ czas, niezbędny przedsiębiorcy na zdystansowanie się oraz krytyczne spojrzenie na wydarzenia minionych lat. Dobrze przyswojone lekcje z przeszłości zwiększają prawdopodobieństwo przetrwania nowego przedsięwzięcia. Zbliżone efekty przynosi również praca w małej firmie⁹⁷.

Innym problemem, podniesionym przez Gibb Dyerra, jest wpływ doświadczeń na przebieg procesu uczenia się, szczególnie na nawyki z nim związane. Przytacza on przykład nauki surfing, gdzie sposób podejścia do całego procesu zależy od tego, czy osoba w przeszłości uczyła się wiosłowania, snowboardingu czy tańca. Zachowania przedsiębiorcy w sytuacjach biznesowych i podejście do konkretnych zadań jest warunkowane poprzednimi doświadczeniami w procesie socjalizacji. Co

⁹² W. Gibb Dyer, Jr., op. cit., s. 11.

⁹³ Tytułem uzupełnienia należy dodać, że na wspomnianą specyfikę składają się również aspekty negatywne – zob. D.P. Boyd, D.E. Gumpert, *The Effects of Stress on Early Age Entrepreneurs*, in: A. Hornaday, J.A. Timmons, K.H. Vesper, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley MA, Babson College 1984.

⁹⁴ W psychologii proces uczenia się dzieci na podstawie obserwacji innych osób został określony jako modelowanie. Zob. L.A. Pervin, op. cit., s. 97.

⁹⁵ G.R. Carroll, E. Mosakowski, op. cit., s. 576; J. Brüderl, P. Preisendörfer, R. Ziegler, op. cit., s. 229; A.R. Reuber, L.S. Dyke, E.M. Fischer, op. cit., s. 70.

⁹⁶ F. Delmar, P. Davidsson, op. cit., s. 5; W. Gibb Dyer, Jr., op. cit., s. 11; J. Brüderl, P. Preisendörfer, R. Ziegler, op. cit., s. 229.

⁹⁷ F. Delmar, P. Davidsson, op. cit., s. 5; W. J. Gibb Dyer, op. cit., s. 11.

więcej, istnieją opinie, że to właśnie odmienność poszczególnych ścieżek prowadzących do zostania przedsiębiorcą, jest jedną z przyczyn dywersyfikacji grupy nowo powstających przedsiębiorstw⁹⁸.

Druga faza procesu uczenia się przedsiębiorcy rozpoczyna się wraz z założeniem przedsiębiorstwa oraz zaangażowaniem się w sprawy bieżącego zarządzania, które związane jest z koniecznością podejmowania wielu decyzji, zarówno dotyczących zwykłego funkcjonowania firmy, jak i strategicznych. Zdobywanie doświadczenia przez przedsiębiorcę jest procesem ciągłym, ewolucyjnym, jednak największy wpływ na proces jego uczenia się wywierają zdarzenia drastycznie zmieniające warunki funkcjonowania, zaburzające równowagę w przedsiębiorstwie⁹⁹. Takie punkty zwrotne w rozwoju przedsiębiorstwa można nazwać momentami krytycznymi¹⁰⁰.

March i inni wyróżnili trzy cechy momentów przełomowych, nadające im kluczowe znaczenie. Po pierwsze, zajmując szczególne miejsce w historii rozwoju, dostarczają one impulsu raczej do formułowania wniosków o dużym poziomie generalizacji niż dotyczących konkretnych sytuacji z przeszłości. Po drugie, momenty krytyczne stanowią bodziec do zmiany postaw jednostki. Następuje to w wyniku otrzymywania sprzecznych z dotychczasowymi poglądami informacji, prowadzących w konsekwencji do ich rewizji oraz zmiany. Po trzecie, momenty krytyczne są podstawą do tworzenia historii oraz wyrażenia metaforycznych, mających znaczenie edukacyjne¹⁰¹. Dotyczy to szczególnie kształtowania świadomości przyszłych pokoleń w przypadku przedsiębiorstw o tradycjach rodzinnych.

1.3.2. Momenty krytyczne w rozwoju przedsiębiorstw

Momenty krytyczne są nieodłącznym elementem każdego procesu rozwoju przedsiębiorstwa. Analizując koncepcje rozwoju organizacyjnego, można zauważyć, że najważniejszą rolę odgrywają w nim punkty zwrotne, zapewniające przejście organizacji z jednej fazy cyklu życia w drugą.

W jednej z najwcześniejszych koncepcji Lipitta i Schmidta wyróżniono sześć antycypowanych sytuacji kryzysowych, pojawiających się w procesie rozwoju organizacji w miarę przechodzenia przez trzy podstawowe fazy cyklu organizacyjnego: narodziny, młodość, dojrzałość¹⁰². W modelu Greinera mamy do czynienia z kryzysami, powstającymi

⁹⁸ J.A. Starr, N. Fondas, op. cit., s. 74; J. Brüderl, P. Preisendörfer, R. Ziegler, op. cit., s. 238.

⁹⁹ C.M. Fiol, M.A. Lyles, *Organizational Learning*, „Academy of Management Review” 1985, Vol. 10, No. 4, p. 808; J. Cope, *Entrepreneurial Learning...*, op. cit., s. 431.

¹⁰⁰ B. Glinka, S. Gudkova, op. cit., s. 118.

¹⁰¹ J.G. March, L.S. Sproull, M. Tamuz, op. cit., s. 3.

¹⁰² G.L. Lipitt, W.H. Schmidt, *Crisis in a Developing Organization*, „Harvard Business Review” 1967, No. 6, p. 103.

w wyniku nasilania się wewnętrznych sprzeczności. Są to: kryzys przywództwa, kryzys autonomii, kryzys sterowania oraz kryzys złożoności¹⁰³. Z kolei Churchill i Lewis w swojej koncepcji rozwoju, uwzględniającej specyfikę małych firm, podkreślali rolę punktów zwrotnych w transformacji z jednej fazy w drugą¹⁰⁴.

Momenty krytyczne są również podstawowym obiektem zainteresowań teorii metamorfoz. Zdaniem Starbucka, to właśnie sytuacje zaburzenia równowagi między organizacją a otoczeniem, zachodzące między poszczególnymi etapami rozwoju przedsiębiorstwa, mają istotne znaczenie¹⁰⁵. Kazanjian podkreślał, że dla wyjaśnienia rozwoju organizacji, jako transformacji z jednej fazy rozwoju w drugą, niezbędne jest zrozumienie procesu uczenia się przedsiębiorstwa¹⁰⁶.

Wymienione koncepcje akcentują szczególną rolę punktów zwrotnych, które umożliwiają przejście przedsiębiorstwa z jednej fazy w drugą. Natomiast dla mikroprzedsiębiorstw momenty krytyczne są niemal elementem życia codziennego – rezygnacja jednego z odbiorców, wprowadzenie nowych przepisów czy odejście pracownika mogą wywołać poważne perturbacje. Ograniczone zasoby finansowe oraz słabe możliwości przewidywania dodatkowo pogarszają sytuację, wymagając od przedsiębiorców niezwyklej kreatywności w poszukiwaniu rozwiązań.

Przełomowy charakter zmian występujących w momentach krytycznych skłania przedsiębiorców do dokonywania wyborów, decydujących o przetrwaniu oraz kierunku dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Takie sytuacje w znacznym stopniu intensyfikują proces uczenia się, a zdaniem niektórych badaczy są wręcz jego warunkiem koniecznym¹⁰⁷. Pozwalają one na utrzymanie właściwej równowagi między eksperymentowaniem a wykorzystywaniem dotychczas pozyskanej wiedzy. Momenty krytyczne dostarczają impulsu do zmiany strategii uczenia się przedsiębiorcy: otwarcie się i wkroczenie w nowe obszary działalności (*opening-up*) albo odwrotnie – koncentracja na dotychczasowych dziedzinach (*focusing*). Holmqvist podkreśla, że takie zmiany następują w sytuacjach niezadowolienia z dotychczasowego stanu rzeczy, kiedy zdobywane doświadczenia nie przynoszą oczekiwanych zmian w zasobach wiedzy oraz umiejętności¹⁰⁸. Znaczącą

¹⁰³ L.E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review” 1972, Vol. 50, No. 4, p. 41.

¹⁰⁴ N.C. Churchill, V.L. Lewis, *The Five Stages of Small Business Growth*, „Harvard Business Review” 1983, No. 3, p. 33.

¹⁰⁵ L. Baird, I. Meshoulam, *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*, „Academy of Management Review” 1988, No. 1, p. 117.

¹⁰⁶ R.K. Kazanjian, *Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-based New Ventures*, „Academy of Management Journal” 1988, Vol. 3, No. 2.

¹⁰⁷ C.M. Fiol, M.A. Lyles, op. cit., s. 808; J. Cope, G. Watts, *Learning by Doing – An Exploration of Experience, Critical Incidents and Reflection in Entrepreneurial Learning*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research” 2000, Vol. 6, No. 3, p. 107.

¹⁰⁸ M. Holmqvist, op. cit., s. 78–79.

rolę odgrywają przy tym aktorzy zewnętrzni, którzy często jako pierwsi dostarczają niepokojących sygnałów. Doskonałą ilustracją jest tu przytaczana przez Senge opowieść o gotowaniu żaby, a właściwie o nieumiejętności reagowania na narastające zagrożenia¹⁰⁹. Momenty krytyczne, z jednej strony dostarczają silnego impulsu do podjęcia natychmiastowych działań, z drugiej – skłaniają do zwolnienia oraz krytycznej refleksji, której efektem może być większa wrażliwość na pozornie nieznaczące zmiany zachodzące w otoczeniu.

Efektom krytycznej analizy podejmowanych działań może być zmiana postaw przedsiębiorcy wobec otaczającego świata. Elementów wyjaśniających to zjawisko dostarczają koncepcje związane z mechanizmami uczenia się.

1.3.3. Sposoby uczenia się

W literaturze przedmiotu wyróżniane są dwa podstawowe sposoby uczenia się, różniące się poziomem wpływu, jaki wywierają na zachowania bądź postawy jednostki. Uczenie się na niższym poziomie (*lower-level learning*), na zasadzie pojedynczej pętli (*single loop learning*) czy instrumentalne uczenie się (*instrumental learning*) polega na biernym dostosowywaniu się do zmienionych warunków, poprzez automatyczne powielanie metod i sposobów działania opracowanych w przeszłości. Często jest to reakcja na ewolucyjne zmiany zachodzące w otoczeniu. Natomiast uczenie się na wyższym poziomie (*higher-level learning*), na zasadzie podwójnej pętli (*double loop learning*) czy transformatywne uczenie (*transformative learning*) zakłada krytyczne spojrzenie na sytuację, kwestionujące dotychczasowe normy i mechanizmy działania oraz prowadzące do zmiany postaw przedsiębiorcy¹¹⁰.

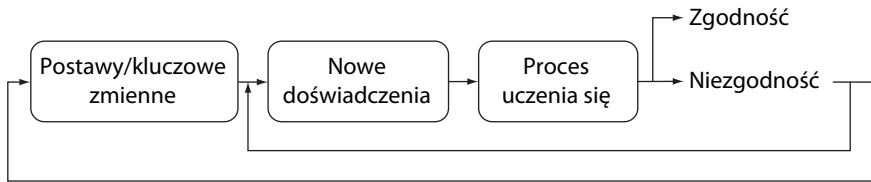
Jedną z pierwszych i najczęściej cytowanych w literaturze teorii wyróżniających poziomy uczenia się jest koncepcja opracowana przez Argyrisa. Analizując zachowania menedżerów w organizacjach, wyróżnił on dwa sposoby uczenia się: na zasadzie pojedynczej oraz podwójnej pętli. Pierwszy polega na wykrywaniu i korygowaniu odchyłeń od stanu pożądanego. Działania te odbywają się poprzez dostosowywanie się do zmienionych warunków na zasadzie sprzężenia zwrotnego, bez kwestionowania zasadności realizacji poprzednio wytyczonych celów¹¹¹. Argyris porównał takie uczenie się do działania termostatu, który koryguje temperaturę, dostosowując się do zadanej wielkości. Natomiast jeżeli termostat mógłby poddawać w wątpliwość zasadność ustalenia określonej

¹⁰⁹ P.M. Senge, op. cit., s. 34.

¹¹⁰ C. Argyris, *Double Loop Learning in Organizations*, „Harvard Business Review” 1977, Vol. 55, No. 5, p. 116; J. Mezirow, *Transformative Learning: Theory to Practice*, „New Directions for Adult and Continuing Education” 1997, No. 74, p. 5–12; J. Cope, *Entrepreneurial Learning...*, op. cit., s. 434.

¹¹¹ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, WN PWN, Warszawa 1997, s. 97–98.

temperatury, byłoby to uczenie się na zasadzie podwójnej pętli. Zakłada ono zdolność organizacji bądź jednostki do dwoistego spojrzenia, kwestionującego aktualność obowiązujących norm oraz założeń przed podjęciem działań korygujących¹¹². Uczenie się na zasadzie pojedynczej oraz podwójnej pętli przedstawia schemat 1.4.



Schemat 1.4. Uczenie się na zasadzie pojedynczej oraz podwójnej pętli

Źródło: C. Argyris, *On Organizational Learning*, 2nd edition, Blackwell Publishing, 1999, p. 68.

W odróżnieniu od badań prowadzonych przez Argyrisa, Burgoyne oraz Hodgson skoncentrowali się bezpośrednio na procesie uczenia się przez doświadczenie, wyróżniając trzy podstawowe jego poziomy. Pierwszy dotyczy uczenia się jako reakcji wywołanej pozyskaniem z otoczenia informacji o istotnym znaczeniu, jednak niemającej żadnego wpływu na sposoby postrzegania otoczenia przez przedsiębiorcę. Uczenie się na drugim poziomie jest związane z nabyciem określonych umiejętności lub opracowaniem rozwiązań, które mogłyby być skutecznie wykorzystywane w przyszłości. Ma to wpływ na postawy przedsiębiorcy wobec konkretnego zachowania. Natomiast trzeci, najwyższy poziom uczenia się, ingeruje w postawy jednostki wobec otaczającego świata, a nie tylko w postawy wobec konkretnego problemu¹¹³. Autorzy, odnosząc własną koncepcję do teorii Argyrisa, podkreślają, że pierwszy i drugi poziom uczenia się odpowiada pojedynczej pętli, natomiast trzeci – pętli podwójnej. Jednak należy zauważyć, iż zmiana w podejściu do określonego problemu bądź działania, a tym bardziej zmiana postawy wobec określonego zachowania, jest przejawem uczenia się na zasadzie podwójnej pętli.

Przenosząc koncepcje uczenia się na grunt przedsiębiorczości, Kwiatkowski, obok uczenia się na zasadzie pojedynczej pętli oraz pętli podwójnej, wyróżnił trzeci sposób uczenia się przedsiębiorców – wyjście poza pętle. Przedsiębiorcy uczący się na takiej zasadzie nie tylko są zdolni do dostrzegania oraz wykorzystywania niewidocznych, na pozór mało intrygujących szans w otoczeniu, lecz także kreują szanse przez tworzenie rzeczywistości. Jest to możliwe dzięki zróżnicowanym zasobom wiedzy,

¹¹² C. Argyris, op. cit., s. 116.

¹¹³ J.G. Burgoyne, V.E. Hodgson, *Natural Learning and Managerial Action: A Phenomenological Study in the Field Setting*, „Journal of Management Studies” 1983, Vol. 20, No. 3, p. 393–396.

które są ciągle poszerzane i aktualizowane, oraz umiejętności łączenia najbardziej skrajnych pomysłów przez twórcze eksperymentowanie. Pozwala to na uniknięcie nadmiernej specjalizacji, prowadzącej często do podążania raz wytyczoną ścieżką rozwoju, oraz poszukiwania nowych kierunków działania na wielu płaszczyznach jednocześnie. Kwiatkowski określa takich ludzi mianem przedsiębiorców intelektualnych¹¹⁴.

Podsumowując, uczenie się na zasadzie pojedynczej pętli polega na powielaniu sposobów i mechanizmów działania, wypracowanych w przeszłości lub naśladowaniu zachowań innych. Natomiast uczenie się na zasadzie pętli podwójnej zakłada ponowne przemyślenie celów i sposobów działania jednostki w odniesieniu do nowych warunków, które może prowadzić do ich zmiany. Pozwala to na bardziej efektywne wykorzystywanie zasobów oraz potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa. Koncepcja podwójnej pętli nawiązuje do pierwotnego znaczenia zwrotu „uczenie się”, jako zmiany sposobu myślenia. Natomiast najwyższy poziom uczenia się – poza pętlami – zakłada nie tylko aktywne poszukiwanie szans w otoczeniu, lecz także ich tworzenie. Jest to możliwe dzięki zdwersyfikowanym zasobom wiedzy przedsiębiorcy oraz umiejętności łączenia nawet najbardziej skrajnych idei. Uczenie się poza pętlami prowadzi do zmiany wartości oraz redefiniowania postaw wobec otaczającego świata. Porównanie sposobów uczenia się przedstawia tabela 1.1.

Tabela 1.1. Sposoby uczenia się

	Pojedyncza pętla (niższy poziom)	Podwójna pętla (wyższy poziom)	Poza pętlami (najwyższy poziom)
Charakterystyczne działania	<ul style="list-style-type: none"> ■ powielanie opracowanych w przeszłości rozwiązań ■ naśladowanie działań innych ■ postępowanie zgodnie z istniejącymi procedurami 	<ul style="list-style-type: none"> ■ poszukiwanie szans w otoczeniu ■ kwestionowanie istniejących zasad działania ■ krytyczna refleksja 	<ul style="list-style-type: none"> ■ poszukiwanie szans w otoczeniu ■ tworzenie szans w otoczeniu ■ przewidywanie wystąpienia niezgodności ■ krytyczna refleksja
Wyniki	<ul style="list-style-type: none"> ■ usuwanie niezgodności 	<ul style="list-style-type: none"> ■ zmiana postaw wobec działań ■ zmiana sposobów myślenia ■ usuwanie niezgodności 	<ul style="list-style-type: none"> ■ redefiniowanie wartości oraz zmiana postaw wobec otaczającego świata

Źródło: opracowanie własne.

¹¹⁴ S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 73, 110, 146.

Argyris podkreślał, że uczenie się na zasadzie podwójnej pętli ma miejsce w sytuacjach kryzysowych, wywołanych zjawiskiem zewnętrznym, zdarzeniem wewnętrznym lub jest skutkiem świadomych działań menedżera, a w naszym przypadku – przedsiębiorcy¹¹⁵. Nadaje to krytyczne znaczenie zdarzeniom przełomowym, które stymulują proces uczenia się przedsiębiorcy, przenosząc go na wyższy poziom, warunkując zmiany w sposobach myślenia i postrzegania problemów przez przedsiębiorcę¹¹⁶.

Wyjaśnienie szczególnego wpływu zdarzeń przełomowych w rozwoju przedsiębiorstwa na proces uczenia się można również znaleźć w teorii transformatywnego uczenia się (*transformative learning theory*), powstałej na gruncie psychologii społecznej¹¹⁷. Zakłada ona, że ludzie tworzą obraz otaczającego świata na podstawie zdobytego doświadczenia. Natomiast każde zdarzenie krytyczne, nazywane zdarzeniem aktywizującym (*activating event*) lub „odpalającym” (*trigger event*), prowadzi do rewizji dotychczasowych postaw, norm i wartości w świetle nowego doświadczenia.

Załączki zmiany postaw kryje w sobie zarówno doświadczenie o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym. Pierwsze prowadzi do przekonania się o wartości posiadanej wiedzy i umiejętności, co zachęca do podejmowania dalszych eksperymentów. Natomiast drugie, dostarczając informacji sprzecznych z dotychczasowymi postawami, może prowadzić do ich zmiany¹¹⁸. Następuje to poprzez krytyczną refleksję, która jest warunkiem koniecznym do zmian w sposobach postrzegania otaczającego świata przez przedsiębiorców¹¹⁹.

1.3.4. Refleksja

*Każde doświadczenie jest potencjalną szansą do uczenia się. Tymczasem często wybieramy niekoncentrowanie się na okazjach do uczenia się życia codziennego...*¹²⁰.

Aby skorzystać z szansy do uczenia się oferowanej przez doświadczenie, niezbędne jest zwolnienie, zatrzymanie się na chwilę oraz oddanie się procesowi refleksji. Jest to warunek konieczny, aby zdarzenia

¹¹⁵ C. Argyris, op. cit., s. 117.

¹¹⁶ C.M. Fiol, M.A. Lyles, op. cit., s. 808.

¹¹⁷ J. Mezirow, op. cit., s. 5–12; J. Cope, *Entrepreneurial Learning...*, op. cit., s. 432.

¹¹⁸ J.G. March, L.S. Sproull, M. Tamuz, op. cit., s. 7.

¹¹⁹ M. Reynolds, *Reflection and Critical Reflection on Management Learning*, „Management Learning” 1998, Vol. 29, No. 2, p. 186; P. Cranton, *Teaching for Transformation*, „New Directions for Adult and Continuing Education” 2002, No. 93, p. 64–66.

¹²⁰ D. Boud, R. Cohen, D. Walker, *Introduction: Understanding Learning from Experience*, in: D. Boud, R. Cohen, D. Walker *Using Experience for Learning*, The Society for Research into Higher Education and Open University Press 1993, p. 8.

z przeszłości nabrały znaczenia, a ich wpływ nie ograniczał się wyłącznie do natychmiastowej reakcji na bodziec. Doświadczenie to nie jest wyłącznie szereg wydarzeń, spotykających przedsiębiorcę. Są to wydarzenia mające określone znaczenie, które nadaje im refleksja. Parafrazując słowa Criticosa, można powiedzieć, że doświadczenie samo w sobie nie ma szczególnej wartości, ważny jest intelektualny wzrost, który jest następstwem refleksji¹²¹. Potwierdzeniem tego jest rola zdarzeń negatywnych, które będąc często przeżyciem bolesnym, dostarczają jednocześnie wielu korzyści. Klasycznym przykładem jest odniesienie porażki przy realizacji przedsięwzięcia¹²².

Refleksja jest procesem wewnętrznym jednostki, polegającym na odwołaniu się do zdarzenia zewnętrznego, poddaniu go analizie w nawiązaniu do poprzednich doświadczeń. Uczenie się w tym kontekście może być traktowane jako nadawanie znaczenia doświadczeniu, którego efektem jest zmiana dotychczasowych schematów myślowych oraz postaw wobec otaczającego świata. Zaangażowanie w proces refleksji innych uczestników może prowadzić do odmiennych rezultatów procesu uczenia się. Jest to uwarunkowane faktem, że każda osoba wnosi do interpretacji wydarzenia własną wiedzę, oczekiwania, postawy oraz emocje, tworząc osobisty obraz sytuacji oraz występujących w niej związków przyczynowo-skutkowych. Możliwość spojrzenia na wydarzenie z różnych perspektyw wzbogaca proces uczenia się¹²³.

Interpretacja konkretnego wydarzenia wydobywa z pamięci kolejne doświadczenia z przeszłości, ze znaczenia których przedsiębiorca często nie zdawał wcześniej sobie sprawy. Znakomitą ilustracją tego jest metafora holu pełnego luster zaadaptowana przez Andresen z prac Schöna. W świetle tej metafory wydarzenia są porównywalne do luster wiszących na ścianach. Odbicie jednego z nich można dostrzec w innych. Mając do czynienia z jednym wydarzeniem, które zainicjowało proces uczenia się przez doświadczenie, można w nim znaleźć odzwierciedlenie elementów wielu innych zdarzeń mających miejsce w przeszłości¹²⁴. Podchodząc do interpretacji konkretnej sytuacji, człowiek wnosi do niej swoje poprzednie doświadczenia, wystawiając je na próbę. W przypadku, gdy informacje są sprzeczne z dotychczasowymi przekonaniem, mogą one szybko być uznane za nieistotne bądź po prostu zostać przeoczone. Łatwiej oraz chętniej są przyjmowane do wiadomości dane, które są zgodne z wyznawanymi poglądami. Takie postępowanie może blokować

¹²¹ C. Criticos, *Experiential Learning and Social Transformation*, in: D. Boud et al., *Using Experience for Learning...*, s. 162.

¹²² Ibidem, s. 162; R.G. McGrath, *Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure*, „Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, No. 1, p. 15.

¹²³ M.W. Daudelin, *Learning from Experience through Reflection*, „Organizational Dynamics” 1996, Vol. 24, No. 3, p. 39; D. Boud et al., op. cit., s. 10, 11.

¹²⁴ L. Andresen, *On Becoming a Maker of Teachers: Journey Down a Long Hall of Mirrors*, in: D. Boud et al., op. cit., s. 60.

oraz wyraźnie zniekształcać proces uczenia się¹²⁵. Natomiast w przypadku krytycznych wydarzeń, skłaniających do refleksji, w wyniku interpretacji jest dokonywana rewizja poprzednio sformułowanych wniosków oraz poglądów. Brew, odwołując się do modelu Kolba, podkreśla, że to właśnie otwartość na ponowną ocenę wydarzeń oraz nadanie im nowych znaczeń stanowią szczególną cechę uczenia się przez doświadczenie¹²⁶.

Brak krytycznej refleksji prowadzi do nieuzasadnionego wnioskowania przez analogię. Z jednej strony może to być związane z narastaniem obawy przed stosowaniem rozwiązań, które w przeszłości były związane z negatywnymi efektami, z drugiej natomiast może prowadzić do powielania stosowanych wcześniej zachowań w niesprzyjających ku temu warunkach. W obu przypadkach źródło problemów tkwi w niedokładnym rozpoznaniu oraz ocenie sytuacji, szczególnie okoliczności towarzyszących wydarzeniu. Dodatkową barierę natury psychologicznej stanowi niechęć przedsiębiorcy do powracania do sytuacji przykrych, które są blokowane w świadomości. Z jednej strony pozwala to na tymczasowe zapewnienie komfortu psychicznego, z drugiej zaś uniemożliwia uczenie się oraz prowadzi do popełnienia tych samych błędów w pozornie innych okolicznościach¹²⁷.

Ważnym aspektem procesu uczenia się przedsiębiorców jest jego społeczne uwarunkowanie. Proces ten nie odbywa się w całkowitej izolacji, następuje poprzez aktywne interakcje z innymi osobami, które są źródłem wiedzy, inspiracji czy wzorcem do naśladowania¹²⁸. Od wczesnego dzieciństwa człowiek przyswaja sobie określone wzorce zachowań, zdobywane przede wszystkim na podstawie obserwacji. Przyszli przedsiębiorcy nabywają pierwszych doświadczeń na podstawie wnikliwego śledzenia zachowań rodziców. Następnie, w procesie przedsiębiorczej socjalizacji, zdobywane są coraz to nowe lekcje życiowe. Korzystanie z pomocy doradców w trakcie prowadzenia przedsiębiorstwa często jest korzystaniem z ich doświadczenia¹²⁹. Dostarcza to nie tylko rozwiązań w konkretnych sytuacjach biznesowych, lecz również inicjuje proces refleksji przedsiębiorcy. Uczenie się społeczne odbywa się w większości przez naśladownictwo, które odpowiada uczeniu się na zasadzie pojedynczej pętli¹³⁰. Jednak poddawanie w wątpliwość otaczającej rzeczywistości, kwestionowanie obowiązujących zasad oraz krytyczna refleksja są elementami przenoszącymi

¹²⁵ A. Brew, *Unlearning Through Experience*, in: D. Boud et al., op. cit., s. 90; D. Postle, in: D. Boud et al., op. cit., s. 36; P.R.J. Simons, op. cit., s. 580; E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, op. cit., s. 137.

¹²⁶ A. Brew, op. cit., s. 92.

¹²⁷ J. Gavetti, J.W. Rivkin, op. cit., s. 59; R.G. McGrath, op. cit., s. 20.

¹²⁸ Z. Włodarski, *Psychologia uczenia się*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 73.

¹²⁹ T.H. Davenport, L. Prusak, op. cit., s. 8.

¹³⁰ Z. Włodarski, op. cit., s. 73.

proces uczenia się na wyższy poziom podwójnej pętli. Natomiast tworzenie rzeczywistości poprzez twórcze eksperymentowanie jest wyjściem poza pętlę.

1.4. SIĘĆ OSOBISTYCH POWIĄZAŃ

Przedsiębiorca funkcjonuje w społeczności, znajdując się z nią w ciągłej wymianie. Dążąc do realizacji wytyczonych celów, nawiązuje, rozwija oraz utrzymuje wielowymiarowe relacje z otoczeniem. Aby pokazać znaczenie sieci powiązań dla przedsiębiorcy, warto przywołać jedną z najczęściej cytowanych definicji przedsiębiorczości, zaproponowaną przez Stevensona.

*Przedsiębiorczość jest to ciągła pogoń za szansą bez względu na zasoby aktualnie kontrolowane*¹³¹.

Powyższa definicja akcentuje dwa najbardziej istotne z punktu widzenia jej autora elementy, którymi są szansa oraz pozyskiwanie niezbędnych zasobów w przypadku, kiedy przedsiębiorca takimi nie dysponuje. Odpowiednio skonstruowana sieć osobistych powiązań wspomaga proces identyfikacji szans w otoczeniu oraz umożliwia dostęp do zasobów, niezbędnych do stworzenia i dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa¹³². Zapewnia ona również elastyczność, ogranicza ryzyko oraz obniża koszty, co w warunkach zmienności otoczenia daje mikroprzedsiębiorstwom znaczącą przewagę na rynku.

Istnieje tu pewien paradoks. Przedsiębiorcy tworzą własne przedsięwzięcia, często dążąc do niezależności w podejmowaniu decyzji. Natomiast w procesie tworzenia i rozwoju przedsiębiorstwa angażują się oni w wielorakie sieci powiązań, ograniczając tym samym swoją swobodę działania¹³³. Celem tej części pracy jest krytyczne spojrzenie na dotychczasowy dorobek literaturowy przedmiotu w celu identyfikacji oraz analizy korzyści płynących dla przedsiębiorcy z aktywnego uczestniczenia w sieci powiązań oraz poznania mechanizmów ich osiągnięcia.

¹³¹ H. Stevenson za: J.A. Timmons, *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*, 5th edition, Irwin/McGraw-Hill 1999, p. 43, 94.

¹³² H.E. Aldrich, M.A. Martinez, *Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2001, No. 2, p. 47; D. Krackhardt, *Entrepreneurial Opportunities in an Entrepreneurial Firm: A Structural Approach*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1995, No. 1, p. 55.

¹³³ T. Kanai, *Entrepreneurial Networking Organizations. Cases, Taxonomy and Paradoxes*, in: *Networks, Markets and the Pacific Rim. Studies in Strategy*, Oxford University Press, 1998, p. 67.

1.4.1. Pojęcie sieci powiązań

Określenie sieci powiązań (*network*) zostało wprowadzone do nauk społecznych przez brytyjskiego antropologa Johna Barnesa na początku lat 50. minionego stulecia¹³⁴. Zostało ono użyte do opisu zachowań zaobserwowanych przez badacza w norweskiej wiosce rybackiej. Jej struktura społeczna nie poddawała się analizie z zastosowaniem powszechnie wykorzystywanego wzorca interakcji w postaci grupy, lecz wymagała nowego, bardziej otwartego podejścia, które nie wprowadzałoby granic w relacjach międzyludzkich. Barnes zdefiniował sieć powiązań jako

*zbiór punktów, z których część jest połączona liniami. Punkty oznaczają osoby, czasami grupy, a linie pokazują interakcje pomiędzy nimi*¹³⁵.

Nowe pojęcie szybko znalazło zastosowanie w rosnącej liczbie opracowań, opisujących zachowania społeczności miejskich, charakteryzujących się mobilnością, większą liczebnością oraz społecznym zróżnicowaniem, których struktury były analizowane z wykorzystaniem nowego modelu konceptualnego, jakim stały się – sieci powiązań¹³⁶. Następnie zostało ono zaadaptowane do opisu zjawisk w naukach o zarządzaniu, a szczególnie przedsiębiorczości, gdzie akcentowano społeczne uwarunkowania tworzenia i rozwoju przedsiębiorstwa.

W ciągu pięćdziesięciu lat kształtowania się dorobku literaturowego dotyczącego sieci powiązań powstało wiele jej definicji, przy czym każdy autor akcentował elementy istotne z punktu widzenia jego teoretycznych rozważań albo empirycznych poszukiwań¹³⁷. Laumann, na przykład, nawiązując do pierwotnej definicji Barnesa, określał sieć powiązań jako:

*zbiór węzłów (np. osoby, organizacje) powiązanych zbiorem specyficznego typu relacji społecznych (przyjaźń, transfer funduszy...)*¹³⁸.

W innych definicjach punkt ciężkości został przesunięty z jednostek na więzi je łączące. Nelson zdefiniował sieć powiązań jako

*zbiór relacji łączących kilka lub kilkanaście jednostek*¹³⁹,

¹³⁴ S. Gudkova, *Sieć osobistych powiązań – źródło przewagi małych przedsiębiorstw na rynku*, „Problemy zarządzania” 2007, nr 1, s. 68–73.

¹³⁵ H. Barnes, za: N. Shulman, *Network Analysis: A New Addition to an Old Bag of Tricks*, „Acta Sociologica” 1997, Vol. 19, No. 4, p. 308.

¹³⁶ Ibidem, s. 307; J.C. Mitchell, *Social Networks*, „Annual Review of Anthropology” 1974, Vol. 3, p. 280.

¹³⁷ S. Gudkova, *Ukryta siła mikroprzedsiębiorstw*, w: red. M. Romanowska, P. Wachowicz, *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006, s. 192.

¹³⁸ E.O. Laumann 1978 za: R.P. Singh, *Entrepreneurial Opportunity Recognition through Social Networks*, Garland Publishing Inc., 2000, p. 3.

¹³⁹ R.E. Nelson, *The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations*, „Academy of Management Journal” 1989, Vol. 32, No. 2, p. 380.

a Mitchell podkreślała, że jej

*podstawową charakterystyką jest możliwość wykorzystywania cech zachodzących relacji do interpretacji zachowań społecznych zaangażowanych w nie jednostek*¹⁴⁰.

Relacje te, zdaniem Cassona, powinny charakteryzować się wysokim stopniem zaufania oraz mogą łączyć osoby zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośredni – przez osoby trzecie¹⁴¹. Następnie dostrzeżono, że z punktu widzenia korzyści płynących z sieci powiązań istotne są nie tylko charakterystyki więzi, lecz także struktura samej sieci. Znalazło to odzwierciedlenie w definicji zaproponowanej przez Nohria i Ecclesa.

*Siec powiązań jest to struktura więzi pomiędzy aktorami w systemie społecznym*¹⁴².

W takiej strukturze istotne są nie tylko więzi, lecz również ich brak¹⁴³.

W literaturze powstałej na gruncie teorii organizacji i zarządzania temat sieci powiązań jest rozpatrywany na trzech podstawowych poziomach, różniących się między sobą przede wszystkim jednostką analizy. Na pierwszym z poziomów przedmiotem zainteresowania badaczy są grona (*clusters*), składające się z przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności, które dzięki bliskości geograficznej oraz specyficznym uwarunkowaniom działania, łączącym współpracę z konkurencją, osiągają wspólnie korzyści zbiorowości (*economy of scope*)¹⁴⁴. Na drugim poziomie mamy do czynienia z analizą relacji zachodzących między osobami w określonej grupie lub jednostce organizacyjnej. Zainteresowanie badacza w danym przypadku ogranicza się wyłącznie do wcześniej zdefiniowanego obszaru. Natomiast na trzecim poziomie centralną jednostką analizy jest wybrana osoba oraz więzi, łączące ją z otaczającym światem.

¹⁴⁰ J.C. Mitchell 1969 za: H. Ibarra, *Structural Alignments, Individual Strategies and Managerial Action: Elements Toward a Network Theory of Getting Things Done*, in: N. Nohria, R.G. Eccles, *Network and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1992, p. 166.

¹⁴¹ M. Casson, *Entrepreneurial Networks in International Business*, „Business and Economic History”, Vol. 26, No. 2, p. 813.

¹⁴² N. Nohria, R. Eccles, *Face-to-Face: Making network organizations work*, in: N. Nohria, R.G. Eccles, *Network and Organizations: Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1992, p. 288.

¹⁴³ R.S. Burt, *The Social Structure of Competition*; in: R. Cross, A. Parker, L. Sasson, *Networks in Knowledge Economy*, Oxford University Press, 2003, s. 24; D.J. Brass, J. Galaskiewicz, H.R. Greve, W. Tsai, *Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective*, „Academy of Management Journal” 2004, Vol. 47, No. 6, p. 795.

¹⁴⁴ Por. L. Steier, R. Greenwood, *Entrepreneurship and the Evolution of Angel Financial Networks*, „Organization Studies” 2000, Vol. 21, No. 1, p. 163; F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger, *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, International Labor Organization, 1990, p. 2.

Osoba ta w literaturze jest nazywana ego, punktem zakotwiczenia lub punktem ogniskowania, a sieć ją otaczająca nosi nazwę osobistej sieci powiązań¹⁴⁵.

Początkowo mianem osobistych były określane sieci zawierające wszystkie jednostki połączone z ego, zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośredni, natomiast później przyjął się pogląd, że są to sieci zawierające wyłącznie kontakty bezpośrednie danej osoby¹⁴⁶. Wprowadzono również zamiennie używane pojęcie – egocentrycznej sieci powiązań¹⁴⁷. Współczesna literatura przedmiotu nie oferuje jednoznacznego rozstrzygnięcia kwestii kategoryzacji sieci powiązań. W tym celu warto sięgnąć do początków kształtowania pojęcia sieci powiązań, szczególnie do koncepcji Boissevain'a z 1968 roku¹⁴⁸. Wprowadza on podział egocentrycznej sieci na trzy obszary: prywatny, efektywny oraz rozszerzony. Do pierwszego należą osoby, z którymi ego utrzymuje bliskie relacje. Są to członkowie rodziny, krewni oraz przyjaciele. W obszarze efektywnym znajdują się jednostki, z którymi ego łączą znacznie luźniejsze więzi oraz wobec których ma ono mniejsze oczekiwania. Natomiast do obszaru rozszerzonego należą osoby, z którymi jednostka centralna nie utrzymuje relacji bezpośrednich, korzystając z tych kontaktów wyłącznie przez osoby trzecie. Wyodrębnione obszary sieci powiązań przedstawia schemat 1.5.

Jednostka centralna, stanowiąc punkt zakotwiczenia, jest otoczona egocentryczną siecią powiązań, do której należą osoby połączone z ego w sposób bezpośredni oraz pośredni. Odrzucając kontakty za pośrednictwem osób trzecich, mamy do czynienia z osobistą siecią powiązań. Składają się na nią zarówno relacje bliskie z obszaru prywatnego, określane mianem silnych, jak i relacje luźne z obszaru efektywnego, nazywane słabymi więziami.

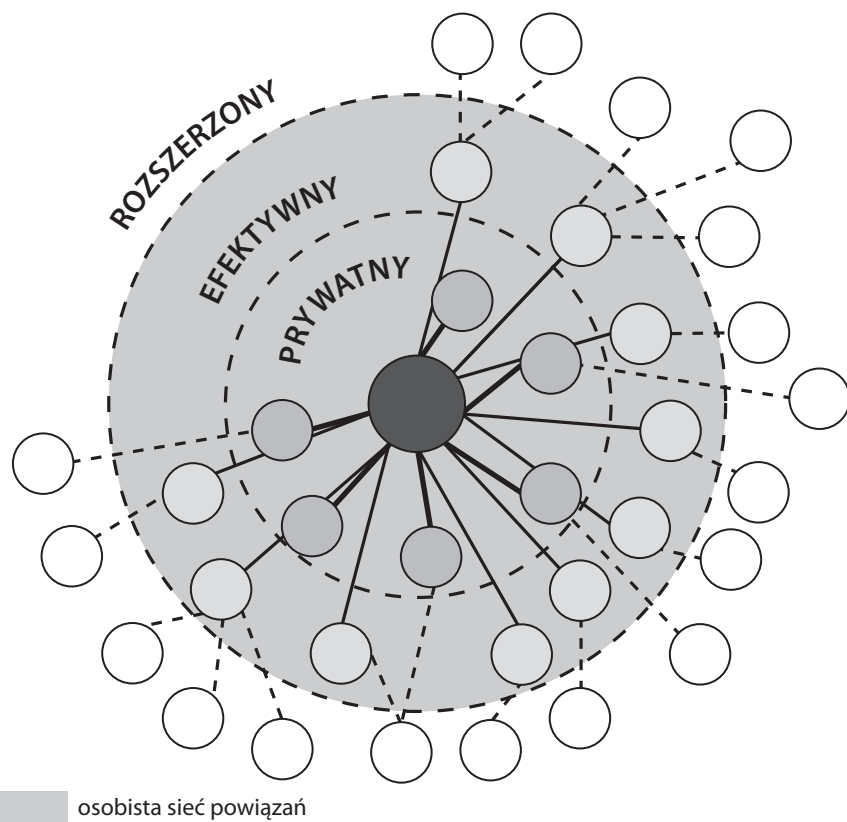
Przedmiotem zainteresowania w niniejszej książce będą sieci osobistych powiązań, w których jako jednostka centralna występuje przedsiębiorca. Przeprowadzone badania empiryczne dotyczyły mikroprzedsiębiorstw oraz, w części przypadków, przedsiębiorstw małych, których specyficzną cechą jest utożsamianie przedsiębiorcy i jego firmy. W takiej sytuacji skupienie uwagi na sieci osobistych powiązań przedsiębiorcy wydaje się uzasadnione.

¹⁴⁵ N. Shulman, op. cit., s. 310; H. Ibarra, *Personal Networks of Woman and Minorities in Management: a Conceptual Framework*, „Academy of Management Review” 1993, Vol. 18, No. 1, p. 59.

¹⁴⁶ Por. H.E. Aldrich, *Organizations evolving*, Sage Publications, 1999, p. 81; J.M. Hite, W.S. Hesterly, *The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 3, p. 277; T.W. Valente, *Social Networks Thresholds Model in the Diffusion of Innovations*, „Social Networks” 1996, Vol. 18, p. 71; N. Schulman, op. cit., s. 310.

¹⁴⁷ M.E.J. Newman, *Ego-centered Networks and the Ripple Effect*, „Social Networks” 2003, Vol. 25, p. 83.

¹⁴⁸ Cyt. za: J.C. Mitchell, op. cit., s. 291.



Schemat 1.5. Obszary egocentrycznej sieci powiązań

Źródło: S. Gudkova, *Sieć osobistych powiązań – źródło przewagi małych przedsiębiorstw na rynku*, „Problemy zarządzania” 2007, nr 1, s. 70.

Sieci osobistych powiązań, łączące przedsiębiorcę z otoczeniem, posiadają wiele specyficznych charakterystyk. Johannisson i Monsted podkreślali unikalność takich więzi, zawierających w sobie dwa wzajemnie przenikające oraz oddziałujące na siebie wymiary: społeczny oraz biznesowy (transakcyjny, ekonomiczny). Każda relacja, niezależnie od obszaru jej powstawania, sprowadza się do tych dwóch wymiarów, których rozpoznanie, zdaniem badaczy, jest niezbędne do zrozumienia jej dynamiki, przejawiającej się na przykład w przesuniętych w czasie spełnianiu zasady wzajemności. Johannisson i Monsted zwracali również uwagę na ważną rolę więzi osobistych w mechanizmie transferu zaufania w przedsiębiorstwach wielopokoleniowych¹⁴⁹. Personalizacja więzi w sieciach osobistych powiązań zakłada niemożliwość zastąpienia w niej

¹⁴⁹ B. Johannisson, M. Monsted, *Contextualizing Entrepreneurial Networking*, „International Studies of Management and Organization” 1997, Vol. 27, No. 3, p. 114.

jednej osoby drugą bez uszczerbku na jakości relacji¹⁵⁰. Johannisson podkreślał również znaczenie przestrzennego wymiaru takich sieci, których cechą jest przywiązanie do konkretnego miejsca oraz warunków ekonomiczno-społecznych tam panujących. Często przedsiębiorcy podejmują współpracę opartą na nieformalnych porozumieniach, korzystając z wieloletnich znajomości. Sieci osobistych powiązań przedsiębiorców charakteryzują się szczególną dynamiką, ewoluując w czasie, zmieniając swoją strukturę wraz z rozwojem przedsiębiorstwa¹⁵¹.

Literatura dotycząca sieci powiązań kształtowała się w dwóch podstawowych kierunkach: strukturalnym oraz relacyjnym¹⁵². Wyraźne różnice w stawianych akcentach można odnotować już na etapie analizy przytoczonych definicji – w jednych z nich podkreślana jest struktura sieci, występowanie relacji lub jej brak, natomiast w drugich na pierwszy plan wysuwa się charakter więzi. Podejście strukturalne (*structural, calculative, bridging view*) rozpatruje sieci powiązań z punktu widzenia ich struktury oraz miejsca zajmowanego w nich przez przedsiębiorcę. Warunkuje ono możliwości osiągnięcia korzyści oraz ich skalę. Podejście relacyjne (*relational, identity-based, bonding view*) z kolei akcentuje jakość więzi, wynikającą z wzajemnej bliskości¹⁵³. Każda relacja jest nieodzownie związana z określoną osobą, która nadaje jej szczególne znaczenie, zapewniając funkcjonalność. Przedstawiciele poszczególnych podejść, podkreślając ogromną rolę sieci powiązań w osiągnięciu wytyczonych przez jednostkę celów, nie są zgodni co do rodzajów korzyści z takiej sieci płynących oraz mechanizmów ich osiągnięcia. Swoje wywody prowadzą na różnych płaszczynach, wykorzystując przy tym odmienne charakterystyki sieci oraz cechy więzi w nich zawartych. Taką płaszczyzną, odwołując się do koncepcji Boissveina, w przypadku podejścia relacyjnego jest obszar

¹⁵⁰ Por. B. Johannisson, *Beyond Process and Structure: Social Exchange Networks*, „International Studies of Management and Organization” 1987, Vol. 17, No. 1, p. 12.

¹⁵¹ B. Johannisson, *Personal Networks in Emerging Knowledge-based Firms: Spatial and Functional Patterns*, „Entrepreneurship and Regional Development” 1998, Vol. 10, No. 4, p. 300; E.J. Malecki, *Entrepreneurs, Networks, and Economic Development; a Review of Recent Research*, in: J. Katz, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 1997, Vol. 3, JAI Press INC, p. 73.

¹⁵² W literaturze przedmiotu spotkać się również można z wyodrębnieniem trzeciego – poznawczego kierunku. W niniejszej pracy jest on częścią podejścia relacyjnego – zob. J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 2, p. 244.

¹⁵³ R.S. Burt, *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, pre-print for a chapter, in: N. Lin, K.S. Cook, R.S. Burt, A. de Gruyter, *Social Capital: Theory and Research*, p. 1; J.M. Hite, W.S. Hesterly, *The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, p. 278; N. Weisz, R.S. Vassolo, A.C. Cooper, *A Theoretical and Empirical Assessment of the Social Capital of Nascent Entrepreneurial Teams*, „Academy of Management Best Conference Papers” 2004, p. 2.

prywatny osobistej sieci powiązań przedsiębiorcy, natomiast dla podejścia strukturalnego jest to obszar efektywny oraz w niektórych sytuacjach rozszerzony.

1.4.2. Perspektywa strukturalna

Podejście strukturalne zostało zapoczątkowane w latach 70. publikacjami Granovettera oraz Burta. Zakłada ono, że korzyści płynące z sieci powiązań dla przedsiębiorcy są wynikiem jego pozycji w strukturze sieci, która wspomaga proces identyfikacji szans oraz pozyskiwania zasobów, dostarcza cennych informacji oraz pozwala na kontrolowanie ich przepływu przez wypełnienie luk strukturalnych. W celu pokazania mechanizmów tego procesu niezbędne jest wprowadzenie podstawowych charakterystyk sieci powiązań, jakimi są wielkość, gęstość oraz dywersyfikacja sieci, a także siła oraz redukowalność więzi w niej występujących.

Wielkość sieci jest określana za pomocą łącznej liczby występujących w niej relacji. Badania wskazują, że na wstępnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa wielkość sieci powiązań przedsiębiorcy jest pozytywnie skorelowana z prawdopodobieństwem osiągnięcia przez niego sukcesu¹⁵⁴. Jednak wzrost liczby kontaktów nie zawsze prowadzi do wzrostu korzyści płynących z ich posiadania. Po pierwsze, utrzymywanie nadmiernie rozbudowanej sieci powiązań absorbuje czas przedsiębiorcy, który mógłby być przeznaczony na inne działania niezbędne dla rozwoju przedsiębiorstwa¹⁵⁵. Po drugie, zwiększenie liczby kontaktów, nie musi oznaczać dostępu do nowych zasobów. Aby to pokazać, należy wprowadzić kolejną z charakterystyk sieci, jaką jest gęstość.

Gęstość sieci powiązań określa się za pomocą proporcji między liczbą wszystkich możliwych kontaktów w sieci a liczbą istniejących w danym czasie relacji¹⁵⁶. Pod tym względem wyróżnia się dwa rodzaje sieci powiązań: *z w a r t e* oraz *r o z r z u c o n e*. Pierwsze zawierają znaczną liczbę więzi *redukowalnych* (*redundant contacts*), które prowadzą do tych samych osób, a w konsekwencji do analogicznych informacji, które mogą być uzyskiwane również przez inne kontakty¹⁵⁷. W takiej sytuacji mamy do czynienia z asymetrią relacji, ponieważ z jednej strony utrzymywanie takich więzi jest czasochłonne, wymaga wysiłku oraz zaangażowania, z drugiej zaś takie relacje nie oferują w zamian oczekiwanych korzyści w postaci cennych informacji. Dodatkowo należy wziąć pod uwagę koszty utraconych możliwości w postaci korzyści, które mogły

¹⁵⁴ R.S. Burt, *The Network Entrepreneur*, in: R. Swedberg, *Entrepreneurship. The social Science View*, Oxford University Press, 2000, p. 285.

¹⁵⁵ J.M. Bloodgood, H.J. Sapienza, A.L. Carsrud, *The Dynamics of New Business Start-ups: Person, Context, and Process* in: „Advancies in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth” 1995, Vol. 2, JAI Press INC, p. 130.

¹⁵⁶ N. Schulman, *Network Analysis...*, op. cit., s. 311.

¹⁵⁷ R.S. Burt, *The Network Entrepreneur...*, op. cit., s. 290.

być uzyskane przez nawiązane w tym czasie inne kontakty. Zwiększenie udziału w sieci więzi redukowalnych prowadzi do obniżenia efektywności sieci¹⁵⁸. Sieci rozrzucone z kolei składają się głównie z więzi nieredukowalnych, które stanowią jedyne połączenie między osobami, zapewniając przepływ cennych informacji.

Analizując relacje łączące poszczególne jednostki w sieci, Granovetter w swoim przełomowym artykule *The Strength of Weak Ties* (*Siła słabych więzi*) wyróżnił dwa rodzaje relacji: słabe oraz silne¹⁵⁹. Siła więzi jest określana za pomocą stopnia natężenia czterech czynników charakteryzujących relacje. Są to: zainwestowany czas, emocjonalne zaangażowanie, stopień prywatności oraz wzajemność usług. Silne więzi łączą członków rodziny, krewnych, dawnych znajomych, przyjaciół, którzy dobrze się znają, często spędzają ze sobą czas, mają wspólnych znajomych oraz należą do tych samych środowisk. Badania wskazują, że im silniejsza jest więź między osobami, tym bardziej są one do siebie podobne¹⁶⁰. W konsekwencji, takie kontakty dostarczają zbieżnych informacji, które nie mają strategicznego znaczenia oraz nie stwarzają wyjątkowych możliwości dla ich posiadacza¹⁶¹. Natomiast słabe więzi najczęściej łączą jednostki reprezentujące różne środowiska, mające inne zainteresowania oraz odmienne sposoby postrzegania otaczającego świata, w tym pojawiających się w nim problemów oraz szans. Właśnie takim relacjom Granovetter nadał szczególne znaczenie, określając je mianem *strukturalnych mostów* (*structural bridges*), które umożliwiają dostęp do cennych informacji z innych środowisk. Autor przywołuje wyniki badań, które stały się impulsem do stworzenia koncepcji i są obecnie znakomitą ilustracją siły słabych więzi. Z próby 54 menedżerów, zmieniających pracę w danym okresie, ponad 80% wskazało, że kluczowe informacje o nowym miejscu zatrudnienia uzyskało od osób, które nie należały do ich najbliższego otoczenia, a kontakty z nimi ograniczały się do sporadycznych spotkań¹⁶².

Silne więzi są bardziej kompleksowe, ponieważ wspólnie spędzany czas oraz zaangażowanie emocjonalne sprawiają, że wymiana informacji dotyczy w nich rozmaitych aspektów życia codziennego jednostki¹⁶³. Uczestnicy są bardziej skłonni do przedstawiania sobie swoich przyjaciół, co zwiększa gęstość sieci, czyniąc relacje w niej redukowalne, obniżając tym samym jej efektywność. Natomiast słabe więzi istnieją zazwyczaj na

¹⁵⁸ R.S Burt, *The Social Structure...*, op. cit., s. 22.

¹⁵⁹ M. Granovetter, *The Strength of Weak Ties*, in: R. Cross, A. Parker, L. Sasson, *Networks in Knowledge Economy*, Oxford University Press, 2003, p. 109.

¹⁶⁰ Ibidem, s. 110.

¹⁶¹ J.R. Lincoln, J. Miller, *Work and Friendship Ties in Organizations: a Comparative Analysis of Relational Networks*, „Administrative Science Quarterly” 1979, Vol. 24, No. 6, p. 184; H. Ibarra, *Personal Networks...*, op. cit., p. 62.

¹⁶² M. Granovetter, op. cit., s. 117.

¹⁶³ H. Ibarra, *Personal Networks...*, op. cit., s. 62.

jednej płaszczyźnie i dotyczą wąskiego obszaru aktywności jednostki, na przykład mogą to być relacje przedsiębiorcy z dostawcą określonego surowca do produkcji bądź przedstawicielem organizacji finansującej. Takie relacje, charakterystyczne dla sieci rozrzuconych, są nieredukowalne oraz dostarczają różnorodnych informacji, przez co są bardziej efektywne¹⁶⁴.

Atutem posiadania słabych więzi jest możliwość dostępu do większego grona osób, podczas gdy silne więzi, ze względu na swój charakter, mogą łączyć wyłącznie ograniczoną grupę ludzi¹⁶⁵. Informacje uzyskiwane przez słabe więzi mają różnorodny charakter oraz nie są dostępne w środowisku przedsiębiorcy, co sprzyja identyfikacji przez niego pojawiających się szans rynkowych. Przez silne relacje przekazywane są głównie informacje znane lub niemające znaczącej wartości dla przedsiębiorcy. Potwierdzają to badania prowadzone przez socjologów, których wyniki wskazują, że w obrębie grup cyrkulacja informacji jest znacznie większa niż między grupami¹⁶⁶. Ma to bezpośrednie przełożenie na zasady tworzenia zespołu przez przedsiębiorcę. Badania przeprowadzone przez Weisza, Vassolo oraz Coopera wskazują, że im niższa jest gęstość sieci powiązań członków zespołu przed rozpoczęciem realizacji przedsięwzięcia, tym lepsze są wyniki przez nich osiągnięte¹⁶⁷. Takie zróżnicowanie może być osiągnięte w sytuacjach, kiedy współpracownicy są dobierani na zasadzie komplementarności, a nie podobieństwa, a relacje ich łączące są słabe¹⁶⁸.

Utrzymywanie słabych więzi przez przedsiębiorcę ma również pozytywny wpływ na jego kreatywność. Badania wskazują, że jednoczesny dostęp do wielu źródeł informacji sprzyja realizacji zadań oraz rozwiązywaniu problemów. To właśnie przez słabe więzi przedsiębiorca ma dostęp do zróżnicowanych zasobów wiedzy, ma możliwość poznawania odmiennych perspektyw postrzegania rozpatrywanego zjawiska lub sposobów rozwiązywania konkretnego problemu, co przy umiejętnym zestawieniu może prowadzić do powstawania unikalnych rozwiązań. Pozytywny wpływ na rozwój kreatywności ma również niezależność jednostek połączonych słabymi więziami, która nie wywołuje zachowań konformistycznych. Natomiast w przypadku silnych więzi, tworzących zwartą sieć, presja wywierana na jednostkę wymaga podporządkowania się oraz akceptacji obowiązujących zasad działania, co nie pozostawia miejsca na kreatywność¹⁶⁹.

¹⁶⁴ R.S. Burt, op. cit., s. 289.

¹⁶⁵ M. Granovetter, op. cit., s. 115; H.E. Aldrich, op. cit., s. 83.

¹⁶⁶ R.S. Burt, *The Network Entrepreneur...*, op. cit., s. 4.

¹⁶⁷ N. Weisz, R.S. Vassolo, A.C. Cooper, op. cit., s. 5.

¹⁶⁸ H. Ibarra, *Structural Alignments, Individual Strategies, and Managerial Action: Elements Toward a Network Theory of Getting Things Done*, w: N. Nohria, R.G. Eccles, *Network and Organizations...*, op. cit., s. 180.

¹⁶⁹ J.E. Perry-Smith, C.E. Shalley, *The Social Side of Creativity: a Static and Dynamic Social Network Perspective*, „Academy of Management Review” 2003, Vol. 28, No. 1, p. 94.

Alternatywną, a zarazem komplementarną koncepcję do teorii Granovettera przedstawił inny wybitny socjolog zajmujący się problematyką przedsiębiorczości – Burt. W swoich rozważaniach podkreślał, że to nie słabość więzi jest czynnikiem bezpośrednio decydującym o jej znaczeniu. Przyczyny należy upatrywać w luce strukturalnej (*structural hole*), którą taka więź wypełnia¹⁷⁰. Lukę strukturalną autor definiuje jako szansę na dokonywanie kontroli nad przepływem informacji oraz odgrywanie roli pośrednika w relacjach między osobami, które nie są w żaden inny sposób powiązane ze sobą w strukturze społecznej¹⁷¹. Przedsiębiorca, wypełniając lukę między dwoma albo kilkoma jednostkami, jest tym trzecim (*tertius gaudens*), który korzysta z transakcji najbardziej, mając pierwszeństwo dostępu do informacji o pojawiających się szansach rynkowych. Postępując według zasady „dziel i rządź”, decyduje o tym, kto, kiedy i na jakich warunkach będzie uczestniczył w realizacji dostrzeżonej szansy. Burt podkreśla, że koniecznym warunkiem wystąpienia takiej przewagi jest niepewność, wynikająca z braku porozumienia między stronami albo braku przekonania co do możliwości kontrolowania sytuacji przez jedną ze stron. Umiejętne wykorzystanie dominującej pozycji negocjacyjnej daje przedsiębiorcy możliwość narzucenia korzystnych dla siebie warunków transakcji, a w rezultacie osiągnięcia wysokiej stopy zwrotu z inwestycji¹⁷².

Przykład wypełnienia luk strukturalnych za pomocą słabych więzi jest przedstawiony na schemacie 1.6. Przedsiębiorca, oznaczony literą P, jest otoczony silnymi relacjami (wyraźne linie ciągłe), łączącymi go z osobami z własnego środowiska. Utrzymuje również słabe kontakty z osobami A i B (linie przerywane), należącymi do innych kręgów. Kontakty te stanowią, używając terminologii Granovettera, strukturalne pomosty. Zdaniem Burta w takiej sytuacji mamy do czynienia z trzema grupami luk strukturalnych. Pierwsza występuje między osobami ze środowiska A a jednostkami ze środowiska przedsiębiorcy – P. Druga dotyczy analogicznego mechanizmu, tylko z B. Trzecia grupa luk strukturalnych występuje między środowiskami osób A i B. W takiej sytuacji przedsiębiorca ma najbardziej korzystną pozycję w sieci powiązań, kontrolując przepływy informacji między trzema środowiskami. Osoby A i B również mają w dyspozycji luki strukturalne, lecz ich liczba oraz zakres są znacznie mniejsze¹⁷³.

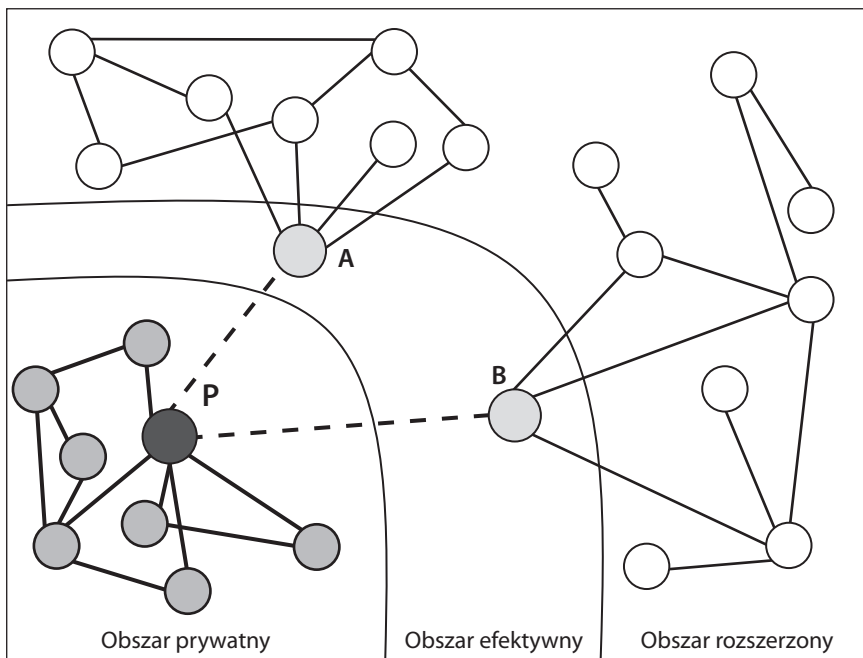
Przedsiębiorca, uzyskując kontrolę nad przepływem informacji między środowiskami poprzez wypełnienie luki strukturalnej, odnosi trzy typy korzyści. Są to: dostęp do źródeł danych, szybkość obiegu

¹⁷⁰ R.S. Burt, *The Social Structure...*, op. cit., s. 32.

¹⁷¹ Idem, *The Contingent Value of Social Capital*, „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42, p. 340.

¹⁷² Idem, *The Network Entrepreneur...*, op. cit., s. 297.

¹⁷³ Idem, *The Social Structure...*, op. cit., s. 31.



Schemat 1.6. Słabe wiązki wypełniające luki strukturalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.S. Burt, *The Social Structure of Competition*, in: R. Cross, A. Parker, L. Sarson, *Networks in Knowledge Economy*, Oxford University Press, 2003, p. 31.

informacji oraz łatwość nawiązywania następnych kontaktów¹⁷⁴. Przedsiębiorca, występując w roli jedynej ogniwa łączącego różne sieci kontaktów, uzyskuje dostęp do informacji w nich cyrkulujących, które są dostarczane przez jednostki bezpośrednio z nim powiązane. Istotne jest przy tym, że osoby te dokonują pierwotnej selekcji informacji z uwzględnieniem jej znaczenia dla odbiorcy, firmując jednocześnie swoim nazwiskiem jej wiarygodność. Jednostki współpracujące z innych środowisk oferują także dostęp do osób o potwierdzonych charakterystykach, które mogą przyczynić się do pozyskania niezbędnych zasobów w celu maksymalnego wykorzystania potencjału dostrzeżonej szansy.

Występując w roli jedynej łącznika między środowiskami, przedsiębiorca uzyskuje informacje znacznie szybciej niż przeciętny uczestnik rynku, co daje mu przewagę nad potencjalnymi konkurentami. *Timing*, czyli wycucie chwili albo robienie rzeczy we właściwym czasie, jest jednym z kluczowych czynników decydujących o sukcesie każdego przedsiębiorcy¹⁷⁵. Krytyczne znaczenie ma szybkość reakcji przedsiębiorcy

¹⁷⁴ Idem, *The Network Entrepreneur...*, op. cit., s. 286.

¹⁷⁵ J.A. Timmons, *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*, 5th Edition, Irwin/McGraw-Hill, 1999, p. 43, 94.

przy ocenie potencjału rynkowego oraz realizacji dostrzeżonej szansy, przy czym pojawienie się za wcześnie albo za późno jest równoznaczne z porażką¹⁷⁶.

Wypełniając lukę strukturalną, przedsiębiorca staje się postacią znaną w różnych środowiskach. Zwiększa to jego szanse na partycypowanie w realizacji okazji dostrzeżonych przez inne jednostki, z którymi stał się on związany w sposób pośredni lub bezpośredni przez rozszerzenie sieci kontaktów. Zaufanie osób cieszących się autorytetem daje przedsiębiorcy możliwość pozyskiwania zleceń oraz kontrahentów wśród szerszego grona osób, bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów utrzymywania kontaktów.

Sieć powiązań obfitująca w luki strukturalne wywiera również wpływ na motywację przedsiębiorcy do podejmowania działań przedsiębiorczych. Dostrzeżona szansa o wysokim potencjale rynkowym przyciąga chętnych do osiągnięcia korzyści z jej realizacji. Parafrazując słowa Burtę, można powiedzieć, że jest to ten moment, kiedy uczestnik sieci, decydując się na konkretny ruch, przestaje być scenerią i staje się graczem¹⁷⁷. Sukces przedsięwzięcia zależy od sposobu rozegrania gry przez przedsiębiorcę: od obranej przez niego taktyki zarządzania luką strukturalną oraz umiejętności w zakresie dopasowania pozostałych elementów procesu przedsiębiorczego – zespołu oraz zasobów. Pozyskanie odpowiednich zasobów jest również uzależnione od stopnia rozbudowania oraz dywersyfikacji sieci osobistych powiązań. Inną możliwością jest świadome budowanie sieci kontaktów od początku z myślą o przyszłych okazjach, przez zawieranie znajomości w różnych środowiskach oraz tworzenie w pełni kontrolowanych luk strukturalnych. Jest to jednak zadanie znacznie trudniejsze. Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami, zajęcie centralnej pozycji w sieci wymaga dużej kreatywności, a nowe kontakty są pozyskiwane głównie przy okazji wykonywania nowych projektów¹⁷⁸. W celu nawiązania cennych znajomości doświadczeni przedsiębiorcy często podejmują decyzje o zaangażowaniu się w realizację przedsięwzięć mających nikłe szanse na powodzenie, które jednak nie jest traktowane jako porażka, a koszt osiągnięcia różnorodnych korzyści¹⁷⁹.

W podejściu strukturalnym korzyści osiągnane przez przedsiębiorcę z uczestniczenia w sieci powiązań są oparte na słabych więziach. Jednak poleganie na takich relacjach jest związane z wieloma niebezpieczeństwami, których świadomość może pomóc w ich uniknięciu. Słabe

¹⁷⁶ N. Nohria, *Information and Search in the Creation of New Business Ventures: The Case of 128 Venture Group*, in: N. Nohria, R.G. Eccles, *Network and Organizations...*, op. cit., s. 244.

¹⁷⁷ R.S. Burt, *The Social Structure...*, op. cit., s. 13.

¹⁷⁸ Ibidem, s. 38; H.E. Aldrich, op. cit., s. 87; J.E. Perry-Smith, C.E. Shalley, op. cit., s. 102.

¹⁷⁹ R.G. McGrath, *Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure*, „Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, No. 1, p. 15.

relacje, łącząc jednostki z różnych środowisk, zakładają często powierzchowną znajomość na zasadzie ograniczonego zaufania, co implikuje niepewność. Związana jest ona z nieprzewidywalnością zachowań potencjalnego partnera, szczególnie w sytuacjach kryzysowych. Partnerzy mogą nie czuć się zmotywowani do wsparcia podejmowanych przez przedsiębiorcę działań oraz udzielania porad. Słabe relacje często stanowią jedyny łącznik z określonym środowiskiem, co może prowadzić do nadmiernego uzależnienia przedsiębiorcy od takiej więzi oraz powstawania asymetryczności relacji.

Badania wskazują, że w celu ograniczenia niepewności oraz uniknięcia uzależnienia związanego z utrzymywaniem słabych więzi przedsiębiorcy decydują się na dwa podstawowe rozwiązania. Pierwsze zakłada nawiązywanie redukowalnych kontaktów z wybranymi środowiskami, co pozwala na obniżenie ryzyka utraty relacji oraz polepszenie pozycji negocjacyjnej. Drugim rozwiązaniem jest wzmocnienie istniejącej więzi przez poświęcenie dodatkowego czasu oraz zwiększenie emocjonalnego zaangażowania. Obydwa działania nieuchronnie prowadzą do obniżenia efektywności sieci¹⁸⁰.

1.4.3. Perspektywa relacyjna

W podejściu relacyjnym największą wartość mają silne relacje oparte na przyjaźni, pokrewieństwie lub wieloletniej znajomości, tworzące zwarte sieci powiązań. Bliskość ich uczestników jest oparta na emocjonalnym zaangażowaniu, co pozwala na osiągnięcie korzyści niedostępnych w przypadku słabych więzi. Silne relacje, charakteryzujące się wzajemnym zaufaniem oraz przewidywalnością, oferują przedsiębiorcy wsparcie oraz cenne rady, są źródłem pozyskiwania poufnych i wiarygodnych informacji, a także tworzą przyjazny klimat dla transakcji rynkowych, redukując niepewność oraz ograniczając zachowania oportunistyczne w sieci.

Coleman, jeden z pierwszych autorów podkreślających znaczenie silnych więzi dla jednostki, wyróżnił dwa typy korzyści. Koniecznym warunkiem ich osiągnięcia jest przynależność do zwartej sieci powiązań. Są to: wzajemne zaufanie oraz przestrzeganie obowiązujących norm postępowania¹⁸¹. Coleman wyodrębnił również dostęp do kanałów informacji jako trzeci typ korzyści, których osiągnięcie nie jest jednak uzależnione od siły więzi. Natomiast bliskość relacji nadaje pozyskiwanym taką drogą informacjom szczególny charakter.

¹⁸⁰ L. Steier, R. Greenwood, op. cit., s. 189.

¹⁸¹ J. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, in: R. Cross, A. Parker, L. Sasson, *Networks in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, 2003, p. 60.

Fukuyama określił zaufanie jako:

*mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach*¹⁸².

Podstawową cechą relacji opartych na zaufaniu jest honorowanie zasady wzajemnych zobowiązań, która zakłada, że przepływ świadczeń następuje w obydwu kierunkach. Oznacza to, że oczekiwania stron dotyczące podjętych zobowiązań zostaną spełnione w pełnym wymiarze. Im większa jest liczba zgromadzonych „długów wdzięczności”, tym bardziej korzystna jest pozycja w sieci powiązań, ponieważ wiąże się to z otaczaniem się osobami gotowymi do wyświadczenia przysługi w każdym momencie¹⁸³.

Parafrazując słowa Luhmanna, zaufanie jest sposobem na przewidywanie przyszłości, zachowywanie się tak, jakby była ona pewna¹⁸⁴. Pozwala to na ograniczenie ryzyka zawieranych transakcji, mocno zakorzenionych w zwartej sieci powiązań, która przyjmuje na siebie funkcję regulatora oraz kontroli społecznej. Badania wskazują, że wieloletnia współpraca, oparta na silnych więziach, często przebiega na zasadach nieformalnych porozumień, co umożliwia znaczne ograniczenie kosztów transakcyjnych¹⁸⁵. Takie więzi pozwalają na dynamiczną reakcję na szanse pojawiające się w otoczeniu. Możliwość odłożenia formalności na później przy jednoczesnym przekonaniu o uczciwości partnera oraz sprawiedliwym podziale zysku pozwala na znaczne skrócenie czasu upływającego od momentu dostrzeżenia okazji do momentu jej realizacji, a więc od otwarcia do zamknięcia okna strategicznego¹⁸⁶. Ma to bezpośrednie przełożenie na wysokość stopy zwrotu z inwestycji, świadcząc o ekonomicznej wartości zaufania, które ogranicza ryzyko oraz koszty transakcyjne, zwiększając jednocześnie szanse na powodzenie przedsięwzięcia¹⁸⁷.

Zwarte struktury sieci powiązań sprzyjają cyrkulacji informacji między uczestnikami. Ma to dwojakie skutki: po pierwsze, sprzyja przestrzeganiu

¹⁸² F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, WN PWN, Warszawa–Wrocław 1997, s. 38.

¹⁸³ Ibidem, s. 221; J. Coleman, op. cit., s. 61.

¹⁸⁴ L. Sanner, *Trust between Entrepreneurs and External Actors: Sensemaking in Organizing New Business Ventures*, Department of Business Studies, Uppsala University, 1997, p. 67.

¹⁸⁵ A. Larson, *Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships*, „Administrative Science Quarterly” 1992, Vol. 37, No. 1, p. 98; M. Sako, *Does Trust Improve Business Performance?* in: C. Lane, R. Bachmann, *Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, 1998, s. 91; H.E. Aldrich, op. cit., s. 83.

¹⁸⁶ B. Uzzi, *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42, No. 1, p. 49; A.P. Wickham, *Strategic Entrepreneurship. A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management*, Prentice Hall, 1998, p. 154.

¹⁸⁷ B. Nooteboom, *Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Edward Elgar Publishing, 2002, p. 3.

obowiązujących norm; po drugie, pozwala na budowę reputacji. Mechanizmy tych dwóch procesów są podobne: nowa informacja poprzez wielokrotne, wzajemne powiązania szybko dociera do uczestników sieci, którzy podejmują kolejne decyzje na podstawie nowej wiadomości, korygując odpowiednio swoje zachowania, a w niektórych przypadkach postawy. Pozwala to na wprowadzanie skutecznych sankcji przeciwko jednostce, łamiącej obowiązujące zasady wyznawanego w sieci kodeksu etycznego. W skrajnych przypadkach skutkiem naruszenia zasad może być całkowite wyizolowanie. Uczestnik sieci, decydując się na złamanie norm, dokonuje zestawienia kosztów i korzyści płynących z takiego postępowania. W przypadku bliskich relacji, charakteryzujących się silnym emocjonalnym zaangażowaniem, należy dodatkowo wziąć pod uwagę jedną z podstawowych ludzkich potrzeb – poczucie bycia akceptowanym – która jest zaspokajana przez przynależność do wspólnoty społecznej. Pod groźbą odrzucenia jednostka ulega normatywnemu wpływowi społecznemu¹⁸⁸. Przekonanie uczestników sieci o konieczności podporządkowania się obowiązującym normom tworzy atmosferę zaufania, ograniczając niepewność.

Informacje docierające do przedsiębiorcy przez silne więzi zasadniczo różnią się od tych, otrzymywanych przez słabe relacje. Badania przeprowadzone przez Uzzi wskazują, że mają one jakościowy charakter, są zweryfikowane i bardziej szczegółowe oraz pozwalają na stworzenie całościowego obrazu sytuacji. Ma to niezwykle istotne znaczenie w sytuacjach kryzysowych, w których każdy szczegół może przeważać szalę na korzyść przedsiębiorcy. Bliskość relacji umożliwia pozyskanie tymi kanałami również informacji konfidenjalnych, często otrzymywanych poprzez uruchomienie łańcucha wzajemnych zobowiązań. Silne więzi nie tylko dostarczają informacji, lecz również pomagają w procesie ich selekcji oraz interpretacji¹⁸⁹. Jest to możliwe dzięki bliskości kontaktów, łączących osoby o podobnych postawach wobec otaczającego świata. Silne więzi umożliwiają również transfer wiedzy niekodowanej, co sprzyja procesowi uczenia się¹⁹⁰.

Bliskie relacje są źródłem wsparcia dla przedsiębiorcy, szczególnie w czasach przemian oraz niepewności¹⁹¹. Osoby z najbliższego otoczenia są bardziej zmotywowane do niesienia bezwarunkowej pomocy. Sieci

¹⁸⁸ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna: serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 279; M. Casson, *Entrepreneurial Networks in International Business*, „Business and Economic History” 1997, Vol. 26, No. 2, p. 815; J. Coleman, op. cit., s. 64.

¹⁸⁹ L. Sanner, op. cit., s. 40.

¹⁹⁰ B. Uzzi, op. cit., s. 45–46; N. Nicolaou, S. Birley, *Social Networks in Organizational Emergence: The University Spinout Phenomenon*, „Management Science” 2003, Vol. 49, No. 12, p. 1706.

¹⁹¹ D. Krackhardt, *The Strength of Strong Ties – The Importance of Philos in Organizations*, in: R. Cross, A. Parker, L. Sasson, *Networks in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, 2003, p. 83.

powiązań oparte na bliskości relacji zakładają wzajemne zrozumienie oraz prawo każdego uczestnika do dzielenia się problemami oraz swobodnego wyrażania swojej opinii. Nawiązywanie dialogu w sytuacjach konfliktowych oraz aktywne reagowanie na inicjatywy innych sprzyjają szybkiemu rozwiązywaniu problemów¹⁹². Silne więzi dodają również odwagi do podejmowania działań obarczonych wysokim ryzykiem. Badania wskazują, że przedsiębiorcy, mający większe wsparcie w sieci powiązań, są bardziej skłonni do wprowadzania na rynek innowacji przełomowych¹⁹³. Przytoczone dowody empiryczne kontrastują z wcześniejszymi rozważaniami dotyczącymi negatywnego wpływu silnych więzi na kreatywność, co daje podstawę do wnioskowania o istnieniu jeszcze innych czynników, mających istotne znaczenie dla procesu wprowadzenia innowacji przełomowych.

Szczególnym rodzajem silnych więzi są relacje łączące przedsiębiorcę z rodziną. Dostarczają one emocjonalnego wsparcia oraz często są źródłem wskazówek dotyczących prowadzenia przedsiębiorstwa. Badania dowodzą, że z rodzinnych rad korzystają głównie przedsiębiorcy nieposiadający wyższego wykształcenia lub mający duże doświadczenie. Pierwsi są raczej zmuszeni do takiego postępowania ograniczoną liczbą kontaktów w osobistej sieci powiązań, natomiast drudzy próbują w taki sposób zaangażować rodzinę w prowadzenie firmy, poszukując godnego następcy¹⁹⁴.

Więzi rodzinne często stawiają przedsiębiorcę przed trudnym wyborem między efektywnością przedsięwzięcia a lojalnością wobec obowiązujących zasad etycznych wymuszających zatrudnianie kolejnych osób spokrewnionych lub udzielanie im pożyczek¹⁹⁵. Pełnienie funkcji pomocy społecznej absorbuje środki finansowe, które w innej sytuacji mogłyby być przeznaczone na inwestycje. Badania wskazują również, że zbyt duże poleganie na więziach rodzinnych zmniejsza szanse na założenie własnej firmy¹⁹⁶.

Restrykcyjne normy oraz silna kontrola społeczna w zwartych sieciach powiązań mogą skłaniać jednostki do zachowań konformistycznych, ograniczając swobodę podejmowania decyzji. Prowadzi to do ograniczenia innowacyjności w obawie przed ośmieszeniem lub odrzuceniem ze strony

¹⁹² H. Aldrich, op. cit., s. 83; B. Johannisson, op. cit., s. 14.

¹⁹³ N. Nicolaou, S. Birley, op. cit., s. 1706. Badania również wskazują, że większa innowacyjność może mieć swoje źródła w zaspokojeniu potrzeby bycia akceptowanym w grupie – zob. U. Staber, *Networking Beyond Organizational Boundaries: The Case of Project Organizations*, „Creativity and Innovation Management” 2004, Vol. 13, No. 1, p. 38.

¹⁹⁴ R. Donckels, J. Lambrecht, *The Network Position of Small Business: An Explanatory Model*, „Journal of Small Business Management” 1997, Vol. 35, No. 2, p. 22.

¹⁹⁵ A. Portes, *Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology*, „Annual Review of Sociology” 1998, Vol. 24, p. 16; J.M. Bloodgood, H.J. Sapienza, A.L. Carsrud, op. cit., s. 130.

¹⁹⁶ H. Aldrich, op. cit., s. 83.

innych uczestników sieci. W skrajnych przypadkach, we względnie odizolowanych sieciach powiązań, może istnieć przekonanie o własnej marginalizacji i braku skuteczności podejmowanych działań, co powstrzymuje ich uczestników przed tworzeniem własnych przedsięwzięć¹⁹⁷.

1.4.4. Dynamika sieci powiązań

Osobiste sieci powiązań przedsiębiorców nie mają charakteru stałego. Ewoluuują one wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, wspomagając procesy identyfikacji, pozyskiwania oraz eksploatacji zasobów mających kluczowe znaczenie na danym etapie. Wraz ze zmianą funkcji pełnionych przez sieć, ulega przekształceniu jej struktura oraz optymalna siła więzi, umożliwiającą osiągnięcie pożądaných korzyści. W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka koncepcji, odzwierciedlających ewolucję sieci powiązań w procesie tworzenia i rozwoju przedsiębiorstwa. Ze względu na fakt, że mają one w większości komplementarny charakter, w niniejszej pracy odstąpię od ich szczegółowej prezentacji na rzecz przedstawienia obrazu, tworzonego przez te koncepcje.

W myśl koncepcji procesu przedsiębiorczego zaproponowanej przez Timmonsa, tworzenie nowego przedsięwzięcia rozpoczyna się od szansy, która z kolei może być okazją dostrzeżoną na rynku lub wynikiem znakomitego pomysłu przedsiębiorcy¹⁹⁸. W pierwszym przypadku krytyczna informacja najczęściej jest pozyskiwana przez wypełnienie luki strukturalnej bądź wykorzystanie pomostu strukturalnego, występującego między środowiskami. W drugim przypadku pomysł jest generowany wewnątrznie. Na motywację do tworzenia własnego przedsiębiorstwa ma wpływ środowisko, w którym kształtowały się postawy potencjalnego przedsiębiorcy. Jest to przede wszystkim rodzina, z której czerpane są podstawowe wzorce zachowań. Wyniki badań wskazują, że w przypadku przedsiębiorców prawdopodobieństwo tego, że rodzice są również właścicielami firm, jest wyższe niż wynosi średnia w populacji¹⁹⁹.

Wstępna dyskusja dotycząca realizacji szansy odbywa się najczęściej w wąskim gronie bliskich osób. Potencjalny przedsiębiorca korzysta głównie z silnych więzi łączących go z członkami rodziny, przyjaciółmi czy znajomymi z poprzedniego miejsca zatrudnienia, oferującymi dostęp do sprawdzonych informacji, początkowego kapitału oraz osób trzecich o wiarygodnej reputacji jako przyszłych kontrahentów²⁰⁰. Johannisson

¹⁹⁷ J. Coleman, op. cit., s. 63; A. Portes, op. cit., s. 16–17.

¹⁹⁸ J.A. Timmons, op. cit., s. 37.

¹⁹⁹ A. Greve, J.W. Salaff, *Social Networks and Entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2003, No. 4, p. 6.

²⁰⁰ A. Larson, J.A. Starr, *A Network Model of Organization Formation*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1993, No. 1, p. 7; J.M. Hite, *Evolutionary Processes and Path of Relationally Embedded Network Ties in Emerging Entrepreneurial Firms*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2005, No. 1, p. 125.

podkreśla, że bliskie relacje dostarczają również emocjonalnego wsparcia, potrzebnego do przeciwstawienia się obowiązującym normom społecznym oraz zerwania z dotychczasowym stanem rzeczy w celu zostania przedsiębiorcą. W takich sytuacjach „sieć bezpieczeństwa” pozwala złagodzić skutki negatywnego odbioru społecznego takiego zachowania²⁰¹. Bliskie relacje oferują również dyskrecję, zabezpieczając przedsiębiorcę przed negatywną opinią ze strony otoczenia, w sytuacji niepowodzenia przedsięwzięcia na wczesnym etapie²⁰².

Po wstępnej analizie szansy następuje etap planowania jej realizacji. Podstawowym zadaniem jest zgromadzenie niezbędnych zasobów, które są lub mogą być potrzebne w przyszłości. W tym celu przedsiębiorca nawiązuje dużą liczbę znajomości opartych początkowo na relacjach wyłącznie biznesowych²⁰³. Po rozpoczęciu działalności następuje selekcja kontaktów, które są oceniane pod kątem wartości oraz wkładu w rozwój przedsięwzięcia. Następnym etapem jest nabieranie podwójnego wymiaru przez relacje powstałe pierwotnie na gruncie społecznym lub biznesowym. Zaangażowanie bliskich osób w prowadzenie przedsiębiorstwa dodaje więziom charakteru ekonomicznego. Natomiast nawiązanie z partnerem handlowym kontaktów opartych na przyjaźni wnosi do relacji biznesowej wymiar społeczny. Wzajemne przenikanie się dwóch wymiarów pozwala na stworzenie atmosfery wzajemności oraz zaufania, zapewniającej akceptowalny poziom stabilności oraz trwałości więzi. Kolejnym etapem ewolucji więzi jest dalsze zacieśnianie współpracy przez nawarstwianie się kolejnych jej płaszczyzn²⁰⁴.

Na wczesnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa następuje przesunięcie akcentów w osobistej sieci powiązań przedsiębiorcy. Przekształca się ona z sieci o dominującym znaczeniu bliskich relacji w sieć o celowo skonstruowanej strukturze, nastawioną na osiągnięcie określonego typu korzyści. Hite i Hesterly wyróżniły trzy podstawowe typy zmian z tym związane. Po pierwsze, znaczna przewaga silnych więzi zostaje zastąpiona równowagą między silnymi a słabymi relacjami. Po drugie, zwarte sieci przekształcają się w bardziej rozrzucone, obfitujące w luki strukturalne. Po trzecie, osobiste sieci powiązań, początkowo dziedziczne lub powstające losowo, stają się efektem świadomych działań przedsiębiorcy²⁰⁵. Skuteczne zarządzanie rosnącą siecią powiązań, w której kontrola społeczna utraciła swój pierwotny wymiar wymaga od

²⁰¹ B. Johannisson, *Anarchists and Organizers: Entrepreneurs in a Network Perspective*, „International Studies of Management and Organization” 1987, Vol. 17, No. 1, p. 54.

²⁰² A. Greve, J.W. Salaff, op. cit., s. 4.

²⁰³ Ibidem, s. 4, 13.

²⁰⁴ A. Larson, J.A. Starr, op. cit., s. 9, 10; J.M. Hite, op. cit., s. 116; B. Johannisson, M. Monsted, op. cit., s. 114.

²⁰⁵ J.M. Hite, W.S. Hesterly, op. cit., s. 283.

przedsiębiorcy zrozumienia dynamiki, kierunków ewolucji oraz mechanizmów działających w sieci. W przeciwnym wypadku przedsiębiorstwo może być narażone na straty, wynikające z nadmiernego zaufania bądź jego braku²⁰⁶.

Rozpatrywanie sieci powiązań z perspektywy ich dynamiki dostarcza odpowiedzi na często stawiane w literaturze przedmiotu pytanie o znaczenie słabych i silnych więzi dla przedsiębiorcy. Krystalizacja pomysłu, a następnie założenie oraz rozwój nowego przedsięwzięcia wymagają od przedsiębiorcy mobilizacji szerokiej gamy zasobów, do których ciągłość dostępu może być zapewniona jedynie poprzez wykorzystanie obydwu mechanizmów: strukturalnego oraz relacyjnego, które często wzajemnie się uzupełniają. Badania wskazują, że najlepsze efekty osiąga się przy jednoczesnym wykorzystaniu słabych oraz silnych więzi²⁰⁷. Najbardziej istotne jest przy tym zachowanie odpowiedniej proporcji, która jest uzależniona od etapu rozwoju przedsiębiorstwa, specyfiki działalności, warunków panujących w otoczeniu oraz realizowanych celów²⁰⁸.

Korzyści płynące dla przedsiębiorcy z uczestnictwa w sieci powiązań stanowią kapitał społeczny. Bourdieu, jeden z twórców tej koncepcji, zdefiniował ten termin jako:

*sumę aktualnych oraz potencjalnych zasobów, które są związane z posiadaniem trwałej sieci powiązań, składającej się z bardziej lub mniej zinstytucjonalizowanych więzi wzajemnej akceptacji i uznania*²⁰⁹.

Obecnie kapitał społeczny analizowany jest zarówno w kontekście zasobów, które stają się dostępne w wyniku współpracy stron, jak i samej struktury sieci zawierającej luki strukturalne²¹⁰. Można powiedzieć, że sieć powiązań jest narzędziem tworzenia kapitału społecznego za pośrednictwem relacyjnych oraz strukturalnych mechanizmów opisanych powyżej.

Rezultaty opisywanych w literaturze badań wskazują, że właściwie ukształtowana oraz odpowiednio zarządzana przez przedsiębiorcę sieć osobistych powiązań zwiększa szanse na przetrwanie, podnosi prawdopodobieństwo pozyskania zewnętrznego finansowania oraz intensyfikuje

²⁰⁶ J.M. Hite, op. cit., s. 116.

²⁰⁷ R.P. Singh, op. cit., s. 132–133.

²⁰⁸ Por. J.M. Hite, W.S. Hesterly, op. cit., s. 283; T. Rowley, D. Behrens, D. Krackhardt, *Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 3, p. 383; H. Ibarra, *Structural Alignments...*, op. cit., s. 60; L. Steier, R. Greenwood, *Entrepreneurship and the Evolution...*, op. cit., s. 188.

²⁰⁹ P. Bourdieu, za: A. Portes, op. cit., s. 3.

²¹⁰ R.S. Burt, op. cit., s. 17; H. Neergaard, H. Madsen, *Knowledge Intensive Entrepreneurship in a Social Capital Perspective*, „Journal of Enterprising Culture” 2004, Vol. 12, No. 2, p. 106.

proces rozwoju przedsiębiorstwa²¹¹. W zależności od wielkości, stopnia dywersyfikacji oraz siły więzi, oferuje ona szerokie spektrum korzyści. Sieć osobistych powiązań wspomaga proces identyfikacji szans w otoczeniu oraz skracza czas potrzebny do ich realizacji; umożliwia dostęp do niezbędnych zasobów, w tym cennych informacji, oferując jednocześnie mechanizmy ich selekcji oraz interpretacji; motywuje przedsiębiorcę do działania i wyzwala kreatywność; sprzyja transferowi wiedzy; dostarcza wsparcia emocjonalnego oraz stwarza klimat sprzyjający zawieraniu transakcji rynkowych, ograniczając ryzyko, a także obniżając koszty. Jednak to wszystko przedsiębiorca może osiągnąć pod warunkiem, że jest świadomy procesów zachodzących w sieci i stanowiących o jej dynamice oraz dysponuje umiejętnościami społecznymi, niezbędnymi do aktywnego zarządzania relacjami.

²¹¹ T.A. Ostgaard, S. Birley, *New Venture Growth and Personal Networks*, „Journal of Business Research” 1996, Vol. 36, No. 1, p. 46; R.A. Baron, G.D. Markman, *Beyond Social Capital: How Social Skills Can Enhance Entrepreneurs’ Success*, „Academy of Management Executive” 2000, Vol. 14, No. 1, p. 107; E.L. Hansen, *Entrepreneurial Networks and New Organizational Growth*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1995, No. 2, p. 15; D.J. Brass, J. Galaskiewicz, H.R. Greve, W. Tsai, op. cit., s. 806. W literaturze przedstawione są również dowody empiryczne, które nie potwierdzają wpływu sieci powiązań na rozwój małych przedsiębiorstw. Zob. P. Havnes, K. Senneeth, *A Panel Study of Firm Growth among SMEs in Networks*, „Small Business Economics” 2001, Vol. 16, No. 4, p. 293.

ROZDZIAŁ DRUGI

WYNIKI BADAŃ

2.1. SIEĆ OSOBISTYCH POWIĄZAŃ PRZEDSIĘBIORCY

Pierwszym z czynników wyodrębnionych w trakcie przeprowadzonych przez autorkę badań, warunkujących rozwój mikroprzedsiębiorstw, jest sieć osobistych powiązań przedsiębiorcy. Prowadzona w tym rozdziale analiza rozpocznie się od omówienia znaczenia kontaktów dla przedsiębiorców. Określone zostaną również przyczyny skłaniające właścicieli mikroprzedsiębiorstw do ukrywania swoich sieci powiązań. Następnie zaprezentowane zostaną korzyści, które przedsiębiorcy osiągają dzięki kontaktom osobistym oraz wpływ, jaki wywierają one na rozwój ich firm. W ramach uzupełnienia podjętych rozważań omówione zostaną czynniki, mające swoje źródło w specyficznym typie silnych relacji – więziach rodzinnych.

2.1.1. Znaczenie sieci powiązań dla przedsiębiorców

Sieć powiązań przedsiębiorcy z pewnością zasługuje na miano ukrytej siły, której znaczenie dla rozwoju przedsięwzięcia jest trudne do zbadania. W prowadzonych w ramach badań wstępnych wywiadach, wpływ kontaktów osobistych na działalność firmy był wyraźnie widoczny, a dokładnie ujmując – wyczuwalny między słowami. Można powiedzieć, że sieć powiązań niemal zawsze pozostawała w tle, nawet wtedy, gdy na pierwszym planie widoczne były efekty jej oddziaływania, takie jak nowe zlecenia, pozyskiwane środki finansowe czy pomysły na rozszerzenie działalności. Jeśli dla wstępnej fazy badań takie wyniki były wystarczające, to badania pogłębione miały na celu dokładne zbadanie oraz opisanie mechanizmów wpływu kontaktów osobistych na rozwój przedsiębiorstwa. Wymagało to „wyciągnięcia” poszczególnych fragmentów tła

na pierwszy plan, poprzez skłonienie przedsiębiorców do zwerbalizowania dotąd pozostających w cieniu relacji oraz aktorów.

Pierwsze próby głębszego poznania mechanizmów oddziaływania sieci powiązań na rozwój przedsiębiorstwa nie przyniosły oczekiwanych rezultatów. W swoich wypowiedziach przedsiębiorcy zaprzeczali istnieniu jakichkolwiek kontaktów oraz negowali ich rolę w rozwoju przedsiębiorstwa.

Na ten temat, to ja nie chcę rozmawiać nawet, bo to jest dla mnie strasznie drażliwy, drażliwy temat. (OBS)¹

Nikomu nic nie zawdzięczam. Nie, naprawdę, praca własnych rąk. Naprawdę. (ZKR)

To jest najgorszy wróg rozwoju, największy. Układy, powiązania, znajomości i tutaj często to jest. Nawet świadcząc usługi, tak jak ja w tym roku, no niestety była to porażka, trzeba ją przeżyć. (GFS)

Wykazywanie zainteresowania ze strony badacza kontaktami osobistymi przedsiębiorcy nieuchronnie prowadziło do zwiększenia dystansu dzielącego go z rozmówcą, który stawał się podejrzliwy i bardziej ostrożny w swoich wypowiedziach.

2.1.1.1. Przyczyny ukrywania sieci powiązań

Po kilku nieudanych próbach podjęcia tematu sieci powiązań podczas wywiadu, powstało pytanie o przyczyny starannego ukrywania kontaktów osobistych przez przedsiębiorców. Na podstawie analizy wypowiedzi rozmówców oraz literatury przedmiotu, wyróżniono trzy podstawowe czynniki, wpływające na takie zachowanie. Są to: uwarunkowania kulturowe, tworzenie atrybucji wewnętrznych oraz obawa przed utratą sprawczej siły posiadanych kontaktów.

Uwarunkowania kulturowe. Uwarunkowania kulturowe sprawiają, że zwrot „sieć powiązań” w percepcji przedsiębiorców ma znaczenie pejoratywne. Takie określenia jak „układy”, „powiązania”, „znajomości” mają w polskim społeczeństwie zdecydowanie negatywne konotacje. Do przemysłu na ten temat skłoniła autorkę zapowiedź programu publicystycznego, którą usłyszała, czekając na jeden z wywiadów. Słowa dziennikarza jednej z najbardziej popularnych stacji telewizyjnych w Polsce, brzmiały mniej więcej tak: „Układy, powiązania: kto, z kim i przeciwko komu”. Był to bardzo wyrazisty przekaz: jeśli z kimś, to znaczy przeciwko komuś. Za chwilę rozpoczął się wywiad, w którym przedsiębiorca po powitaniu stwierdził: „Widzi pani, co w Polsce się dzieje: układy, powiązania, korupcja”.

¹ Dla zachowania anonimowości każdy uczestniczący w badaniu przedsiębiorca został oznaczony trzyliterowym kodem, który nie ma nic wspólnego z inicjałami rozmówcy czy nazwą firmy.

Określenie – „sieć powiązań” przywoływało u przedsiębiorców wspomnienia z dawnych czasów, kiedy dawanie łapówek często stawało się przykrą koniecznością, pozwalającą na przetrwanie biznesu. Na przykład, przedsiębiorca z okolic Bydgoszczy, zajmujący się szyciem bielizny, rozpoczynając działalność pod koniec lat 70., pozyskiwał materiał do produkcji następujący w sposób:

Ale my jakbyśmy nie dali łapówki, to my byśmy nawet nie dostali tych ścinków, nie było, tych trójkącików. To myśmy musieli dać łapówki tym, co byli w dziale handlowym, ale trzeba było iść do tych osób, co byli krojczykami. Do krojczego, że oni musieli tak kroić, żeby ten rąb był nie taki pięć centymetrów, tylko najmniej osiem centymetrów. To myśmy z tego uszyli i wyszły dziecięce majteczki. Myśmy musieli dawać prezenty tamtemu krojczemu, żeby on takie szerokie romby robił, bo nie było, z czego, co wziąć. (BBL)

Wypowiedź innego przedsiębiorcy, prowadzącego firmę świadczącą usługi sprzątania, dotyczy czasów obecnych.

U nas często jest tak, że uczciwą ofertą i dobrą ceną często, często jest tak, że nie zawsze się zdobędzie klienta. Bo są inne rzeczy, o których się nie mówi, a mówi się dużo, które dzisiaj by się w oczy rzuciły. To ten tego okradnie, się z tym spotkał i potem się zajmuje w Polsce telewizja. Jesteśmy bardzo korupcyjnym krajem. Ja nie jestem w ogóle, nigdy nikomu niczego nie proponowałem, oprócz tego, że rzetelną pracę i uczciwość, nie? I chyba kiedyś, mam nadzieję się doczekam takich czasów, że rzeczywiście to będzie głównie decydowało o przyjęciu oferty bądź nie przyjęciu, nie? (GFS)

W społeczeństwie, w którym słowa „powiązania” czy „znajomości” kojarzone są głównie z układami korupcyjnymi i nieczystymi interesami, przyznawanie się do posiadania kontaktów przynoszących wymierne korzyści jest, co najmniej, w złym tonie.

Tworzenie atrybucji wewnętrznych. W trakcie wywiadów niektórzy przedsiębiorcy na pytanie o rolę kontaktów osobistych w rozwoju firmy, na początku negowali ich znaczenie, a następnie opowiadali o własnym wkładzie w działalność firmy. Podkreślali przy tym, że obecna sytuacja przedsiębiorstwa to wynik jedynie ciężkiej pracy jego właścicieli. Taki sposób myślenia jest wyrazem skłonności ludzi do dokonywania atrybucji wewnętrznych przy ocenie swoich osiągnięć. Służy to głównie podtrzymaniu samooceny².

² E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna: serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 207. Innym powodem tworzenia nieuzasadnionych atrybucji wewnętrznych jest ograniczony dostęp do informacji, co w przypadku mikroprzedsiębiorstw można w większości przypadków wykluczyć.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Rogoff, Lee oraz Sub wskazują, że przedsiębiorcy przy rozpatrywaniu przyczyn swoich sukcesów mają skłonność do tworzenia atrybucji wewnętrznych³. Chcą oni postrzegać siebie jako podstawowy czynnik sukcesu rozwijającego się przedsięwzięcia, nie ujawniając przy tym udziału w nim stron trzecich, takich jak rodzina, przyjaciele czy kontrahenci. Na przykład, małżonkowie, którzy prowadzą ciesząc się popularnością barek ze specjałami kuchni węgierskiej, na pytanie o kontakty osobiste odpowiedzieli:

Nie, nie, wszystko my sami. My sami, żadnych, żadnych znajomości, żadnego wsparcia, tylko po prostu myśmy, mając pieniądze, wynajęliśmy tam, a później chcąc zwiększyć, to wzięłam z Mikro pożyczkę i własnymi rękami wszystko. (OBS)

Rezultatem takiego sposobu myślenia jest negowanie roli kontaktów osobistych w rozwoju przedsiębiorstwa.

Obawa przed utratą siły sprawczej kontaktów. Trzeci czynnik, wpływający na skłonność przedsiębiorców do ukrywania swoich kontaktów to przekonanie, że w przypadku ujawnienia powiązań osobistych, mogą stracić one swoją moc. Johannisson użył tego określenia metaforycznie, mając na myśli przesadność niektórych przedsiębiorców⁴. Natomiast na podstawie zebranego przez autorkę materiału empirycznego można stwierdzić, że właściciele mikroprzedsiębiorstw, wchodząc w bliskie relacje z kontrahentami, godzą się na współpracę, której jednym z warunków jest zachowanie jej konfidencjonalnego charakteru. Ujawnienie takiej relacji może skutkować utratą zleceń w przyszłości. Przykładem może być kooperacja małej poligrafii z agencją reklamową.

Proszę pani, to są pewnego rodzaju tajemnice i ja nie chwalebę się tym. Mamy grono stałych współpracowników. No, też dlatego, że agencja nie chce mówić, że ona tego nie wykonuje. To jest, powiedzmy my jesteśmy zapleczem dla agencji. Oni mają, że tak powiem, inną pracę, gdzie mają swoich klientów, szukają tego rynku, a my im po prostu wykonujemy. Oni nawet tam coś napiszą, tak, że to oni, ale przecież, komu to przeszkadza?! Mi to nie przeszkadza. (DWD)

Podobnych wypowiedzi jest wiele. Mikroprzedsiębiorstwa często polegają na jednym lub kilku kluczowych odbiorcach, a chęć zachowania dalszej współpracy zobowiązuje do nieujawniania tych relacji. Na podobnych zasadach, mała szwalnia z okolic Bydgoszczy wykonuje zlecenia

³ E.G. Rogoff, M.S. Lee, D.C. Sub, „Who done it?” *Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success*, „Journal of Small Business Management” 2004, Vol. 42, No. 4, p. 370.

⁴ B. Johannisson, *Anarchists and Organizers: Entrepreneurs in a Network Perspective*, „International Studies of Management and Organization” 1987, Vol. 17, No. 1, p. 53.

dla renomowanej firmy odzieżowej, wszywając na ubrania jej metkę, albo rodzinna cukiernia przygotowuje wypieki i pieczywo dla znanej restauracji.

Innym przypadkiem, gdy przedsiębiorca pragnie zachować współpracę w tajemnicy, jest sytuacja, w której w imieniu kontrahenta występuje członek rodziny lub bliski znajomy. Bez ich uczestnictwa taka relacja nie zostałaby nawiązana, a dalsza współpraca jest uzależniona od ciągłości zatrudnienia tej osoby we współpracującej organizacji oraz nieujawnienia faktu preferencyjnego traktowania. W ten sposób drukarnia z południa Polski zajmuje się drukiem katalogów na cały kraj dla biura turystycznego.

(...) mam klienta i jeżeli to nie będzie ujawnione, to biuro podróży XXX. (...) to największe zlecenie od nich, to było sto tysięcy druków formatu A4 w siedmiu kolorach. I myślę, mogli bez siedmiu kolorów, ale w siedmiu kolorach. No, to było... (WDR)

Zlecenie, generujące przez trzy kolejne lata znaczną część obrotu, zostało pozyskane przez bratanicę przedsiębiorcy pracującą we wspomnianym biurze podróży.

Opisane sytuacje skłaniają przedsiębiorców do przemyślanego bądź bezrefleksyjnego, jak to jest w przypadku dokonywania atrybucji wewnętrznych, negowania roli kontaktów osobistych w rozwoju przedsiębiorstwa, co w znacznym stopniu utrudniło autorce znalezienie odpowiedzi na stawiane w pracy pytania. Co najważniejsze, przeprowadzona analiza pokazała, że pojawiające się wypowiedzi rozmówców były częściowo skutkiem widocznego zainteresowania badacza. Przedsiębiorcy, obawiając się ewentualnego posądzenia o nielegalne interesy, korupcję czy protekcję, ukrywali swoje kontakty. Można powiedzieć, że reakcja rozmówców była odwrotnie proporcjonalna do zainteresowania wykazywanego przez badacza: im więcej pytań dotyczących sieci powiązań było stawianych, tym mniej informacji na ten temat uzyskiwano w zamian.

W celu zminimalizowania wpływu badacza, wprowadzono zmiany w sposobie prowadzenia wywiadu. Po pierwsze, aby nie wzbudzać u rozmówców nadmiernej podejrzliwości, zrezygnowano z inicjowania w trakcie wywiadu tematu kontaktów osobistych. Pytania takie zadawano wyłącznie w ramach kontynuacji wątku poruszonego przez samego przedsiębiorcę. Po drugie, zaczęto zwracać szczególną uwagę na wykorzystywane w trakcie wywiadu słownictwo dotyczące sieci powiązań, które nie wzbudzałoby u rozmówcy negatywnych skojarzeń. W tym celu w rozmowie należało posługiwać się zwrotami, używanymi przez samego przedsiębiorcę. Dodatkowo trzeba było zwrócić uwagę na czytelność przekazu dotyczącego wykorzystywania zdobytych w trakcie wywiadu informacji wyłącznie do celów naukowych.

2.1.1.2. Prawdziwa siła sieci powiązań

Zmiana postawy oraz zachowań badacza przyniosły efekty. W trakcie rozmów przedsiębiorcy często opowiadali o swoich przyjaciółach, członkach rodziny czy przypadkowych znajomych, którzy odegrali kluczową rolę w rozwoju przedsiębiorstwa. W taki sposób fragmenty dostrzeżonego w trakcie badań wstępnych tła stawały się bardziej wyraziste, tworząc czytelny obraz głównych aktorów oraz mechanizmów oddziałujących w sieciach powiązań. Co więcej, z wypowiedzi przedsiębiorców można wnioskować, że są oni w większości świadomi wpływu, jaki wywiera sieć osobistych powiązań na funkcjonowanie ich przedsiębiorstw. Kontakty osobiste były wymieniane przez rozmówców jako jeden z głównych czynników rozwoju przedsiębiorstwa.

Żeby się firma rozwinęła potrzebuje trzy lata, chyba że ma jakiś rewelacyjny pomysł, układy, znajomości. (BAR)

Dlaczego mi się udało? No, ale po roku dziewięćdziesiątym utrzymywało się te kontakty, wie pani, i się utrzymywało taką w miarę realistyczną politykę sklepu, prawda. (...) Nasz serdeczny przyjaciel, też były agent WPHW, stworzył bardzo fajną hurtownię, u której mieliśmy specjalne fory, tak że miałam taki towar, jak to się mówi „spod lady”. Po prostu są układy, są układy tak samo i się z tego korzysta. (GPS)

Szczególnie istotną rolę odgrywa sieć powiązań w początkowym, dla wielu przedsiębiorców najtrudniejszym, okresie funkcjonowania firmy. Na przykład, przedsiębiorca z północy Polski, który przekształcił podupadający rodzinny salon fotograficzny w prosperujące przedsiębiorstwo świadczące usługi w zakresie szeroko pojętej chemigrafii, określił znaczenie sieci powiązań w sposób następujący:

Najgorszy wyrok, to jest żyj, żyj dziesięć lat bez znajomości. To jest najgorsze w ogóle, co się może stać. Bo ciężko jest się wybić, jak się nie ma, albo jak się nie ma jakiegoś startu. (...) To jest gorzej niż zaczynać od zera wszystko. Bo od zera można zacząć, jeżeli się ma przyjaciół, jeżeli się ma kogoś, to jest dużo lepiej. (LZF)

W opinii przedsiębiorców, znajomości w danej branży mają na tyle duże znaczenie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, że w wielu przypadkach decyzja o rozpoczęciu działalności jest podejmowana ze względu na ten czynnik. Właściciele mikroprzedsiębiorstw traktują sieć powiązań jako zasób, który nie tylko generuje wiele wymiernych korzyści, lecz także może być podstawą do budowania przewagi strategicznej na rynku.

Właściwie znajomi mnie namówili, koledzy, którzy później już, później ze mną pracowali do tego, że szkoda tego doświadczenia, szkoda

tęgo, że tych wszystkich kontaktów, które się nabyło, wiedzy całej, która jest na ten temat, żeby to tak zostawić. No i tak się narodził pomysł, właściwie tak z dnia na dzień. (...) Właściwie dobrze zaczęliśmy z tego względu, że jakby od razu weszliśmy w układ z restauracjami sieciowymi. To był McDonald's, Pizza Hut i dla nich robiliśmy serwis przede wszystkim. Koledzy właśnie, z którymi zaczęłam współpracować wcześniej, świadczyli im usługi. I postanowiliśmy, że oni też, oni pracowali tak w innych, tam też coś nie grało, postanowiliśmy, że, że będziemy to robić razem, bo jako tak, jako jedna firma i tak, i tak jakoś to się nam zaczęło kręcić. (GUG)

Przedsiębiorcy, planujący w przyszłości rozpoczęcie działalności gospodarczej, często podejmują pracę na etat w celu nabycia doświadczenia i nawiązania kontaktów w branży. Znakomitym przykładem jest osoba z Łodzi, która z myślą o założeniu w przyszłości własnej krojowni przez 7 lat pracowała na etacie w ponad 10 firmach. W tym czasie poznała relacje panujące w branży, a także nawiązała kluczowe dla prowadzonego obecnie biznesu kontakty, przy okazji budując w środowisku swoją reputację. Każda szansa do nawiązywania kontaktów była przez nią skrupulatnie wykorzystywana.

No i ja poszłam na ten kurs. (...) Mieli nauczyć nas tam prowadzenia firmy. Tęgo się nie da nauczyć. Tęgo się po prostu nie da nauczyć. To, co trzeba się uczyć latami albo mieć to we krwi. Tak że przygotować do prowadzenia firmy, to ten kurs na pewno nie przygotował. Jedynie co to tam troszeczkę znajomych zdobyłam. Takich naprawdę w porządku ludzi, nie jakichś tam. (LKK)

Nie zawsze jednak pozyskiwanie kontaktów odbywa się w sposób etyczny w stosunku do dotychczasowego pracodawcy. Część przedsiębiorców w trakcie wywiadów opisywała przypadki odejścia swoich pracowników razem z grupą kluczowych klientów.

Poza początkowym etapem działalności siła sieci osobistych powiązań najczęściej ujawnia się w momentach kryzysowych, kiedy pod znakiem zapytania staje dalsze funkcjonowanie firmy. W takich sytuacjach przedsiębiorcy mobilizują wszelkie dostępne zasoby, w tym wsparcie otrzymywane przez uruchomienie kontaktów osobistych, które w wielu przypadkach decydują o przetrwaniu biznesu. Znakomitym przykładem wzajemnej pomocy jest powstałe w Gdańsku Stowarzyszenie Kobiet Biznesu, którego członkinie oferują sobie wsparcie w trudnych sytuacjach biznesowych.

Wytworzyło się coś takiego, że jeżeli my mamy jakieś problemy, to my mamy do siebie takie zaufanie, że ja nie ze wszystkimi koleżankami mogę ze stowarzyszenia, ale na przykład są takie, że usiądę i mogę szczerze powiedzieć, że mam takie i takie kłopoty, jak mam z tęgo

wyjsć. I koleżanki też przychodzą; miałyśmy taką koleżankę, która miała straszne kłopoty, bardzo uczciwa, bardzo porządna i myśmy ją za uszy wyciągnęły. (GKR)

Przedsiębiorcy przekonują się o sile oddziaływania sieci powiązań również na podstawie wydarzeń mających negatywny wpływ na rozwój ich firm. Są to sytuacje, w których kontakty osobiste innych uczestników rynku uniemożliwiają podjęcie zaplanowanych przez przedsiębiorcę działań. Takimi sytuacjami są, na przykład, nieprzyjęcie przez klienta złożonej oferty, utrata jednego z kluczowych odbiorców, przegranie przetargu czy wypowiedzenie umowy najmu lokalu.

Oczywiście, jak w każdej branży, zawsze. Nie ma tak, że ktoś czeka, że idzie do niego klient i już się rzuca na tego wykonawcę. Nie. Są ludzie zasiedzieli od jakiegoś tam czasu, gdzieś w jakiejś firmie w każdej branży i trudno go przeciągnąć. Bo to są układy jakieś koleżeńskie, przyjacielskie, starszych dat i tak dalej. (WDR)

Ja kiedyś przystąpiłem do takiego kontraktu, tydzień czasu siedzieliśmy, zrobiliśmy wszystkie oferty, projekty i tak dalej, oczywiście wygrał przetarg kto inny. Potem się dowiedziałem, że on miał wygrać. Już dawno miał wygrać. Oni muszą mieć tam ileś ofert, ale sobie zastrzegają wybór oferenta i tak ktoś wziął w łapę. (LZF)

Poszukiwanie winy po drugiej stronie relacji nie zawsze jest jednak w pełni uzasadnione. Odwołując się ponownie do teorii powstałych na gruncie psychologii społecznej, należy zauważyć, że niektórzy przedsiębiorcy mają skłonność do dokonywania atrybucji zewnętrznych przy rozpatrywaniu przyczyn odniesionych porażek. Ulokowanie przyczyn problemu poza sferą swojego wpływu umożliwia przerzucenie odpowiedzialności na drugą stronę. Jest to najłatwiejsze rozwiązanie, niewymagające krytycznej refleksji, a co za tym idzie – nieprowadzące do zmiany własnych zachowań oraz postaw. W konsekwencji te same błędy są popełniane ponownie.

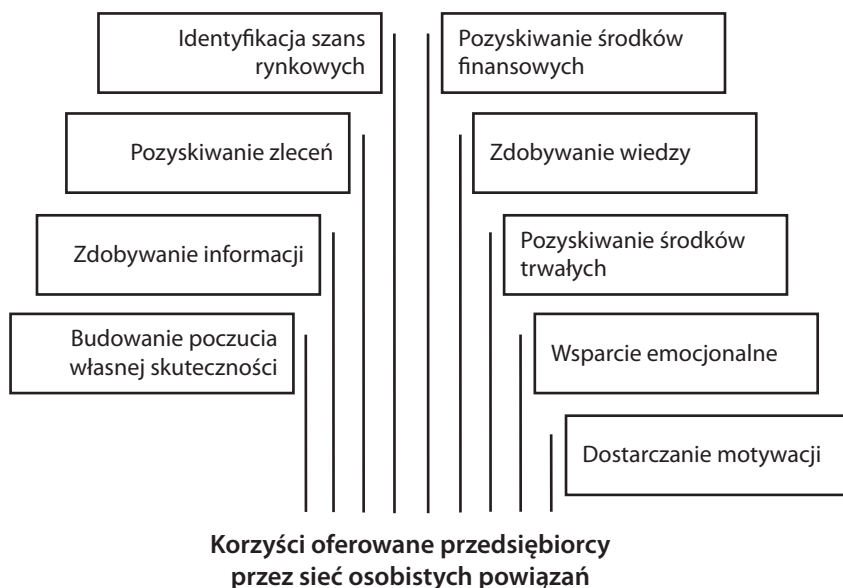
Nie można ignorować uzasadnionych przypadków negatywnego wpływu sieci powiązań na rozwój przedsiębiorstw. Zaledwie kilku zbadanych przedsiębiorców zareagowało na taką sytuację pasywnie. Paradoksalnie, większość osób, mających takiego typu doświadczenia w przeszłości, obecnie dysponuje rozbudowanymi sieciami osobistych powiązań, które dają wiele rozmaitych korzyści. Demonstracja negatywnej siły kontaktów staje się dla przedsiębiorców bodźcem do aktywnego budowania własnej sieci, która w przyszłości zrekompensowałaby poniesione straty oraz zabezpieczyła przed skutkami takich sytuacji.

2.1.2. Korzyści płynące z sieci powiązań

Na początek warto przytoczyć fragment wypowiedzi jednego z przedsiębiorców, która znakomicie oddaje zakres korzyści możliwych do osiągnięcia poprzez sieć osobistych powiązań⁵.

Mam dużo kontaktów, dużo rzeczy bym pozatałwiał, wszystkie rzeczy bym pozatałwiał. (WPP)

Takie stwierdzenie jest bardzo bliskie rzeczywistości. Sieć powiązań daje przedsiębiorcom szeroki wachlarz korzyści, dotyczących rozmaitych aspektów funkcjonowania firmy (patrz schemat 2.1). Korzystając z kontaktów osobistych, są oni w stanie dostrzec szansę rynkową, zdobyć środki finansowe, pozyskać niezbędne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa informacje, nawiązać relacje z przyszłymi odbiorcami i kontrahentami, wejść w posiadanie środków trwałych oraz uzyskać wsparcie emocjonalne. Szczególnie należy podkreślić rolę sieci powiązań w procesie uczenia się.



Schemat 2.1. Rodzaje korzyści oferowanych przedsiębiorcy przez sieć osobistych powiązań

Źródło: S. Gudkova, *Sieć osobistych powiązań – źródło przewagi małych przedsiębiorstw na rynku*, „Problemy zarządzania” 2007, nr 1, s. 74.

⁵ S. Gudkova, *Sieć osobistych powiązań – źródło przewagi małych przedsiębiorstw na rynku*, „Problemy zarządzania” 2007, nr 1, s. 73–82.

2.1.2.1. Identyfikacja szans rynkowych

Dla wielu przedsiębiorców sieć osobistych kontaktów staje się źródłem pomysłu na rozpoczęcie działalności gospodarczej albo realizację nowego przedsięwzięcia. Można wyróżnić dwa najbardziej typowe scenariusze.

Pierwszy z nich to rozpoczęcie działalności podobnej do tej, którą prowadzi osoba z otoczenia przedsiębiorcy. Podejmuje on decyzję na podstawie obserwacji jej działań, zmotywowany efektami, jakie te działania przynoszą.

Wtedy był właśnie boom taki na właśnie odzież jeansową, zaczęły powstawać sklepy jeansowe duże. Ponieważ kolega miał doświadczenie w tym temacie, namówił mnie. Mówi: „Słuchaj, naprawdę bez problemu zarobi się na swoją normalną egzystencję” i tak dalej i tak dalej, więc... (RSJ)

Przedsiębiorca często nie byłby w stanie samodzielnie takiej szansy zidentyfikować. Znalazłaby się ona poza jego „korytarzem wiedzy”. Oznacza to, że przedsiębiorca nie mógłby również w pełni wykorzystać jej potencjału. Przy takim scenariuszu powodzenie planowanego przedsięwzięcia jest uzależnione od chęci współpracy pomysłodawcy, a dokładnie rzecz ujmując, transferu wiedzy oraz udostępnienia kontaktów. Przekazywana wiedza, zdobywana często na podstawie wieloletniego doświadczenia, jest unikatowa i możliwa do pozyskania wyłącznie w drodze bezpośredniego kontaktu z jej posiadaczem.

Jak wybudowałem ten zakład, piękna, duża hala, ślusarstwo, wszystko uzgodnione, warunki, odbiór. Przyjeżdża taki znajomy z Francji, popatrzył i mówi: „Ty, taki ładny zakład, nie szkoda ci na ślusarstwo? Ja ci dam krawca. Z Francji mój kolega szyje odzież, da ci maszyny, wszystko, będziesz to dla niego do Francji robił”. No a dlaczego nie, ale nie znam się na tym. Co ja mam z krawiectwem wspólnego? Igły w rękę nigdy nie trzymałem, prawda. Ale mówi: „Dlaczego nie?”. Na trzy miesiące pojechałem do Francji, podpatrywałem u niego w zakładzie, jak to się kleci. (DZK)

Często przedsiębiorcy czerpią inspirację z zagranicy, przenosząc pomysły na polski rynek. Znakomitym przykładem tego jest osoba, która otworzyła w Gdańsku jedną z pierwszych w Polsce firm oferujących swoim klientom oznakowanie produktów kodami kreskowymi.

I tam w zasadzie zainteresowałam się, ponieważ jest tam bardzo duże centrum kodów – nazywa się to po francusku. I oni, moja siostra mi tam umożliwiła, porozmawiała z kierowniczką, ona zna lepiej francuski, ja to tam dukam, w każdym bądź razie za darmo zrobiono mi szkolenie. Bardzo się ucieszono, że ktoś się tym interesuje, ja powiedziałam, że bardzo mnie to interesuje, że bardzo chętnie bym coś z tym

zrobiła. No i właściwie dano mi wszelkie materiały, pokazano jak to wygląda, w jaki sposób się te systemy w magazynach wprowadza, w hipermarketach i tak dalej, i tak dalej. Po przyjeździe do kraju okazało się, że jeden z moich kolegów też się tym tematem zainteresował i on mi w zasadzie podpowiedział, że w Polsce istnieje centrum kodów kreskowych. (GKR)

Kluczowe znaczenie dla rozwoju przedsięwzięcia miała unikalna wiedza, zdobyta we Francji i z powodzeniem przeniesiona na rynek Polski.

W drugim scenariuszu nowe pomysły są efektem współpracy utrzymujących ze sobą relacje handlowe kontrahentów albo zaprzyjaźnionych przedsiębiorców. Często z jednej strony występuje dostawca, który ma niezbędną wiedzę dotyczącą procesu produkcyjnego, z drugiej z kolei odbiorca dobrze znający potrzeby finalnych klientów. W rezultacie połączenia ich wysiłków powstają pomysły skutkujące sukcesem rynkowym.

Pomysł? Ze statym po prostu takim odbiorcą, który cały czas ode mnie to bierze. No wymyśliliśmy po prostu. No teraz jest taki boom. Też potrzeba rynku. Boom po prostu na jakieś takie, do ogrodu, na jakieś meble, na jakieś... i wymyśliliśmy sobie po prostu taką produkcję takich altan. Stworzyliśmy stronę internetową, trochę... Pierwszą altankę żeśmy wylicytowali w internecie, a później no to już... Ludzie są po prostu: jeden ma w ogródku, drugi też musi mieć. No i tak w kółko idzie. (BTB)

Warunkiem powodzenia takiej współpracy jest otwartość stron w dyskusji nad nowymi pomysłami. Jest to możliwe w relacjach opartych na wzajemnym zaufaniu, dlatego na partnerów handlowych często wybierane są osoby, z którymi przedsiębiorcę łączą silne więzi, takie jak wieloletni kontrahenci, krewni czy przyjaciele.

Kontakty umożliwiają również przedsiębiorcy szybką reakcję na dostrzeżoną w otoczeniu szansę. Po pierwsze, relacje osobiste, a także mechanizmy poleceń i referencji ułatwiają im znalezienie przyszłych kontrahentów. Po drugie, bliskie więzi, oparte na wzajemnym zaufaniu, pozwalają na odłożenie kwestii formalnoprawnych dotyczących planowanej transakcji na później. Znakomitym przykładem jest przedsiębiorca, który pracując w salonie motoryzacyjnym, w ubogiej ofercie pokrowców, oferowanych przez koncern samochodowy, dostrzegł szansę na rozpoczęcie własnej działalności.

No, nie było zainteresowania, pomyślałem sobie, że mam koleżankę, która jest bezrobotna, była krawcową i do niej zadzwoniłem, zapytałem, czy nie chciałaby szyć pokrowców. Skoro garnitury szyje i garsunki, to i tak samo pokrowiec by uszyła, nie? Materiały dostarczałem. Była firma, akurat jedna z firm, która się zajmowała materiałami obiciowymi. Nie będę tu wymieniał nazwy, ale jedna z większych firm w Polsce. Akurat jeździła samochodami XXX, przyjeżdżali do mnie

na serwis, zgadatem się z kierownictwem firmy, czy istniałaby możliwość, żeby wyłożyć ich materiały jako próbniiki koloru, do wyboru koloru głównego plus boczki, jakieś takie łatki. No i tak powstała właśnie produkcja pokrowców. Klient przychodził do salonu, wybierał sobie materiały, kolory sobie do lakieru dobierał, do wyglądu tapicerki, do koloru deski rozdzielczej. (GFS)

Kontakty w różnych środowiskach oraz wzajemne zaufanie pozwoliły na szybką realizację dostrzeżonej w otoczeniu szansy. Nowa oferta cieszyła się tak dużym powodzeniem, że po kilku miesiącach rosnąca zażość dyrektora salonu sprawiła, że przedsiębiorca stracił pracę.

Do identyfikacji szansy rynkowej prowadzą również informacje pozyskiwane przez sieć osobistych kontaktów. Często mają one kluczowe znaczenie, uzupełniając brakujące ogniwo w łańcuchu koncepcyjnym stworzonym przez przedsiębiorcę.

2.1.2.2. Pozyskiwanie środków finansowych

Sieć osobistych kontaktów, stanowiąca źródło pozyskiwania kapitału dla funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstwa, jest znakomitą ilustracją kreowania przez zasoby niematerialne jak najbardziej wymiernych korzyści materialnych. Każdy z biorących udział w badaniu przedsiębiorców wykorzystywał posiadane znajomości do zdobywania środków finansowych. Przy tym należy zauważyć, że nie chodzi tu jedynie o pożyczki od rodziny czy bliskich znajomych, lecz również o inne mechanizmy pozyskiwania bądź oferowania wsparcia przy pozyskiwaniu kapitału finansowego. Są to: kredyty handlowe, udzielane przez stałych kontrahentów, uczestnictwo w grupach pożyczkowych na zasadach wzajemnego poręczania, zagwarantowanie współpracy przez przyszłego kontrahenta czy zabezpieczenie kredytu.

Pożyczki. Dla wielu przedsiębiorców pożyczki od najbliższych pozostają jedną z najczęściej wykorzystywanych form zewnętrznego finansowania. Zdecydowana większość mikroprzedsiębiorstw rozpoczynała swoją działalność dzięki środkom pozyskanym od rodziny, przyjaciół czy bliskich znajomych.

Jest to po prostu niemożliwe. Jak ja startowałem, to ja byłem, to ja byłem zapożyczony u siostry, która jest emerytką, jest inwalidką, pracuje na pół etatu jeszcze do tego. To u niej się zapożyczyłem. U siostrzenicy się zapożyczyłem, u rodziców, którzy żyją i są emerytami już od dwudziestu powiedzmy lat albo i więcej. Wzięli dla mnie kredyt. U córki, która nie pracowała, byłem zapożyczony. Tak. To znaczy tak jak mówiłem, ja gdzieś pożyczę, a nie, nie spóźnię się z optatami. (ODR)

A na początku to jeszcze nawet nie wiedzieliśmy o Mikro. Pracowaliśmy z pieniążków rodzinnych. Rodzina pomagała sprzęt na raty brać, bo nie mieliśmy możliwości sami, bo nie mieliśmy dochodów. No, tak jeszcze pół roku, to tak w sumie na rodzinie. Dopiero później, później był kredyt w banku PKO. I dopiero po roku był właśnie Mikro. (...) No, to jeszcze tak, dosłownie, samochód, ten samochód, którym wozimy towar do dzisiaj, kupiłem za pieniądze pożyczone od kolegi. (OMI)

Szczególnie ważną rolę odgrywa możliwość pozyskania dodatkowych środków finansowych w momentach krytycznych. W takich sytuacjach kontakty osobiste są najczęściej jedynym dostępnym dla przedsiębiorców źródłem kapitału, których siła decyduje o przetrwaniu i dalszym rozwoju przedsiębiorstwa.

Poupadały firmy, nawet niektórzy se życie poodbierali. No a my w sumie, można powiedzieć no, pomógł nam mój przyjaciel, który do dzisiaj jest praktycznie pod ręką. Kwota, która była zamrożona, dość poważna, przeleżała prawie dwa lata w towarze, a ja obracałem jego gotówką przez sześć miesięcy, gdzie, można powiedzieć, stanąłem z powrotem na nogi. Tylko że po prostu musiałem, no, uruchomić dodatkowe środki, których już nie miałem, tak jak mówię. Wszyscy szli na żywioł. Pakowali cały swój kapitał w surowce, które później przynosiły niby dochody, ale niestety ten rok był inny. (ZSK)

Miałem taką sytuację, kiedy w związku z otwarciem Yves-Rocher byłem zadłużony. Dostawca mi kazał zapłacić w ciągu dwóch dni. Bez żadnych dyskusji. Powiedział, że nie wyda towaru. Więc zapłaciłem w ciągu 5 dni, bo mam przyjaciół. (OWM)

Na początku działalności oraz w sytuacjach kryzysowych instytucje finansowe wciąż bardzo niechętnie udzielają kredytów najmniejszym podmiotom gospodarczym. Badania prowadzone w Polsce oraz za granicą wskazują, że podstawowym źródłem kapitału dla najmniejszych firm są tak zwane 3F (z ang. *friends, family and founders*) – rodzina, przyjaciele oraz założyciele⁶.

Kredyty handlowe. Przedsiębiorcy przywiązują duże znaczenie do możliwości kupowania towaru z odroczonym terminem płatności. Ważne są dla nich nie tylko korzyści finansowe, są oni również dumni z okazanego im zaufania. Jest to szczególnie istotne ze względu na fakt, że wiele przedsiębiorców za największy problem w swojej działalności uznaje nieregulowanie bądź nieterminowe regulowanie zobowiązań przez odbiorców. Sposobem na ograniczenie ryzyka jest selekcja kontrahentów, a następnie budowanie silnych, opartych na wzajemnym zaufaniu więzi.

⁶ M. van Osnabrugge, R.J. Robinson, *Angel Investing: Matching Start-up Funds with Start-up Companies*, Jossey-Bass, 2000, p. 38.

W wielu przypadkach relacje powstałe początkowo na gruncie wyłącznie biznesowym nabierają wymiaru osobistego i w konsekwencji kontrahenci stają się przyjaciółmi.

Zazwyczaj współpracuje się z firmami, które się zna, które się sprawdziło i przypuszczam, że na tej samej zasadzie z nami też współpracują klienci, to wiedzą dostawcy. (...) Raczej jest, tak, zawężone grono i jeżeli chce wejść nowy partner, to naprawdę się go dobrze prześwietla. Naprawdę się go dobrze prześwietla... (BDT)

My już, zaczynamy wchodzić z klientem, to nie można powiedzieć, że to takie koleżeństwo, to jest taka stopa lepsza, nie klient, klient-klient, prawda, czy coś takiego, ani nie znajomy-znajomy, ale to jest takie pewne, pewne zaufanie. Jak się długo z kimś pracuje, to się wyrabia takie pewne zaufanie. (LKK)

Brak kontaktów w branży wiąże się z koniecznością dokonywania płatności przy zakupie, co wymaga zaangażowania znacznie większego kapitału obrotowego.

No bo ja to wszystko musiałem za gotówkę kupić, nikt mnie nie znał, byłem nowy. Żeby dostać tkaninę, dzisiaj pojadę i jak powiem na czternaście, ja dostanę na trzydzieści dni nawet za darmo, odroczony termin płatności, bo mnie ludzie znają, wiedzą, że ja to zapłacę. A jak ktoś jest nowy, to oni mówią, słuchaj, kupisz dziesięć razy, to dostaniesz jeden raz wtedy na jakiś termin, ale my musimy cię poznać. A ja nie miałem tych środków. (DZK)

Istnieje również inna możliwość pozyskania zaufania dostawcy, niewymagająca wieloletniej z nim współpracy. Są to referencje wystawiane przez stronę trzecią, utrzymującą relacje z potencjalnymi kontrahentami. Występuje ona w roli gwaranta transakcji, rękąc swoją reputacją za jej powodzenie. W takiej sytuacji mamy do czynienia z transferem zaufania.

Wczoraj miałam coś takiego, że tam, akurat odkryłam jakiegoś tam nowego producenta. No i on, owszem, to jest gdzieś tam pod Łodzią, więc jest to kawał drogi. On by mi przysłał transport „ale wie pani, ja panią nie znam, trzeba by gotówkę”, ja mówię „panie, dzisiaj jest 10 tam wrzesień, to wie pan, jak to z tą gotówką w tej naszej, no nierealne”, mówię. Więc albo..., „no tak, no ale to proszę o jakieś, no kto za panią może poręczyć?”. No więc on zna tego Platę z Krakowa, z którym ja tam kiedyś współpracowałam. No więc ja mówię „no wie pan, to pana Platy, ja tam z nim tak długo współpracowałam, że myślę, że on jest w stanie coś na mój temat powiedzieć”. No i zadzwonił pan, no i faktycznie pan Plata takie rekomendacje wystawił, że powiedzmy, w przyszłym tygodniu jest transport. (BKR)

Mechanizm transferu zaufania, mający miejsce w przypadku referencji, zostanie szczegółowo przedstawiony w dalszej części rozdziału.

Uczestnictwo w grupie pożyczkowej. Przedsiębiorcy, których firmy z różnych względów nie mają zdolności kredytowej bądź nie chcą skorzystać z usług oferowanych przez banki, mają możliwość uzyskania pożyczek na zasadzie wzajemnego poręczenia. Koniecznym warunkiem jest stworzenie grupy, której uczestnicy są współodpowiedzialni za podjęte zobowiązania. W przypadku niedokonania płatności przez jednego z nich, kwota ta jest spłacana przez innych przedsiębiorców. Oznacza to, że przy najbardziej niekorzystnym zbiegu okoliczności oraz nieuczciwości partnerów, podejmowane zobowiązania staną się udziałem jednej osoby. Skłania to przedsiębiorców do ostrożnego dobierania uczestników grupy.

I później za jakiś okres czasu, to było gdzieś za rok, właśnie sytuacja się powtórzyła, że właśnie znów potrzebowałam jakiś zastrzyk gotówki i okazuje się, że właśnie moi przyjaciele mówią: „Stuchaj my mamy z Mikro, mamy siatkę, jeżeli chcesz, to chętnie cię przyjmujemy do naszej grupy”. To jest, ich było czworo. Ja jako piąta dołączyłam właśnie do nich i przyznam szczerze, że bardzo mnie ujęli tym i przyjaźń trwa do dzisiaj, tym właśnie, tą propozycją, ponieważ nie musieli wtedy wychodzić naprzeciw w stosunku do mnie, bo ja im byłam niepotrzebna, że tak powiem. (RSJ)

Ja miałem wcześniej działalność handlową. Współpracujemy od ponad 10 lat z biurem rachunkowym. Ta firma rozwijała się w podobny sposób jak my. Też potrzeba było pieniędzy. W pewnym okresie zaprzyjaźniliśmy się i zaproponowała nam współpracę, a miała też kilka innych firm, więc w grupie razem wzięliśmy pożyczkę. Najpierw jedną, później większą. Jest to bardzo korzystne, ponieważ oprocentowanie, porównując do innych firm finansowych, które pożyczają pieniądze, było zdecydowanie niższe, a dostać było stosunkowo prosto. (BAR)

Podstawowym kryterium stosowanym przy doborze uczestników do grupy pożyczkowej jest stopień zaufania, którego wysoki poziom jest charakterystyczny dla silnych relacji. Na partnerów najczęściej wybierani są członkowie rodziny i przyjaciele prowadzący działalność gospodarczą, a także od dawna współpracujący ze sobą kontrahenci. Brak relacji opartych na zaufaniu w sieci zwiększa ryzyko albo wręcz uniemożliwia zaciągnięcie takiego typu pożyczki.

W trakcie wywiadów przedsiębiorcy wskazywali na dwie inne możliwości wykorzystywania sieci osobistych kontaktów do pozyskania środków finansowych. Pierwsza z nich to poręczenie kredytu, druga – deklaracja przyszłej współpracy albo umowa wstępna podpisywana przez potencjalnego kontrahenta, która zwiększa szanse na otrzymanie dotacji

na rozpoczęcie działalności. Jednak biorąc pod uwagę fakt, iż niewielu przedsiębiorców korzystało z takiej możliwości, ograniczam się wyłącznie do ich wymienienia.

2.1.2.3. Zdobywanie informacji

Sieć osobistych powiązań jest aktywnie wykorzystywana przez przedsiębiorców jako źródło informacji. Działa ona jako pewnego rodzaju radar, zbierający dane z obszaru swojego zasięgu, a następnie przekazujący je do centrum. Podstawową różnicą jest to, że uczestnicy sieci dokonują selekcji napływających informacji. Im bardziej zbieżne cele łączą ich z przedsiębiorcą, tym bardziej istotne dla niego są zdobywane informacje. Wspominane już Stowarzyszenie Kobiet Biznesu zrzesza kobiety, które aktywnie poszukują nowych kierunków rozwoju swoich firm.

Każda z nas prowadzi firmę, każda z nas ma jakieś tam, musi się uporać z różnymi problemami i każda z nas nawzajem sobie pomaga własnie informacją. Czasami jest tak, że się spotkamy, są to jakieś spotkania czysto takie rekreacyjne. Przy okazji jakiejś Wigilii, czasami jakiś wyjazd wspólny i wtedy już nie, o biznesach też rozmawiamy, ale mało. Przede wszystkim te nasze spotkania i kontakty poza spotkaniem, to są właśnie takie, wspieramy się informacją na temat biznesu. (GHK)

Odpowiednio skonstruowana sieć osobistych powiązań, zawierająca aktorów reprezentujących środowiska odgrywające kluczowe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa, często staje się źródłem przewagi strategicznej na rynku. Przykładem może być przedsiębiorca z południa Polski. Założone przez niego biuro turystyczne może pochwalić się wysoką lojalnością klientów. Zdobycie licznej grupy stałych nabywców stało się możliwe dzięki stworzeniu przez przedsiębiorcę odpowiednio skonstruowanej sieci osobistych powiązań, stanowiącej kluczowy zasób firmy.

Dziesięć lat, to już mamy i nie różnych znajomych, kolegów, koleżanki po całej Polsce, w różnych biurach i zawsze jakieś tam informacje można wydobyć, jak się chce. Ja chcę tylko tego, żeby nie oszczędzać i dla klienta, bo to się robi dla klienta podnieść telefon i przespiegować sytuację, jak to wygląda. (WPP)

Im silniejsze są więzi łączące przedsiębiorcę z określonymi uczestnikami jego sieci, tym do bardziej poufnych informacji otrzymuje on dostęp.

Jeżeli jest szansa jaka taka, to może mi powiedzieć: „Słuchaj, uważaj na tego i tego, bo mam niedobre informacje”. Bo jedni sprzedają więcej kontrahenta, nie wiem, iksa, ja sprzedaję większą ilość kontrahenta igrek. No i ja mam o tym więcej informacji, ktoś ma o tym, no ale jak jesteśmy zaprzyjaźnieni w jakiś sposób, to się tymi informacjami wymieniamy, dobrymi i złymi. No, ale to się nie przewidzi nigdy. (WPP)

Informacje pozyskane przez kontakty osobiste pozwalają przedsiębiorcy chronić swoich klientów przed przykrymi niespodziankami. Klienci ze swojej strony odpłacają się lojalnością oraz poleceniami usług innym potencjalnym nabywcom.

Krytyczne znaczenie dla funkcjonowania firmy mogą mieć informacje pozyskane od osób, z którymi przedsiębiorca nie utrzymuje regularnych kontaktów. Ich spotkanie tworzy często jedyną okazję do przepływu informacji między społecznie oddalonymi środowiskami, otwierając przed stronami możliwości dostrzeżenia dotąd niewidocznych szans w otoczeniu.

To można podbudować posiadanymi środkami i tak dalej. No, ale jak się nie zjawi ten człowiek, który gdzieś tam zetknie się z nami i co jemu wpadnie do głowy, albo nam wpadnie do głowy: „Słuchaj, a moglibyśmy coś takiego zrobić i jak byśmy to zrobili, to ten...”. To można pisać biznesplany, pomysły i tak dalej, i tak dalej, ale życie to generalnie i tak zweryfikuje negatywnie, negatywnie. (BSS)

W taki właśnie sposób jeden z przedsiębiorców dowiedział się o zastosowaniu produkowanych przez niego liniałów kwasoodpornych w fabryce mebli.

(...)ja tak prawdę mówiąc, to ja miałem takiego znajomego, który pracował w tej fabryce i on mi mówi, słuchaj, my takie znaczki sprowadzamy, to my płacimy ponad jedno euro za jeden znaczek. A, no u mnie wychodzi połowę taniej. (LZF)

Wykorzystanie dostrzeżonej szansy otwiera przed przedsiębiorcą nowe możliwości rozwoju. Jest to klasyczny przykład, ilustrujący znaczenie słabych więzi, których siłę po raz pierwszy w literaturze opisał Mark Granovetter. Jednak większe znaczenie dla rozwoju firmy ma nawiązanie stałej współpracy, która stwarza dla przedsiębiorcy unikalne możliwości czerpania korzyści poprzez kontrolowanie przepływu informacji między środowiskami.

W tworzonych przez przedsiębiorców sieciach powiązań z reguły jest wielu uczestników zaangażowanych w prowadzenie działalności gospodarczej. Wzajemne kontakty często służą za pewnego rodzaju barometr ekonomiczny, dostarczający informacji o tendencjach panujących na rynku.

Muszę pani powiedzieć, że jest tak, że staram się rozmawiać z ludźmi, bo jeżeli są jakieś takie właśnie skoki, to nie, jednak człowiek musi, że tak powiem, mieć pieczę nad tym. Dlaczego tak się dzieje, czy to tylko u mnie, czy... więc, no, rozmawiam z przyjaciółmi, którzy prowadzą różne interesy. Rozmawiam no z koleżankami, które mają sklepy tu okoliczne. Więc okazuje się, że to nie ma znaczenia, czy to jest jeans, czy to jest artykuł spożywczy, czy to jest stanik. Jeżeli jest tendencja spadkowa, jest wszędzie. (RSJ)

Na podstawie pozyskanych informacji przedsiębiorcy podejmują kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstwa decyzje, dotyczące między innymi planowanych inwestycji, wprowadzania nowego asortymentu czy planowania akcji promocyjnych. Biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania mikroprzedsiębiorstw, należy podkreślić, że dla ich właścicieli kontakty z odbiorcami, dostawcami czy innymi zaprzyjaźnionymi firmami są często jedynym sprawdzonym źródłem wiedzy na temat koniunktury rynkowej. Jego wiarygodność w opinii przedsiębiorców jest znacznie większa, niż informacji ekonomicznych podawanych w środkach masowego przekazu.

Na przepływie informacji oparte są również inne mechanizmy oddziałujące w sieci powiązań. Jednym z nich są polecenia zadowolonych klientów, które zostaną omówione w dalszej części rozdziału.

2.1.2.4. Budowanie poczucia własnej skuteczności przedsiębiorcy

Kontakty osobiste wywierają wpływ na poczucie własnej skuteczności przedsiębiorców. Na podstawie dotychczasowych sygnałów, napływających z rynku, dokonują oni oceny swoich możliwości przy realizacji kolejnych przedsięwzięć. Można wyróżnić dwa podstawowe mechanizmy oddziaływania sieci powiązań na poczucie własnej skuteczności.

Pierwszym mechanizmem są sygnały werbalne. Przedsiębiorcy często budują obraz własnej skuteczności na podstawie opinii innych osób. Znaczenie ma każdy sygnał napływający z otoczenia, dodający im pewności siebie w realizowanych działaniach.

I to jest taka miła chwila, kiedy człowiek spala się, emocjonalnie ja nie potrafię się nie angażować w to, co robię. To są jakieś takie emocje, które, które są we mnie. I taki dowód uznania, takie miłe słowo to naprawdę jest jak miód i balsam na duszę. Wie pani, klientki, które tutaj przychodzą, tutaj naprawdę niemałe pieniądze, przychodzi okres Świąt i ja dostaję od nich prezenty, dostaję anioły na szczęście, dzwonią, składają mi życzenia. Jest to naprawdę bardzo miłe i takie utwierdzające mnie w tym, że mam w tym wytrwać. Trzeba przeczekać ten taki moment, zmian w Polsce. (KBM)

Szczególnie ważne znaczenie mają pozytywne informacje zwrotne w momentach krytycznych, kiedy nawet jedna budująca opinia może przywrócić przedsiębiorcy wiarę we własną skuteczność oraz pobudzić do aktywnego działania.

Rozmówcy w swoich odpowiedziach na pytania dotyczące własnych dokonań często powoływali się na opinie innych osób. Przedsiębiorca z Radomia, na przykład, argumentując swoją odpowiedź, opowiedział o zdarzeniu, które pozwoliło mu uwierzyć we własne siły. Najstarszy mistrz tapicerki w mieście kilka dni przed śmiercią kazał swojemu synowi prosić przedsiębiorcę, aby przyszedł na jego pogrzeb. Było to dowodem

najwyższego uznania. Z kolei, dla przedsiębiorców prowadzących agencję reklamową w okolicach Bielska-Białej krytycznym momentem, który sprawił, że uwierzyli oni we własne możliwości, było otrzymanie zlecenia na organizację szeroko zakrojonej akcji promocyjnej z Krakowa.

Na pewno był na początku, można to tak nazwać, kompleks провинcji, ale on trwał chwilę. W momencie, kiedy zaczęły rzeczy się podobać i w momencie, kiedy zaczęliśmy coraz bardziej być akceptowani, to poczuliśmy się pewnie. (BWG)

Drugi mechanizm oparty jest na wykorzystaniu doświadczeń z astępczych, oferowanych przez uczestników sieci osobistych powiązań, na podstawie których przedsiębiorca formułuje wnioski o własnych możliwościach. Zagadnienie to zostanie omówione w rozdziale 4.2.6, poświęconym wpływowi doświadczenia na poczucie własnej skuteczności.

2.1.2.5 Pozyskiwanie zleceń

Zdobywanie klientów jest jednym z najtrudniejszych wyzwań stojących przed przedsiębiorcami. Szczególnie dotkliwie problem ten przejawia się na początku działalności, kiedy środki przeznaczone na inwestycje wyczerpują się, a strumień pieniężny, generowany ze sprzedaży produktów lub usług, nie wystarcza na pokrycie bieżących kosztów funkcjonowania firmy. Taki jednak scenariusz nie dotyczy wszystkich nowo powstających przedsiębiorstw. Rozpoczynających działalność gospodarczą przedsiębiorców można podzielić na dwie grupy. Pierwszą z nich stanowią osoby, które już w momencie założenia przedsiębiorstwa, dzięki znajomościom w branży, są w stanie zapewnić sobie grono klientów. W skrajnych przypadkach firma jest rejestrowana w celu obsługi określonego klienta lub grupy klientów. Drugą grupę stanowią przedsiębiorcy, którzy od początku samodzielnie budują sieć odbiorców, powoli zdobywając zaufanie na rynku. Podane powyżej przypadki opierają się na dwóch podstawowych mechanizmach zdobywania klientów w sieci powiązań. Pierwszy związany jest z siłą kontaktów osobistych, drugi natomiast wykorzystuje mechanizmy szybkiej cyrkulacji informacji i jest oparty zarówno na relacjach bezpośrednich, jak i pośrednich.

Znajomości. Przy pozyskiwaniu klientów na zasadzie znajomości, najważniejszą rolę odgrywa więź łącząca przedsiębiorcę z potencjalnym odbiorcą. Jej siła decyduje o przyjęciu określonej oferty. Często przyjaciele, dawni znajomi czy członkowie rodziny, mając własne firmy lub znajdując się w pozycji decydenta w innych przedsiębiorstwach, generują strumień zamówień na zasadzie układów koleżeńskich.

Przynoszą mi, po prostu, co oni do mnie, bo to znamy się, powiem trzydzieści, czterdzieści lat. Dzwoni tam do mnie dyrektor ten cały ja tak mówię, gospodarczy, do mnie mówi „Stasiu, powycinasz nam to”,

mówię, „Nie ma problemu”. Zresztą on pracuje w Warszawie, mieszka w Gdańsku, ale każda sobota, niedziela jest we Gdańsku. Tutaj zresztą wiele osób w ten sposób. Zem od nich miałem bardzo dużo. Jak ja kupiłem ploter, to ja dla telewizji robiłem wszystko, począwszy od banerów, do naklejek na mikrofony z napisem X, no. Dla nich wszystko się robiło. Teraz się robi mniej dla nich, no bo oni są już tam w Warszawie. (LZF)

Pracowaliśmy jako podwykonawcy dla, dla firmy, firmy, w której koleżanka pracowała, więc mieliśmy ze sobą kontakt i zlecała nam sama wiele, wiele zleceń... (BAR)

Na pierwszym planie w takiej sytuacji znajduje się osoba przedsiębiorcy, natomiast ekonomiczne aspekty współpracy oraz często jakość oferowanego produktu lub usługi odsuwają się na drugi plan. Podstawowym celem staje się tworzenie korzyści bądź niesienie pomocy bliskiej osobie.

Mi się wydaje, że ogólnie w życiu to na tym polega, żeby zaufanie mieć do kogoś. No i zaczęłyśmy tak kiedyś rozmawiać, to jest pani Renata. Ja jej opowiedziałam, że zaczynam. Ona mi zaproponowała, że ona ma swoje stoisko, weźmie moje rzeczy i po prostu mi pomoże, po prostu mi pomoże sprzedawać. Ja jej podziękowałam za ofertę, powiedziałam, że skorzystam, zobaczymy, jak mi się udaje. (LKK)

Przyszłość takiej współpracy jest w dużej mierze uzależniona od siły więzi łączącej przedsiębiorcę z odbiorcą. Takie układy są szczególnie podatne na wpływ emocji czy ingerencję osób trzecich. Przedsiębiorcy niechętnie się do nich przyznają, obawiając się utraty kolejnych zleceń. Dodatkowo, należy wziąć pod uwagę fakt, że liczba silnych więzi utrzymywanych przez przedsiębiorcę z otoczeniem jest ograniczona, co w konsekwencji ogranicza możliwości zdobywania następnych kontraktów. W celu zapewnienia przedsiębiorstwu dalszego rozwoju niezbędne jest uzupełnianie początkowo często dominujących relacji z klientami, opartych na znajomościach, kontaktami nawiązywanymi na gruncie biznesowym na zasadach profesjonalizmu.

W pierwszym momencie odbiorcami moimi były głównie jakieś tam małe sklepiki. Nie ukrywam, że wiejskie, tutaj w obrębie. Kogoś się znało, kogoś ten. Troszeczkę coś tam w Bielsku, natomiast na hurtownie raczej z początku nie wchodziłam. W momencie, kiedy zaczęłam mieć ofertę bardziej bogatą, doszłam do wniosku, że jednak mogłabym poszerzyć o jakiś tam hurtowników. No to w tym momencie wyszłam z ofertą do hurtowników. W międzyczasie jeszcze sami mnie znaleźli. (TKR)

Polecenia. Polecenia opierają się na procesach cyrkulacji informacji w sieciach, które swoim zasięgiem wykraczają poza sferę kontaktów osobistych przedsiębiorcy. Podstawową rolę odgrywają w nich zadowoleni

klienci. Przekazują oni informacje o produktach bądź usługach oferowanych przez przedsiębiorcę. Jednak ważniejsza od samej informacji w takim przekazie jest jej otoczka, którą stanowi zaufanie. Jest ono przenoszona z jednej relacji na drugą i powoduje, że nowi klienci postrzegają transakcję jako mniej ryzykowną, a przedsiębiorca szybciej zyskuje ich akceptację.

(...) każdy klient czy kontrahent potrzebuje mieć jakieś zaufanie i przełamanie tego oporu związanego z pierwszym kontaktem, i stwierdzenie, że ktoś rzeczywiście jest dobry w tym, co robi. I tą granicę, czy tą barierę najczęściej pokonuje się przez polecenie. Jeśli ktoś już skorzystał z usług, wie, że jest to osoba kompetentna, która jest w stanie wykonywać zadania i jak najbardziej to funkcjonuje. (KUL)

Zadowoleni klienci stają się aktywnymi aktorami sieci, działającymi na rzecz przedsiębiorcy. Ważne jest, że obracają się oni w różnych środowiskach, przez co mają dostęp do szerokiego grona osób. W rezultacie przedsiębiorca otrzymuje dostęp do potencjalnych klientów znajdujących się poza sferą jego wpływów bezpośrednich, którzy w sposób znaczący zwiększają strumień napływających zamówień.

Spojrzenie na mechanizm poleceń od strony zadowolonego klienta tworzy nieco wypaczony obraz sytuacji, sprawiając wrażenie, że przedsiębiorca prawie bez żadnego wysiłku zdobywa rzesze klientów. W rzeczywistości proces ten jest dużo bardziej złożony oraz wymaga uwzględnienia takich czynników jak czas i wysiłek włożony w osiągnięcie satysfakcji klienta.

Wielu przedsiębiorców rozpoczęło swoją działalność, nie mając kontaktów w branży, co powodowało, że pierwsze miesiące, a nawet lata działalności były dla nich bardzo ciężkie.

To było pięć lat, powiem szczerze, takiej, takiej mocnej harówki, żeby zdobyć ten rynek, żeby zdobyć więcej klientów i też żeśmy się nie ogłaszali, tylko ci ludzie dochodzili, ja po prostu w domu już miałam ten pułap firm, którego nie mogę sama obsłużyć, więcej nie obsługiwałam firm. (OPO)

Przetrwanie w początkowym okresie zależało głównie od skuteczności w zdobywaniu nowych klientów. Szczególnie często takie problemy dotyczyły przedsiębiorców, którzy wcześniej pracowali na etacie i nie mieli do czynienia bezpośrednio z odbiorcami. Zdobycie umiejętności pozyskiwania klientów stanowiło dla nich największą trudność, a zarazem wyzwanie, co często podkreślali w trakcie wywiadów.

I ja nie miałem tych doświadczeń właśnie z klientem, nagle musiałem przekształcić się z osoby, która zarządza tylko i wyłącznie, na osobę, która zarządza i wykonuje te polecenia, także jeśli chodzi o ten marketing, o pracę z klientem. I tutaj musiałem się bardzo wielu rzeczy nauczyć i myśleć, że wciąż się uczę, bo to jest taki nieustanny proces. Ale jest to

taka najważniejsza rzecz, która przeszkadzała mi na samym początku właśnie w przejściu z tego, mentalne przejście właśnie z tej pracy takiej: słuchaj, masz to zrobić, masz załatwić ten kontrakt, staraj się rozmawiać z tym klientem tak, żeby go załatwić. On miał takie umiejętności, ja natomiast nie. Ja w tej chwili muszę się tego uczyć. To jest właśnie najważniejsza dla mnie rzecz, której się muszę nauczyć i pracować. Po prostu pozostałe rzeczy, myślę, że jakoś to funkcjonowało. (KUL)

Głównym motorem, napędzającym mechanizm poleceń – jest jakość produktu lub usługi oferowanej klientowi. Kontakty osobiste są tu jedynie narzędziem zapewniającym cyrkulację informacji w sieci.

I kiedy dobrze wykonana usługa już potem sama się reklamuje. Jeden drugiemu poleci, bo to są powiązania rodzinne, koleżeńskie, w pracy „A oni mi wyprali super”, „A ja mam lepszą firmę, no świetnie robią” i zadowolony klient z Gdyni, że chce, żebyśmy przyjechali, bo u siostry w Gdańsku zrobiliśmy bardzo dobrze, a on ma firmę z Gdyni, gdyńską jakąś tam, mu źle to zrobili, nie? (GFS)

Paradoksalnie, mechanizm poleceń oddziałuje również w drugą stronę. Przedsiębiorcy, mając świadomość przepływu informacji na rynku, przywiązują większą wagę do obsługi każdego klienta, starając się, aby był on zadowolony z dokonanej transakcji. Wiedzą, że opinia niezadowolonego klienta szybko obiegnie rynek, powodując, że przedsiębiorca będzie miał złą opinię w środowisku.

To ważne również, żeby on (klient) był przede wszystkim, no, zadowolony z tego, natomiast nie miał wrażenia, że po prostu chcemy tylko i wyłącznie się pozbyć towaru i zarobić na tym parę groszy. Tylko żeby, żeby on był zadowolony, bo to daje również pewną, pewną gwarancję tego, że on nas poleci, że, że być może przez, przez tą osobę trafi do nas ktoś jeszcze. Także do tego, do tego przywiązują dosyć, dosyć dużą wagę. (BMS)

Dla wielu przedsiębiorców mechanizm poleceń jest podstawowym, często jedynym, sposobem pozyskiwania nowych klientów. Większość z nich wcześniej korzystała z różnych form reklamy, takich jak umieszczanie ofert w gazetach, czasopismach kolorowych, radio czy lokalnej telewizji. W opinii wielu przedsiębiorców były to jednak bardzo kosztowne działania, które nie przyniosły oczekiwanych rezultatów.

Głównie to klienci nas reklamują. Jak mają dobry wyrób, powie następnemu, ten następny przyjdzie, zamówi. Dla klubów na wyprawę szyjemy. Są goście zadowoleni, polecają następnych lub wracają do nas. To jest właściwie taka najważniejsza rzecz. (KEK)

I to jest wszystko też, nigdzie się nie ogłaszamy, bo poczta pantoflowa. (...) Klient po prostu wszedł do swojego kolegi do domu, zobaczył, jak

zostało zrobione i powiedział, że on już nie ma pytań, on nie będzie negocjował, jak trzeba będzie zapłacić za punkt, to się tak nazywa punkt, jeżeli chodzi o tamte sprawy elektryczne, pięćdziesiąt złotych, to on zapłaci pięćdziesiąt. (WPP)

Przyczyną skuteczności mechanizmu poleceń jest jego selektywny charakter oddziaływania. Najczęściej informacje o produktach lub usługach docierają do osób, które są nimi bezpośrednio zainteresowane.

Tylko i wyłącznie klient, który przyjdzie, zobaczy sklep, zobaczy produkty, on wraca zadowolony, potem powie koleżance i ta koleżanka wtedy przychodzi i to jest dla mnie na dzień dzisiejszy dotarcie do ludzi, których stać na zakupy w moim sklepie. I to jest, mi nie zostaje nic innego tylko być. (KBM)

Informacje przekazywane przez kontakty osobiste docierają do osób pod wieloma względami podobnych do dotychczasowych klientów przedsiębiorcy, co zwiększa prawdopodobieństwo tego, że oferta spełni również i ich oczekiwania. Nowi odbiorcy często pochodzą ze środowisk, do których dotarcie jest utrudnione, na przykład ze względu na ich status materialny. To wszystko sprawia, że polecenia stają się dla wielu przedsiębiorców nie tylko najtańszym, lecz, przede wszystkim, najbardziej skutecznym sposobem pozyskiwania nowych klientów.

Opisane mechanizmy pozyskiwania klientów w sieciach powiązań wzajemnie się uzupełniają. Pierwszy z nich – znajomości – mają kluczowe znaczenie przy nawiązywaniu kontaktów z pierwszymi odbiorcami, wspomagając proces zaistnienia przedsiębiorstwa na rynku. Łatwość ich pozyskiwania naraża przedsiębiorcę na pułapkę bierności, kiedy to obsługując stałą grupę odbiorców, nie podejmuje on żadnych starań w celu zdobycia nowych zleceń. Drugi mechanizm – polecenia – pielęgnowany od samego początku działalności, zaczyna przynosić swoje efekty po kilku bądź kilkunastu miesiącach. Z czasem strumień generowanych zleceń staje się coraz bogatszy, tworząc przesłankę dalszego rozwoju.

2.1.2.6. Dostarczanie motywacji

W sieci osobistych powiązań przedsiębiorcy odnajdują również motywację do rozpoczęcia oraz prowadzenia działalności gospodarczej. Poza członkami rodziny najsilniejszym wpływem w tym zakresie charakteryzują się osoby stojące na czele własnych firm oraz klienci. Pierwsi dostarczają zazwyczaj motywacji do założenia własnej firmy, drudzy do kontynuowania działalności.

Inni przedsiębiorcy. Opowiadając w trakcie wywiadów o początkach działalności, rozmówcy nieraz wspominali o innych przedsiębiorcach, których osiągnięcia pobudziły ich do założenia własnej firmy. Motywujący wpływ miały nie tylko osiągnięcia finansowe, lecz także

niezależność w podejmowaniu decyzji, którą mogli się oni pochwalić. Na przykład, dla przedsiębiorcy prowadzącego sklep spożywczy w małej miejscowości pod Wrocławiem, impulsu do założenia własnej firmy dostarczył przedsiębiorca, u którego znalazł on zatrudnienie.

Pierwszy, śmieszny etap taki, gdzie zacząłem myśleć realnie, bo wcześniej, wstyd się przyznać, pracowałem w SKR-ze. No, taka opinia o tej branży była tam nie za bardzo. I pracowałem tam na koparce trochę i poszedłem..., tam to się pracowało po 12–14 godzin na dobę. I potem poszedłem pracować właśnie do kierownika tego SKR-u. Kupił sobie swoją koparkę i mnie wziął. I wtedy pracowałem 8 godzin. I otworzyły mi się oczy dopiero wtedy. No i tak zacząłem myśleć, od tego czasu zacząłem myśleć. Kupiłem sobie samochód ciężarowy, zacząłem skupywać jabłka i to się wszystko zaczęło, wtedy się od tego zaczęło. Założyłem sklep i to się tak zaczęło. (KSS)

Dzięki bezpośredniemu kontaktowi z innym przedsiębiorcą osoba ma możliwość poznania zarówno korzyści, jak i mankamentów prowadzenia działalności gospodarczej, co wpływa na podjęcie decyzji o założeniu własnej firmy.

Klienci. Dla wielu przedsiębiorców motywacją do prowadzenia działalności gospodarczej dostarczają zadowoleni klienci.

Cieszę się zawsze z miłego słowa, które, no które ludzie w moim, no pod adresem sklepu na przykład wypowiadają. Z jakichś gratulacji. No człowiek tego potrzebuje. Chciałbym, żeby... Chciałbym czuć, że ten sklep jest potrzebny w Olsztynie, że są ludzie, dla których jest on ważny. Gdyby tak nie było, to myślę, że bym zrezygnował z prowadzenia sklepu tylko dla swojej przyjemności. (OPL)

Proszę mi wierzyć. Ja zawsze finansowe sprawy odkładam na później. Dla mnie są indywidualne... Jeżeli na przykład robię koszt delikatesowy i widzę radość w oczach klienta, że no, nie spodziewał się, że to będzie, że przeznaczał na to 60 złotych, a to jest takie właśnie, to jest mój sukces. (LSC)

Pochlebne opinie zadowolonych klientów dostarczają nie tylko emocjonalnego wsparcia, zachęcając do podejmowania kolejnych wyzwań rynkowych, mają one również swój wymiar ekonomiczny. Są one dla przedsiębiorców oznaką istniejącego na rynku popytu na oferowane przez nich produkty lub usługi, stanowiącego o racji bytu prowadzonej działalności.

2.1.2.7. Pozyskiwanie środków trwałych

Przedsiębiorcy dzięki kontaktom osobistym pozyskują również środki trwałe. Najczęściej są to meble, komputery, drukarki oraz inny sprzęt elektroniczny, pożyczany od rodziny i najbliższych znajomych. Rządziej

są to środki wytwarzania czy transportu, chociaż niejeden przedsiębiorca podkreślał w trakcie wywiadu, że zaczynał swoją działalność, mając do dyspozycji pożyczony samochód. Jednak ze względu na swoją wartość, takie przedmioty są udostępniane głównie przez osoby, z którymi przedsiębiorcę łączą silne więzi. Jedni kierują się przy tym chęcią niesienia bezwarunkowej pomocy najbliższej osobie, drudzy, mając zaufanie, działają na zasadzie wzajemności.

Natomiast podstawowe maszyny miałem kolegi, z którym w poprzedniej firmie pracowałem, z którym dobrze się stosunki układały. Na tyle miał do mnie zaufanie, że spadły mi trzy maszyny podstawowej wartości około czterdziestu tysięcy. To nie jest człowiek z Krakowa. Zaufanie duże. Ja mu płaciłem, no nie wiem, jakąś dzierżawę, czynsz od tych maszyn. No i w ciągu półtora roku wykupiłem od niego te maszyny. (WDR)

Możliwość pozyskania środków trwałych poprzez kontakty osobiste ma dla przedsiębiorcy szczególnie istotne znaczenie na początku działalności, kiedy często brakuje im środków finansowych.

2.1.2.8. Wsparcie emocjonalne

Przedsiębiorcy zwracają się ku kontaktom osobistym, poszukując wsparcia emocjonalnego. Jest ono głównie otrzymywane od osób, z którymi łączą ich bliskie relacje, oparte na wzajemnym zaufaniu i zrozumieniu. Interesujące jest, że problemy dotyczące codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa są najczęściej omawiane z rodziną i przyjaciółmi, natomiast w przypadku momentów krytycznych przedsiębiorcy zwracają się ku partnerom handlowym, znającym realia prowadzenia biznesu.

Jak przychodzi się do domu, jest chwila czasami taka, że siadamy wszyscy razem, to wszystko sobie, prawda, że tak powiem, wylewamy te wszystkie smutki, a że cała rodzina po prostu wie, o czym mówi, to siedzimy i się użalamy, i to pomaga. (LKK)

Momenty krytyczne obejmują również sytuacje o charakterze pozytywnym, takie jak wprowadzenie nowego produktu, pozyskanie odbiorcy czy realizacja innowacyjnego projektu. Ich inicjacja wymaga od przedsiębiorcy odwagi, która często ma swoje źródła w świadomości, że w przypadku niepowodzenia może on zawsze liczyć na pomoc rodziny i przyjaciół.

2.1.2.9. Zdobywanie wiedzy

Kontakty osobiste wywierają znaczący wpływ na proces pozyskiwania wiedzy przez przedsiębiorców, stanowiąc o jego społecznym wymiarze. Mechanizmy transferu wiedzy oraz jego główni uczestnicy zostaną omówione w rozdziale 2.2, poświęconym uczeniu się przedsiębiorców.

2.1.3. Znaczenie rodziny w rozwoju przedsiębiorstw

Szczególnym rodzajem silnych relacji są więzi łączące przedsiębiorcę z najbliższą rodziną. W odróżnieniu od innych, tego typu kontakty są względnie trwałym i wyjątkowo trudnym do zastąpienia elementem sieci powiązań, wywierającym znaczący wpływ na rozwój mikroprzedsiębiorstwa. Zdecydowana większość przedsiębiorców, uczestniczących w realizowanych przez autorkę badaniach, prowadzi swoje firmy wspólnie z najbliższą rodziną, doświadczając na co dzień zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków jej wpływu.

Poniżej zostaną omówione czynniki wpływające na rozwój mikroprzedsiębiorstw, które mają swoje źródła w specyficznym typie silnych relacji, jakimi są więzi rodzinne. Stanowią one niezbędne uzupełnienie wcześniej podejmowanych rozważań.

2.1.3.1. Motywacja

Dla przedsiębiorców czynnikiem motywujących do aktywnego działania jest wizja firmy rodzinnej, przekazywana z pokolenia na pokolenie. Wielu rozmówców podkreślało w trakcie wywiadów, że prowadzone przez nich przedsiębiorstwa są tworzone wysiłkami całej rodziny. Część przedsiębiorców odziedziczyła firmę po swoich rodzicach i dokłada wszelkich starań, aby ją nie tylko utrzymać na rynku, lecz także rozwinąć, a następnie przekazać kolejnemu pokoleniu.

Z żoną, z dziećmi, jak pani widzi, bo to jest firma, firma taka rodzinna. Zawsze mi się coś takiego marzyło. Wszystkie niespełnione marzenia spełniam w zawodzie. Chciałbym spełnić kiedyś na synów. Syn, że tak mówię, kurcze, przeskakuje mnie. Syn skończył właśnie liceum, maturę zdał, skończył liceum drzewne w Garbatce, też w tym kierunku. Teraz się dostał na studia na SGGW, na technologię drewna i też tam chyba będzie jakiś dział zarządzania małymi przedsiębiorstwami, małymi firmami. No i po, no właśnie ojciec to stworzył, no i kontynuuję te, to znaczy po ojcu. Mój syn to już trzecie pokolenie będzie. (RZT)

Wpływ dorastania w środowisku firmy rodzinnej zostanie szerzej opisany w rozdziale 2.2.2, poświęconym socjalizacji przedsiębiorczej.

Większość uczestniczących w badaniu przedsiębiorców budowała jednak swoje firmy od podstaw. Kierując się różnymi przesłankami, tworzyli swoje przedsiębiorstwa, stanowiące ucieleśnienia ich wieloletnich wysiłków. Po osiągnięciu określonego poziomu rozwoju firmy, niezwykle istotną stawała się dla nich kwestia znalezienia następcy. Po względem jej rozstrzygnięcia uczestniczących w badaniu przedsiębiorców⁷ można

⁷ Pod uwagę są brani jedynie przedsiębiorcy, dla których kwestia znalezienia następcy była aktualna. Poza grupą znalazły się głównie młode osoby.

podzielić na dwie grupy. Pierwsi z nich mieli jasną perspektywę przekazania firmy rodzinnej dzieciom, które w coraz większym stopniu były angażowane w jej działalność. Tacy przedsiębiorcy, nie tracąc zapału, aktywnie poszukują nowych kierunków rozwoju rodzinnego przedsiębiorstwa, aby zapewnić następcom jak najlepszy start w biznesie, a jednocześnie zachęcić ich do kontynuacji rodzinnych tradycji.

Tu chodzi o długofalowe działania, dla naszych dzieci jeszcze. Przecież to ja nie mogę myśleć dzisiaj o mnie, co za rok, ja muszę myśleć, co za dziesięć lat będzie, a nie za rok, bo ja tyle zainwestowałem, dorobek życia, dwadzieścia pięć lat ciężkiej pracy. Ja nie mogę myśleć o jutrze czy tam o pojutrze. Mnie interesuje, co za 10 lat będzie, czy ja z tej firmy pójdę na emeryturę, a moja córka to przejmie. (DZK)

Wszystkie mieliśmy takie same tunele jak tu. Ale okazało się, że dzieci kończą studia i też będą pracować. Jeśli by to było takie, to może by nie mieli ochoty się zainteresować. A tak jak się zainteresowali już, to będą to ciągnąć dalej, bo my jednak uważamy, że to kilka pokoleń musi pracować na daną firmę. Nie da się tego stworzyć w ciągu roku czy dwóch. W sumie to tak cały czas wszystko robimy: zarejestrowaliśmy sobie w urzędzie patentowym firmę dwa lata temu. Mamy swój znak firmowy. To już jest też pomysł dzieci. Oni to inaczej ciągną. Także myślę, że to za kilka lat zaprocentuje, bo tego się nie da zrobić w ciągu roku, dwóch czy trzech, tylko dopiero po kilku latach będą efekty tej pracy. (...) trzeba na kilka lat to rozłożyć i rozwój, i to doskonalenie. Na kilka lat. Dostownie na kilka nawet pokoleń. (LPA)

Druga grupa przedsiębiorców, rozważających kwestię następców, z różnych względów nie ma komu przekazać swojej firmy w przyszłości. Wywiera to wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Po pewnym czasie, nawet bardzo aktywni przedsiębiorcy, którzy w przeszłości wprowadzali wiele innowacyjnych rozwiązań, zaczynają tracić zapał. Następuje to wtedy, kiedy czynniki motywujące ich dotychczas do podejmowania nowych wyzwań stają się nieaktualne, a równocześnie brakuje nowych bodźców do działania.

No może mogłabym i mieć większe potrzeby inwestowania, ale też, ja nie mam dzieci, nie mam takiej potrzeby, żeby tu, zaraz zbudować osiem budynków i tak dalej. Ja jestem już starsza pani, chcę sobie pożyć. Normalnie żyć. (WOP)

Tylko tak jak mnie, no to my już się tak trzymamy tej odzieży roboczej i tych hurtowni, nie? Bo ja już nie mam teraz takiego polotu, takiego z energią do przodu, bo to już jest człowiek wyeksploatowany. (BBL)

Motywacji przedsiębiorcom dostarczają również czynniki finansowe związane z koniecznością utrzymywania rodziny. Konieczność ponoszenia dodatkowych wydatków (np. opłacanie studiów

dla dzieci, koszty zajęć fakultatywnych w szkole) zmusza właścicieli mikroprzedsiębiorstw do poszukiwania nowych okazji zarobkowych. Przy dominującym wpływie takiej motywacji, prowadzona działalność jest traktowana jedynie jako narzędzie do generowania środków finansowych; do minimum ograniczane są wtedy wszelkie inwestycje. Opisane zachowanie jest charakterystyczne dla przedsiębiorczości wymuszonej, która ma niewiele wspólnego z rozwojem realizowanego przedsięwzięcia⁸. Wśród uczestniczących w badaniu przedsiębiorców zdarzały się sporadyczne przypadki osób prezentujących taką postawę. Natomiast dla wielu rozmówców przedsiębiorczość wymuszona stanowiła punkt wyjścia, a następnie ich podejście do prowadzenia biznesu ulegało zmianie pod wpływem dostrzeżonych w otoczeniu szans rynkowych.

2.1.3.2. Wpływ wydarzeń z życia rodzinnego przedsiębiorcy

Podczas wywiadów przedsiębiorcy, opisując historie rozwoju swoich przedsięwzięć, często opowiadali o wydarzeniach z życia prywatnego. Z prowadzonych rozmów autorka dowiadywała się o wielu, wydawałoby się bardzo osobistych, sprawach: nieoczekiwanych ślubach, trudnych rozwodach, walkach z nałogiem czy poważnych chorobach osób z najbliższego otoczenia. Te wszystkie wydarzenia mają znaczący wpływ na rozwój przedsiębiorstw, często stając się przyczyną sytuacji kryzysowych. W skrajnych przypadkach przedsiębiorcy są gotowi pod presją rodziny zrezygnować z przynoszącej zyski działalności i rozpocząć wszystko od nowa.

No perpetuum mobile normalnie, kurcze, żeby to do dzisiaj działało, to ja bym dzisiaj, wie pani, pół Warszawy miał kupione, kurcze, a klepię to, jakieś szmatki szyję, że w ogóle nie do rzeczy to. No i to się tak kręciło powiem pani, no do 88. roku. Jak moja córka miała iść do szkoły, do pierwszej klasy podstawowej, to mieszkaliśmy na przedmieściu Solca i żona chciała do centrum, żeby w centrum, bo dziecko do szkoły i tak dalej. No to w centrum, dobrze. Tam sprzedaliśmy dom z zakładem, a w centrum kupiliśmy dom. No, ale ja nie mogłem już tej produkcji przenieść. Ponieważ do takiej produkcji to musiała być duża działka, wjeżdżała ciężarówka, zrzucali deski, były piły tarczowe, gdzieś trzeba to było ciąć, hałas, trociny, wszystko razem. W mieście nikt by mi tego nie pozwolił. (...) I musiałem sprzedać dom z zakładem, z produkcją, z maszynami, z ludźmi, z zamówieniami, ze wszystkim. W jeden dzień przyszedł nowy właściciel, powiesił czapkę, powiedział „Ja jestem waszym właścicielem”. Ja go wprowadziłem w rynki zbytu, sprzedałem cały zakład ze wszystkim i on to prowadził po mnie. I teraz jak on kupił te rączki do pilników, to ja musiałem wymyślić teraz, co od zera

⁸ P.D. Reynolds, S.M. Camp, W.D. Bygrave, E. Autio, M. Hay, *Global Entrepreneurship Monitor*, Executive Report, 2001, p. 8.

robić w nowym miejscu, bo nie miałem pracy znowu, zostałem bez... A taka fajna, już wszystko urządzone, wszystko się kręciło, ale chciała do miasta, to poszła do miasta. (DZK)

Mimo zaangażowania członków rodziny w prowadzenie firmy, często to właśnie przedsiębiorca jest głównym motorem jej rozwoju, przez to, że wyznacza kierunki przyszłych działań oraz czuwa nad ich skuteczną realizacją. W trakcie wywiadów rozmówcy często podkreślali, że ich obecność jest warunkiem koniecznym normalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, a każde odstępstwo od tej zasady miało negatywne konsekwencje dla prowadzonej działalności. W takiej sytuacji wydarzenia zaburzające psychiczną równowagę przedsiębiorcy, takie jak rozwód czy choroba najbliższej osoby lub inne, których podłoże jest związane z rodziną, wywierają duży wpływ na rozwój firmy.

2.1.3.3. Poświęcenie i bezwarunkowa pomoc

Dla wielu przedsiębiorców wyższość firm rodzinnych nad innymi podmiotami wyraża się w gotowości ich pracowników do poświęceń. Większość z nich stanowią członkowie rodziny, którzy w celu realizacji wspólnego celu są w stanie pracować z większym zaangażowaniem.

I uważam, że dobrze takie małe firmy opierać jednak na rodzinie, bo oni się potrafią poświęcić, oni nie liczą tego czasu. My wszyscy potrafimy wygospodarować sobie czas dla siebie również. (OPO)

Koncepcja przedsiębiorstwa rodzinnego to jest to, bo to musi być wymóg tu jakościowy i trzeba o piątę, trzeba być tutaj, powiedzmy, trzeba się poświęcić. To ma tak, że czy jeżdżę dwa dni, czy nie jeżdżę, no bo to jak mleko codziennie, czy chleb musi być dostarczany z piekarni, tak samo i soczki. I utrzymanie tego charakteru rodzinnego jest niezwykle istotne, to wróży perspektywy. Szczególnie po wejściu do Unii. (KEU)

W mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych granice między życiem prywatnym a prowadzoną działalnością często się zacierają i w konsekwencji obowiązki biznesowe stają się obowiązkami rodzinnymi. W takiej sytuacji ich wykonywanie jest bardziej podporządkowane zasadom współżycia rodzinnego niż wynika to ze stosunku pracy. Ma to swój wpływ na motywację oraz sposoby wynagradzania pracowników.

Moja mama jak była ze mną w ciąży, to była z ojcem w kuźni (...) siedem lat, nie miał ojciec pomocnika siedem lat, i biła młotem do siódmego miesiąca w ciąży. (ZKA)

Tak, autentycznie. Ja już, co przychodzi wiosna, to zaczynam truchleć i myśleć „Boże, co on znowu wymyśli?“, bo to my, cała rodzina się

musimy w to zaangażować. I faktem jest, że angażuje nas w to, angażuje nas w to i to jest fantastyczna sprawa, że dzieci, bo ja mam córki. (...) Tu my mamy taką rodzinną firmę. Dzieci sprzątają po gościach, czy w domu pomagają, nakrywają, towarzyszą pani w kuchni. Wszyscy pomagamy sobie nawzajem. (ZDW)

Wśród członków rodziny przedsiębiorcy znajdują nie tylko najbardziej zaangażowanych, lecz również najmniej wymagających pracowników, jeżeli chodzi o warunki płacowe. Motywacją dla nich jest na przykład możliwość wniesienia swojego wkładu we wspólnie realizowane przedsięwzięcie, zaimponowanie krewnym bądź wywiązanie się z długu wdzięczności. Pomoc członków rodziny przyczynia się do obniżenia kosztów działalności, których niski poziom stanowi jeden z głównych atutów najmniejszych firm. Jest to szczególnie istotne w sytuacjach niekorzystnych wahań rynkowych, kiedy dzięki wsparciu ze strony krewnych mikroprzedsiębiorstwa są w stanie obniżyć koszty działalności do minimum.

Bezwarunkowa pomoc jest również niesiona przez samego przedsiębiorcę, który, odczuwając presję społeczną, często dostarcza wsparcia dla swoich krewnych. Pomoc ta może przybierać rozmaite formy, takie jak bezzwrotne pożyczki, zatrudnienie osób niewykwalifikowanych czy płacenie składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne dla osób jedynie formalnie figurujących na liście pracowników. Przedsiębiorcy podkreślali w wywiadach, że krewni, zwłaszcza ci dalecy, często mają w stosunku do nich postawę roszczeniową. Oczekują oni, że jeżeli komuś w rodzinie się udało, to ma on obowiązek okazywania pomocy innym jej członkom. W taki sposób środki finansowe, które mogłyby być przeznaczone na inwestycje, są wydawane na bieżące potrzeby krewnych.

2.1.3.4. Rewitalizacja działalności

Kluczowym momentem dla rozwoju firm rodzinnych jest aktywne zaangażowanie się dzieci w prowadzenie działalności. Nowe pokolenie, mające inne spojrzenie na rzeczywistość oraz dysponujące zróżnicowanym zasobem wiedzy, dostarcza impulsów do rozwoju rodzinnego przedsiębiorstwa. Często następcy dołączają do firm po ukończeniu studiów związanych z prowadzoną przez rodziców działalnością. Jedni dokonują tego wyboru pod presją najbliższych, dla innych jest on konsekwencją dorastania w specyficznym środowisku firm rodzinnych oraz wyrazem zainteresowania kontynuacją tradycji.

Jak się nie zmieniły przepisy w Ministerstwie Zdrowia, że powstały te sklepy medyczne, zielarskie, myśmy prowadzili te właśnie wszystkie zioła, parafarmaceutyki, i wtedy mąż wpadł na pomysł, że skoro są takie kłopoty z tym, bo im się to nie podobało, że na jednej powierzchni

jest wszystko, wtedy zmusił naszą starszą córkę do pójścia na farmację. I na wóz właśnie drogerii otworzyliśmy o podobnym właśnie charakterze aptekę. (BWG)

Ja, budując ten zakład, to wiedziałem o tym, że musi być ciągłość tego. W związku z powyższym ukierunkowałem tak rodzinę. Córka skończyła weterynarię. Aktualnie jest na praktyce. Jest przy uboju. Syn skończył Akademię Rolniczą wcześniej. (LZM)

Następcy, angażując się w działalność firmy, są bardziej otwarci na świat oraz skłonni do podejmowania ryzykownych wyzwań. Są w stanie zidentyfikować szanse rynkowe, trudne do dostrzeżenia przez obecnych właścicieli. Często dołączają do rodzinnych przedsiębiorstw, kiedy znajdują się one w fazie dojrzałości albo schyłku, a ich obecnym właścicielom zaczyna brakować energii, pomysłów oraz motywacji do aktywnego działania. Na przykład firma ogrodnicza spod Lublina, funkcjonująca od początku lat 70., obecnie ponownie przeżywa okres dynamicznego rozwoju. Jest on skutkiem aktywnego zaangażowania trójki dzieci obecnych właścicieli, które po ukończeniu studiów (synowie – zarządzanie i ogrodnictwo, córka – projektowanie ogrodów) zdecydowali się na kontynuację tradycji rodzinnych.

W takim okresie, kiedy mieliśmy te najtrudniejsze czasy, kiedy uczyły się nasze dzieci, kształciły. Też w tym samym kierunku. Wniosło nam to dużo nowego do firmy. (...) Myślę, że trochę myśmy zasugerowali, a potem oni nawet trochę inaczej uczyły, żeby wspomóc, bo trzeba powiedzieć, że trochę nam wnieśli tutaj nowego spojrzenia na rzeczywistość, na przykład, na zasadzie takiej, że syn nam wyliczył, ile nam co przynosi dochodu z metra kwadratowego, i powiedział: „Nie rób tego więcej, bo zobacz”. Myśmy sami oczywiście wiedzieliśmy, ale to potem było już bardziej ekonomiczne podejście. Raczej już dzieci to z racji tej, że już mamy strony internetowe... Sprzedajemy do supermarketów. Oni się już zajęli sprzedażą. Już jeżdżą po sklepach. To ma sens, czyli firma rodzinna... (...) Pierwsi wystartowaliśmy w okolicy, że mieliśmy kody kreskowe na kwiatach. (LPA)

Oprócz rozwoju tradycyjnej działalności następcy rozpoczęli również realizację własnych przedsięwzięć: założyli produkcję szkółkarską iglaków oraz przedstawili ofertę projektowania i urządzania ogrodów. Ponosili pełną odpowiedzialność za wyniki przedsiębiorstwa osiągnane w tych obszarach. Powierzenie następcom prowadzenia wybranej dziedziny działalności jest typową strategią adaptacji młodych przedsiębiorców w firmach rodzinnych. Jest ona stosowana w większości tego typu przedsiębiorstw biorących udział w badaniach. Strategia ta pozwala na uniknięcie bądź złagodzenie opisywanego w literaturze konfliktu pokoleniowego, charakterystycznego dla firm rodzinnych. Winnicka-Popczyk i Popczyk zwracają uwagę, że przedsiębiorcy często przyjmują postawę

zachowawczą wobec wprowadzania zmian proponowanych przez nowe pokolenie⁹. Obawiają się angażowania się w nowe kierunki rozwoju, stwarzając tym samym grunt dla potencjalnych konfliktów. Warto zwrócić przy tym uwagę na genezę takich konfliktów. Najczęściej powstają one w wyniku konfrontacji wiedzy pozyskanej przez nowe pokolenie podczas studiów i wiedzy zdobytej na podstawie doświadczenia prowadzenia działalności gospodarczej przez starsze pokolenie. Ta ostatnia nie zawsze powstaje w wyniku uzasadnionego wnioskowania, co poddaje w wątpliwość jej prawomocność. Utrwalona w miarę upływu czasu, zazwyczaj blokuje w świadomości przedsiębiorców określone ścieżki rozwoju firmy. W takiej sytuacji przyszli następcy swoimi działaniami mogą dostarczyć argumentów, podważających w opinii prowadzących działalność rodziców prawomocność wiedzy pozyskanej przez nieuzasadnione wnioskowanie.

Prowadzone przez autorkę badania pokazują, że przedsiębiorcy w większości przypadków są świadomi występowania konfliktów pokoleniowych i, nie chcąc zniechęcić nowego pokolenia, decydują się na udzielenie swobody działań w inicjowanych przez następców kierunkach. Ograniczają tym samym ponoszone ryzyko, a jednocześnie pozwalają następcom na sprawdzenie się w biznesie przez realizację własnych przedsięwzięć. Ma to zazwyczaj pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego. Po pierwsze, zaangażowanie się młodych przedsiębiorców, którzy są w stanie dostrzec szanse leżące poza korytarzem wiedzy obecnych właścicieli, dostarcza nowych pomysłów na rozwój działalności. Ich realizacja często wyprowadza firmę rodzinną ze stagnacji bądź wpływa na odwrócenie tendencji schyłkowej. Po drugie, strategia adaptacji nowego pokolenia w firmach rodzinnych pozwala na ograniczenie występowania sytuacji konfliktogennych, co stwarza sprzyjające warunki dla przeprowadzenia w przyszłości procesu sukcesji przedsiębiorstwa.

Charakterystyczną cechą przedsiębiorstw rodzinnych jest występowanie sprzężenia zwrotnego między firmą a rodziną. Winnicka-Popczyk i Popczyk piszą o zachodzeniu na siebie sfer prywatnej i biznesowej¹⁰. Natomiast w przypadku mikroprzedsiębiorstw zasadne jest stwierdzenie o zacieraniu się tych granic. Wśród pracowników najmniejszych podmiotów gospodarczych większość stanowią członkowie rodziny i krewni, którzy nieświadomie bądź celowo przenoszą relacje rodzinne na grunt biznesowy i odwrotnie. Kluczowe znaczenie mają tu postawa oraz interpersonalne umiejętności przedsiębiorcy, w zależności od których rodzina może stać się źródłem przewagi strategicznej albo siłą o destrukcyjnym wpływie.

⁹ A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, *Firma rodzinna w gospodarce rynkowej*, w: J. Jeżak, A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 26.

¹⁰ Ibidem, s. 21.

2.1.4. Rola silnych i słabych więzi w rozwoju przedsiębiorstw

Sieć osobistych powiązań oferuje przedsiębiorcy szerokie spektrum korzyści związanych z różnymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kontakty stanowią niewidoczną, lecz potężną siłę, która – umiejętnie wykorzystywana – stwarza warunki do rozwoju przedsięwzięcia. Za pomocą relacji osobistych przedsiębiorcy są w stanie załatwić, jeżeli nie wszystko, to bardzo wiele różnych spraw. Przypomina się tu znane rosyjskie powiedzenie: *Nie imiej sto rublej, a imiej sto druziej* („Zamiast stu rubli, miej stu przyjaciół”), które, choć powstało w innej kulturze, dobrze ilustruje omawiane zjawisko. Jednak bardziej trafne w stosunku do sytuacji przedsiębiorców w małych firmach byłoby stwierdzenie: „Jeśli nie masz stu rubli, miej stu przyjaciół”. Najmniejsze podmioty gospodarcze często cierpią na brak środków finansowych, co jest szczególnie odczuwalne na początku działalności, a korzyści płynące z sieci powiązań pozwalają w znacznym stopniu zmniejszyć kwotę inwestowanego kapitału oraz obniżyć koszty bieżące. Przedsiębiorcy często podkreślali w trakcie wywiadów, że dzięki kontaktom uzyskują możliwość zrealizowania planowanego przedsięwzięcia znacznie mniejszymi nakładami.

To znaczy strona internetowa, pomysł na pewno będzie mój, a mam tylu znajomych, że jakoś da się to zrobić niewielkim kosztem, ale żeby to było fajne. No, bo tak w Błoniu, tak to działa, jednak głównie kontakty osobiste, sporo mam znajomych grafików, plastyków, fotografów. (WFT)

Mniejszy zainwestowany kapitał oznacza dla przedsiębiorców również niższe straty w przypadku odniesienia porażki rynkowej. Kontakty osobiste przyczyniają się w ten sposób do ograniczenia podejmowanego ryzyka.

Prowadzenie w ogóle działalności to, to nie polega na tym, żeby władować kupę pieniędzy w to i potem czekać. I potem czekać – albo przynieś, albo nie. I potem ludzie chodzą i płaczą, bo ja władowałem tyle, na cholere mi ta firma, na cholere to i straciłem cały majątek. To jest właśnie, mi się wydaje, że taki leciutki błąd ludzi. Lepiej podejść do tego, otworzyć tą firmę, ale jak najmniejszym kosztem. Jak najmniejszym swoim kosztem, ja uważam, i ja właśnie próbuję ten sklep, sklep otworzyć, właśnie najmniejszym moim kosztem. Żeby nie ładować parę tysięcy w te materiały, we wzory, które mogą po prostu się nie przyjąć na rynku, tylko to się bierze po prostu od kogoś. (LKK)

Dążeniem do ograniczenia ryzyka można wytłumaczyć centralną rolę silnych więzi w sieciach kontaktów przedsiębiorców. Najmniejsze podmioty często nie dysponują rezerwami finansowymi, więc w sytuacjach kryzysowych korzystają głównie ze wsparcia oferowanego przez osoby bliskie i zaprzyjaźnione. Ich gotowość do niesienia pomocy nie jest podyktowana przesłankami ekonomicznymi, lecz bliskością relacji.

Tworzą one tzw. sieć bezpieczeństwa, na której wsparcie można liczyć, niezależnie od okoliczności. Jest to szczególnie istotne, ponieważ kontrahenci, dowiadując się o kłopotach firmy, często dążą do natychmiastowego wyegzekwowania swoich należności. Instytucje finansowe w podobnych okolicznościach mają przesłanki do zaprzestania wypłacania następnych transz kredytu oraz postawienia należności w stan wymagalności. Takie działania jeszcze bardziej utrudniają sytuację przedsiębiorstwa, ograniczając jego szanse na przetrwanie. Dla przedsiębiorców aktualny jest problem nieterminowego regulowania zobowiązań przez kontrahentów. Aby tego uniknąć, starają się budować ze swoimi odbiorcami silne więzi, oparte na wzajemnym zaufaniu. Przedsiębiorcy często współpracują ze stałymi odbiorcami, ceniąc sobie wyżej od obiecanych w przyszłości dochodów pewność transakcji. Właściciele małych przedsiębiorstw, w obawie przed nieuczciwymi zachowaniami, niechętnie dzielą się również nowymi pomysłami z osobami, do których nie mają zaufania.

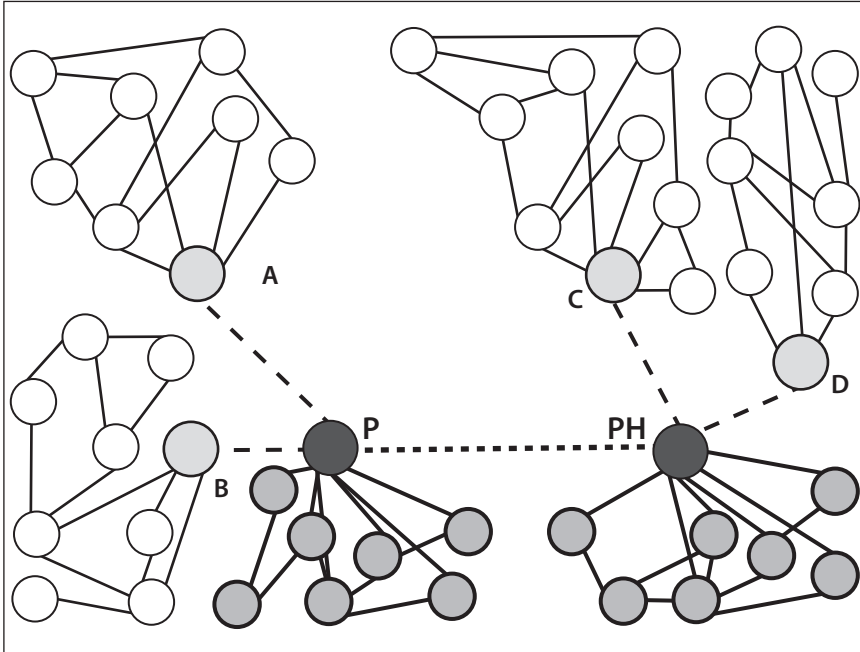
Kontakty powstałe na gruncie biznesowym wkraczają w sferę prywatną przedsiębiorcy, wypierając z niej dotychczasowe relacje. Rozmówcy w trakcie wywiadów podkreślali, że często ich przyjaciółmi stają się osoby poznane na tle zawodowym, natomiast na utrzymywanie innych kontaktów brakuje im czasu. W takim kontekście rozumieć trzeba odsuwanie dotychczas bliskich osób, co staje się swoistym kosztem prowadzenia działalności gospodarczej. W skrajnych przypadkach przedsiębiorcy utrzymują wyłącznie takie kontakty, które mogą przyczynić się do osiągnięcia wyznaczonych celów. Meliya w swoich badaniach określiła takie zachowanie jako typowe dla osób odnoszących spektakularne sukcesy w biznesie¹¹.

Przez zacieśnienie relacji z partnerami handlowymi przedsiębiorca pozyskuje dostęp do ich kontaktów, wzbogacając tym samym własną sieć powiązań. Otwiera to przed nim nowe możliwości w postaci dostępu do potencjalnych kontrahentów oraz informacji cyrkulujących w innych środowiskach. Korzyści te, osiąmane poprzez relacje pośrednie, mają charakter strukturalny, a rozgrywającym jest nie tylko przedsiębiorca, lecz także zaprzyjaźniony partner handlowy. W rezultacie, to właśnie od jakości występujących między nimi więzi uzależniony jest dostęp do kontaktów oraz informacji z innych środowisk. W ten sposób za pomocą silnych relacji staje się możliwe osiągnięcie korzyści o charakterze strukturalnym. Może się wydawać, że przytoczone rozumowanie wchodzi w sprzeczność z koncepcją Burt¹². W rzeczywistości jednak stanowi ono jej rozwinięcie. Burt w swojej

¹¹ M. Melija, *Biznes eto psychologia. Psichologičeskie koordinaty žizni cowriemienowo dietowowo czietowieka*, Alpina Business Books, Moskwa 2005, s. 32.

¹² R.S. Burt, *The Network Entrepreneur*, in: R. Swedberg, *Entrepreneurship. The social Science View*, Oxford University Press, 2000, s. 286.

teorii luki strukturalnej zakładał, że przedsiębiorca jest głównym rozgrywającym, kontrolującym przepływ informacji między dwoma środowiskami. Działa on na zasadzie *tertius gaudens*: gdzie dwóch się kłóci, tam trzeci korzysta. Jeśli jednak przyjąć, że istnieje dwóch aktywnych graczy, mających rozległe kontakty w różnych środowiskach, to znacznie większe korzyści można uzyskać dzięki współpracy. Wzajemna zależność, przez wystąpienie efektu synergii, pozwala osiągnąć znacznie lepsze rezultaty niż niezależność.



Schemat 2.2. Osiągnięcie korzyści strukturalnych przez silne więzi albo strukturalne korzyści synergii

Źródło: opracowanie własne.

Graficzna ilustracja powyższego rozumowania została przedstawiona na schemacie 2.2 (por. schemat 2.6). Przedsiębiorca, oznaczony literą P, utrzymuje relacje biznesowe z partnerem handlowym – PH. Każdy z nich dysponuje rozbudowanymi sieciami powiązań, obfitującymi w luki strukturalne. W takiej sytuacji możliwe są dwa rozwiązania. Pierwsze, opisane przez Burta, polega na samodzielnym kontrolowaniu przepływu informacji między środowiskami i odnoszeniu z tego tytułu korzyści. Na przykład przedsiębiorca wypełnia lukę strukturalną między grupami kontaktów A – PH albo B – PH. Jest on jedynym ogniwem łączącym te środowiska, może więc z tego tytułu czerpać korzyści. Drugie rozwiązanie zakłada nawiązanie ścisłej współpracy między przedsiębiorcą a jego

partnerem handlowym w celu maksymalnego wykorzystania potencjału kryjącego się w posiadanych przez obie strony kontaktach. Kontrahent (PH) może przyczynić się nie tylko do identyfikacji oraz realizacji szans rynkowych powstających na styku środowisk A – C, B – D, A – D lub A – C, lecz również może uczestniczyć w tworzeniu wartości dodanej w przedsięwzięciach inicjowanych przez A – B – P. Przykład ten jest ilustracją tworzenia korzyści strukturalnych przez silne więzi. Należy jednak podkreślić, że taka możliwość zachodzi jedynie w sytuacjach, kiedy relacje powstałe na gruncie biznesowym zacieśniają się, wkraczając w obszar prywatny sieci powiązań przedsiębiorcy.

Przedsiębiorcy, polegając w większości przypadków na silnych więziach, często ograniczają spektrum korzyści możliwych do osiągnięcia poprzez kontakty osobiste korzyści. Znakomitym przykładem dylematu między potencjalnymi korzyściami oferowanymi przez słabe więzi a pewnością oraz przewidywalnością silnych więzi jest wybór wspólnika albo najbliższego współpracownika. Z jednej strony wyniki przedstawionych w literaturze badań wskazują, że takie osoby powinny pochodzić z różnych środowisk, co pozwoliłoby na zwiększenie dostępu do informacji oraz rozszerzenie sieci kontaktów¹³. Jednak patrząc na problem z drugiej strony, przy podjęciu takiej decyzji niezwykle istotne staje się wzajemne zaufanie, które jest charakterystyczne dla silnych więzi. Z przeprowadzonych przez autorkę badań wynika, że w przypadku mikroprzedsiębiorstw wspólnicy oraz współpracownicy najczęściej są dobierani z najbliższego otoczenia i takie zespoły są najbardziej trwałe. Przedsiębiorcy, którzy decydują się na inne rozwiązania, często są narażeni na sytuacje konfliktowe i nieporozumienia – chociażby dotyczące sposobów postępowania z wygospodarowanym zyskiem bądź nieterminowego regulowania należności wobec dostawców. Znakomitym przykładem jest tu przedsiębiorca prowadzący małą drukarnię w Gdańsku. Na pytanie o problemy napotkane podczas prowadzenia działalności gospodarczej, poprosił on o wyłączenie dyktafonu, po czym powiedział: „Widzi pani, tam, za szybą? To jest mój największy problem – mój wspólnik”. Główną przesłanką pozyskania wspólnika były posiadane przez niego rozległe kontakty w branży, za pomocą których zdobyto wiele nowych zamówień. Po kilku miesiącach okazało się jednak, że nie były one tego warte. Do firmy zaczęli się zgłaszać wierzyciele, zwodzeni przez wspólnika, którego podejście do biznesu diametralnie różniło się od zasad wyznawanych przez badanego przedsiębiorcę.

Badania przeprowadzone przez Perry-Smith i Shalley wskazują, że silne więzi mają negatywny wpływ na kreatywność jednostki. Po pierwsze,

¹³ N. Weisz, R.S. Vassolo, A.C. Cooper, *A Theoretical and Empirical Assessment of the Social Capital of Nascent Entrepreneurial Teams*, *Academy of Management Best Conference Papers*, 2004, p. 1–5.

w odróżnieniu od słabych relacji dostarczają one zbieżnych informacji. Po drugie, silne więzi wywierają presję na przedsiębiorcę, skłaniając go do działań konformistycznych¹⁴. Nie należy zapominać jednak o istnieniu innych mechanizmów oddziałujących na skłonność jednostki do wprowadzenia nowych rozwiązań. Wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań świadczą, że dla przedsiębiorców w mikrofirmach istotne jest wsparcie rodziny oraz najbliższych. Świadomość istnienia sieci bezpieczeństwa, na którą można liczyć w sytuacji upadku, dodaje odwagi oraz zachęca do aktywnego eksperymentowania. Mając wsparcie najbliższych, przedsiębiorcy mogą sobie pozwolić na akceptację większego poziomu ryzyka przy realizacji planowanych przedsięwzięć.

Akcentując znaczenie silnych więzi dla rozwoju mikroprzedsiębiorstw, nie można nie doceniać słabych relacji, które, ze względu na związaną z nimi niepewność, są zdecydowanie rzadziej wykorzystywane przez przedsiębiorców. Jednak przepływ informacji następujący w takich sytuacjach jest często na tyle intensywny, że dostarcza on bodźców do wprowadzania przełomowych zmian. Analiza zgromadzonego materiału empirycznego wskazuje, że nawet przypadkowo spotkany znajomy bądź zasłyszana opinia mogą dostarczyć cennych informacji, umożliwiającą realizację szansy rynkowej o dużym potencjale, bądź stać się źródłem nowego pomysłu na biznes. Ważne przy tym jest sprawdzenie otrzymanych wiadomości oraz uniknięcie bezrefleksyjnego przenoszenia wzorców zachowań wypracowanych w relacjach silnych na słabe więzi. Przedsiębiorcy często zbyt łatwo obdarzają zaufaniem nowo poznane osoby, ponosząc tego przykre konsekwencje. Słabe więzi dostarczają często impulsów do zdobywania nowej wiedzy. Zagadnienie to zostanie przedstawione w dalszej części pracy.

2.2. PROCES UCZENIA SIĘ PRZEDSIĘBIORCÓW

2.2.1. Źródła pozyskiwania wiedzy

Jednym z głównych źródeł wiedzy przedsiębiorców, niezbędnej do prowadzenia działalności gospodarczej, jest ich doświadczenie. W uproszczeniu można powiedzieć, że uczą się oni na własnych błędach. Realizując kolejne działania oraz obserwując ich skutki, zdobywają doświadczenie, które w procesie krytycznej refleksji przekształca się w wiedzę.

Drugim istotnym źródłem wiedzy jest sieć osobistych powiązań. Pozyskiwanie wiedzy przez kontakty tworzy społeczny wymiar procesu uczenia się. Przedsiębiorcy, dorastający w atmosferze firm rodzinnych,

¹⁴ J.E. Perry-Smith, C.E. Shalley, *The Social Side of Creativity: a Static and Dynamic Social Network Perspective*, „Academy of Management Review” 2003, Vol. 28, No. 1, p. 94.

pierwszą wiedzę związaną z prowadzeniem działalności zdobywają w relacjach z członkami rodziny. Od wczesnego dzieciństwa przyswajają w ten sposób normy, wartości oraz wzorce zachowań, które mają wpływ na kształtowanie ich postaw przedsiębiorczych. Dla innych przedsiębiorców proces intensywnej socjalizacji przedsiębiorczej zaczyna się wraz z początkiem kariery zawodowej, podczas której zdobywają wiedzę niezbędną dla założenia oraz rozwoju firmy. Po rozpoczęciu działalności na proces uczenia się mają wpływ kontakty z klientami, kontrahentami, organizacjami współpracującymi, a także relacje z członkami rodziny oraz przyjaciółmi.

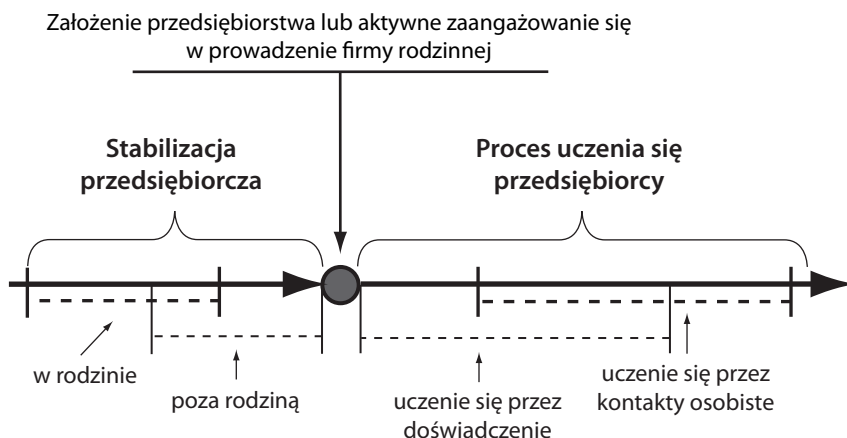
Mikroprzedsiębiorcy rzadko czerpią wiedzę z książek. Częściej korzystają z ukazujących się na rynku czasopism branżowych. Niewielu rozmówców przyznawało się do czerpania wiedzy z tych dwóch źródeł. W dużym stopniu jest to uwarunkowane specyfiką branży: na przykład, właściciele agencji reklamowych czy firm komputerowych pozyskują informacje o najnowszych trendach z czasopism branżowych, z kolei w przypadku krojowni czy zakładu kowalstwa artystycznego takie źródło wiedzy jest mało przydatne. Tacy przedsiębiorcy opierają swoją przewagę strategiczną na wiedzy ukrytej, która jest możliwa do pozyskania wyłącznie przez kontakt bezpośredni z jej nosicielem lub obserwację jego działań. Na przykład, zarówno krojczka, jak i kowal uczestniczący w badaniu, nauczyli się zawodu od swoich rodziców, kontynuując tradycje rodzinne. Z kolei wiedzę o najnowszych trendach krojczka czerpie głównie ze spotkań z kontrahentami, a kowal pozyskuje, biorąc udział w ogólnopolskich konkursach kowalstwa artystycznego.

Przedsiębiorcy zdobywają również wiedzę przez uczestnictwo w szkoleniach oraz aktywne członkostwo w stowarzyszeniach. Niewielu rozmówców jednak w trakcie wywiadów deklarowało korzystanie z tych opcji. Osoby biorące udział w szkoleniach akcentowały, że najbardziej istotną korzyścią z uczestnictwa w nich było nie samo zdobycie wiedzy, lecz nawiązanie nowych kontaktów. Z kolei przedsiębiorcy aktywnie działający w stowarzyszeniach na pierwszym miejscu wśród oferowanych przez nie korzyści stawiali pozyskanie wiedzy pomocnej przy rozwiązywaniu problemów związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą.

Analiza zgromadzonego materiału empirycznego świadczy o tym, że dla mikroprzedsiębiorców podstawowymi źródłami pozyskiwania wiedzy są własne doświadczenie oraz kontakty osobiste.

W procesie uczenia się przedsiębiorcy, rozpoczynającym się często w okresie wczesnego dzieciństwa, mamy do czynienia z ciągłym przeplataniem się dwóch podstawowych sposobów pozyskiwania wiedzy: przez własne doświadczenie oraz przez kontakty osobiste. Przy tym intensywność wykorzystywania tych dwóch źródeł różni się w zależności od stopnia dojrzałości przedsiębiorcy oraz etapu rozwoju jego firmy. W celu zwiększenia czytelności prezentowanych wyników badań oraz

ułatwienia prowadzenia wyvodu proces uczenia się przedsiębiorcy został podzielony na cztery etapy. Są one przedstawione graficznie na schemacie 2.3.



Schemat 2.3. Podstawowe etapy procesu uczenia się przedsiębiorców

Źródło: S. Gudkova, *Determinanty rozwoju mikroprzedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2007, nr 3(86), s. 28.

W początkowej fazie badań zostały wyodrębnione dwa podstawowe etapy procesu uczenia się. Są to okresy przed oraz po rozpoczęciu działalności gospodarczej. Zastosowanie takiego podziału procesu uczenia się przedsiębiorców zaproponował Cope na podstawie teoretycznych rozważań¹⁵. Pierwszy etap w literaturze przedmiotu zyskał nazwę socjalizacji przedsiębiorczej¹⁶. Podczas niego kształtują się postawy przedsiębiorcze oraz zdobywana jest wiedza związana z prowadzeniem działalności. Drugi etap procesu uczenia się, podczas którego wiedza jest zdobywana przez podejmowanie konkretnych działań: realizację szans dostrzeżonych w otoczeniu czy rozwiązywanie pojawiających się problemów, rozpoczyna się wraz z założeniem przedsiębiorstwa. Jednak następne wywiady oraz analiza materiału podczas nich gromadzonego wskazywały, że wyodrębnione w literaturze etapy mają charakter niejednorodny. Analizując je pod względem źródeł oraz mechanizmów pozyskiwania wiedzy, można wyodrębnić w każdym z nich po dwa kolejne etapy. W ten sposób mamy do czynienia z czterema etapami procesu uczenia się przedsiębiorców.

¹⁵ J. Cope, op. cit., s. 377.

¹⁶ J.A. Starr, N. Fondas, *A Model of Entrepreneurial Socialization and Organization Formation*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1992, No. 4, p. 69; W. Gibb Dyer, Jr., *Toward a Theory of Entrepreneurial Careers*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1994, No. 1, p. 11.

Pierwszy etap to proces socjalizacji przedsiębiorczej przebiegający w rodzinie. Nawiązuje on do przyjętego w socjologii terminu socjalizacji początkowej¹⁷. Podstawową rolę na tym etapie odgrywają więzi społeczne, łączące przyszłego przedsiębiorcę z najbliższymi osobami, zaangażowanymi w prowadzenie rodzinnego przedsiębiorstwa. Członkowie rodziny wpływają na kształtowanie postaw przedsiębiorczych jednostki, a także przekazują zgromadzoną wiedzę związaną z działalnością gospodarczą. Na tym etapie przedsiębiorcy wspólnie z rodzicami zdobywają swoje pierwsze doświadczenia. Rola samodzielnych doświadczeń ma w omawianym okresie marginalne znaczenie.

Drugi etap to proces socjalizacji przedsiębiorczej, odbywający się z udziałem osób spoza rodziny¹⁸. Rozpoczyna się on, gdy przyszły przedsiębiorca wchodzi w coraz bardziej aktywne relacje z przedstawicielami innych grup społecznych, poznając panujące w nich wartości oraz wzorce zachowań. Przeprowadzone badania wskazują, że środowiskiem wywierającym największy wpływ na proces uczenia się jednostki jest organizacja, w której znajduje ona zatrudnienie. Pozyskana tam wiedza często staje się podstawą do uruchomienia własnego przedsięwzięcia. Wpływ na proces uczenia się potencjalnego przedsiębiorcy wywierają również osoby prowadzące działalność gospodarczą, znajdujące się w jego otoczeniu. Mimo wciąż dominującego na tym etapie znaczenia kontaktów osobistych, rośnie tu rola własnego doświadczenia jako źródła pozyskiwania wiedzy.

Pierwszy i drugi etap procesu uczenia się nie są rozłączne. W wielu przypadkach przebiegają one równoległe, wzajemnie się uzupełniając. Często potencjalni przedsiębiorcy umiejętnie łączą wiedzę pozyskiwaną w relacjach rodzinnych ze zdobytą z innych źródeł. Pierwsze dwa etapy razem składają się na proces socjalizacji przedsiębiorczej, obejmując swoim zasięgiem proces uczenia się przedsiębiorcy przed założeniem własnego przedsięwzięcia bądź aktywnego zaangażowania się w prowadzenie firmy rodzinnej. W większości przypadków dominujące znaczenie ma jednak jedno ze źródeł. Przedsiębiorcy pozyskują kluczową dla założenia własnej firmy wiedzę w rodzinie albo poza nią.

Trzeci etap procesu uczenia się jednostki rozpoczyna się wraz z założeniem własnego przedsiębiorstwa bądź dołączeniem do firmy rodzinnej. Główne znaczenie odgrywa w nim zdobywane doświadczenie, które staje się podstawą do weryfikacji istniejących oraz zdobywania nowych zasobów wiedzy.

Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa następuje selekcja kontaktów nawiązanych w początkowym okresie działalności oraz zacieśnienie relacji z wybranymi kontrahentami. To właśnie oni aktywnie uczestniczą

¹⁷ P. Sztompka, *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002, s. 400.

¹⁸ S. Gudkova, *Transfer wiedzy w procesie socjalizacji przedsiębiorczej*, „Problemy zarządzania” 2007, nr 4, s. 113–127.

w procesie uczenia się przedsiębiorców w czwartym etapie, nadając mu wyrazisty społeczny wymiar.

2.2.2. Socjalizacja przedsiębiorcza w rodzinie

Specyfika firm rodzinnych sprawia, że większość członków rodziny jest zaangażowana w prowadzoną działalność. Jedni znajdują w firmie zatrudnienie, drudzy oferują doraźną pomoc. Proces socjalizacji przedsiębiorczej zazwyczaj rozpoczyna się bardzo wcześnie, kiedy dzieci przedsiębiorcy dopiero zaczynają poznawać świat. Od samego początku w stworzonym przez nie obrazie świata zewnętrznego znajdują się czynności wykonywane przez rodziców w ramach prowadzonej działalności. Stopniowo dzieci zapoznają się z nimi na zasadzie obserwacji, odkrywają mechanizmy nimi rządzące, a następnie angażują się w wykonywanie konkretnych czynności oraz realizację wyznaczonych przez rodziców zadań. Tak, na przykład, przedsiębiorca z okolic Zakopanego, prowadzący zakład kowalstwa artystycznego rozpoczął poznawanie fachu na rękach swojego ojca podczas symbolicznego chrztu w kuźni, zaledwie cztery dni od jego urodzenia. Mając kilka lat, bardzo chętnie pomagał ojcu, podając narzędzia i podtrzymując ogień. Z czasem zapoznawał się z technikami kowalstwa, a obecnie jest wirtuozem swojego fachu, czego dowodem są wielokrotne zwycięstwa odniesione na konkursach kowalstwa artystycznego.

Ja, proszę panią, w tym heavy-metalu wyrostem, czyli ja wiem, że nad prostymi rzeczami, czyli od kuciu na płask, na szpic, na ten, to ja się w ogóle nie zastanawiam. Wiem, że to trzeba zrobić i robię to odruchowo, nie myśląc o tym. Ja myślę sześć operacji ogniowych naprzód. Tam, gdzie będę miał trudny moment. (ZKA)

Przedsiębiorcy w firmach rodzinnych zazwyczaj angażują w działalność firmy całą rodzinę. Skłania ich do tego brak środków finansowych na zatrudnienie dodatkowych pracowników oraz poszukiwanie elastycznych rozwiązań.

W takich firmach rodzinnych zawsze jest coś do roboty. To nie ma tak, że luz, idzie do tego, tego od tamtego, to nie jest tak. Jak jest możliwość, po prostu jest klient i przyjeżdża, i sobie zamawia, na przykład, nie wiem, dwieście, trzysta garniturów w tydzień. To nie ma takiej możliwości, no po prostu wszyscy, wszyscy, którzy są w domu, idą do tego zakładu i pomagają, byleby temu klientowi naszykować. (LKK)

Angażowanie w prowadzoną działalność dzieci, oprócz pełnienia funkcji wychowawczych, ma na celu przekazanie im cennych zasobów wiedzy oraz zmotywowanie do aktywnego uczestnictwa w tworzeniu przedsiębiorstwa, a w przyszłości objęcia w nim funkcji kierowniczej.

Proces socjalizacji przedsiębiorczej wpływa również na poczucie własnej skuteczności młodego pokolenia, czyniąc je bardziej otwartym na realizację szans pojawiających się w otoczeniu.

2.2.2.1. Transfer wiedzy

Jedną z najbardziej istotnych funkcji procesu socjalizacji przedsiębiorczej jest dokonanie transferu wiedzy z jednego pokolenia na drugie. Dotyczy to zarówno wiedzy jawnej, jak i ukrytej. Pierwsza z nich jest stosunkowo łatwa do pozyskania przez, na przykład, uczestnictwo w szkoleniach czy czytanie fachowej literatury. Druga zaś, ze względu na swój trudny do zwerbalizowania charakter, może być albo nabywana przez doświadczenie, albo przekazywana w drodze bezpośredniego kontaktu z jej nosicielem.

W trakcie wywiadów przedsiębiorcy podkreślali, że oprócz wiedzy specyficznej dla prowadzenia biznesu trzeba mieć „to coś, co się wynosi z rodziny”. Często było to nazywane przez nich „żyłką przedsiębiorczą” albo „handlowskim wyczuciem”, a w literaturze fachowej nosi nazwę wiedzy przedsiębiorczej. Znakomitym przykładem pokoleniowego transferu takiej wiedzy jest rodzina przedsiębiorców z południa Polski. Na początku ojciec przekazywał wiedzę swojemu synowi, który obecnie prowadzi własną działalność. Świadczy o tym relacja synowej, aktywnie zaangażowanej w prowadzenie firmy rodzinnej.

On (mąż) był zawsze odważny. Jego ojciec nauczył. Jego ojciec był taki właśnie. Był człowiekiem, już nie żyje, był naprawdę kapitalny ojciec, i on stworzył sam taką rodzinę. W trudnych czasach, gdzie bardzo szanował swoją żonę, czyli mamę i, no i miał czterech synów, a my mamy cztery córki, tak. Ale nauczył ich też wszystkich pracy i uczył takiej zaradności, że nie ma tak, że nie ma pracy. Że zawsze coś można wymyślić. Trzeba iść i umieć patrzeć i szukać pracy na ulicy, gdziekolwiek, że z każdej rzeczy coś można zrobić. (ZDW)

Obecnie syn, który pozyskał wiedzę przedsiębiorczą od ojca, przekazuje ją swoim córkom. Znakomitą ilustracją jest opowieść o, wydawałoby się zwykłych, kamieniach, przytoczona przez ich mamę.

Jak tato im kazał kiedyś, rok temu, zbierać kamienie, bo tutaj były wyrównywane te działki, to ziemia była, wykopy robione i było mnóstwo kamienia. Mówi: wybierajcie kamień, bo to jest materiał budowlany. One tego najpierw nie rozumiały, ale potem jak zobaczyły, jak na hałdach tego kamienia się uzbierało i tego kamienia już nie trzeba było kupować, bo on był na miejscu, prawda. Tylko trzeba go było wydobyć, potem go trzeba było umyć. To już mąż tym się zajął i jakiś tam pracownik. No to one zobaczyły, potem jak mąż im przedstawił, jaką to ma wartość materialną, finansową, piękną. No, ile w ten sposób zaoszczędził on pieniędzy, a ile one dla niego zarobiły, to one mają zupełnie

inną perspektywę. Szliśmy kiedyś w góry, powiem pani, i takie wielkie głazy na szlakach i moja córka mówi: „Tato, jakbyś ty te głazy...”. Już przestały patrzeć na kamień jak na coś, co się kopie, co przeszkadza. Tylko, że jest to materiał twórczy, budowlany, prawda. Więc mówię, że naprawdę dzieci są, bardzo szybko się uczą. Bardzo szybko. (ZDW)

Opisana sytuacja przywołuje na myśl zaproponowaną przez Kirznera klasyczną definicję przedsiębiorcy, którego główną cechą jest czujność wobec dotychczas niedostrzeżonych szans znajdujących się w otoczeniu¹⁹. To właśnie pielęgnacja wspomnianej czujności leży u podstaw kształtowania postaw przedsiębiorczych jednostki. Znakomitą ilustracją tego procesu jest przytoczony przykład²⁰.

Warto zwrócić uwagę na przekazywaną w ramach socjalizacji przedsiębiorczej wiedzę dotyczącą kształtowania relacji z klientami²¹. Umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej można również doskonalić na rozmaitych szkoleniach, jednak wyniki, nieuwzględniające specyfiki branży oraz predyspozycji przedsiębiorcy, mogą nie przynieść oczekiwanych efektów. Często wiedza dotycząca kształtowania relacji z klientami stanowi źródło przewagi strategicznej przedsiębiorstwa na rynku.

Proszę panią, mnie to uczył ojciec od takiego małego. Ja zawsze byłem przy rozmowach z klientem. On mnie zawsze wołał nawet. Ja czasami już tego później nie lubiałem, ale szłem, bo on mnie wołał, bo to się wpaja od małego. Czyli obycie z klientem, próbę stworzenia mu wizualności tego, co jest na, wie pani, że ciężko jest narysować? Zdjęcie też nic nie mówi. A jak pani z rysunku kreskami paroma zrobi gościa, żeby on był zainteresowany tym i mówi, proszę pani, że on takie chce i chce wydać pieniądze, to mówię dobry klient. A to na tym, to na tym jest sztuka. (ZKA)

Proces uczenia się w ramach socjalizacji przedsiębiorczej jest w sposób naturalny wkomponowany w życie rodzinne tak, że przyszli następcy pozyskują niezbędną do wykonywania określonego zawodu wiedzę, nie przywiązując na początku do tego szczególnej wagi. Dopiero później zdają oni sobie w pełni sprawę ze znaczenia posiadanych przez nich zasobów wiedzy oraz możliwości, które ona daje.

Właśnie przez to, że ja siedziałam w tym zakładzie krawieckim, ja potrafię otworzyć praktycznie każde stanowisko w całym zakładzie

¹⁹ I.M. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, 1973, p. 39.

²⁰ S. Gudkova, *Wiedza a rozwój małych przedsiębiorstw*, referat zaprezentowany na konferencji *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalizacji* organizowanej przez Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w dniach 19–20 kwietnia 2007 roku w Toruniu.

²¹ S. Gudkova, *Transfer...*, op. cit.

krawieckim, nie tylko w krojowni, ale w całym zakładzie krawieckim. Ja nie muszę czekać na ogłoszenie „szwaczka” albo „krojczy”, albo „pomoc”, albo..., tylko po prostu mogę sobie z tych trzech, a nawet czterech czy tam pięciu zawodów wybrać. Jest ogłoszenie, to ja idę. No i się okazuje, że jestem dobra. Mało skromnie to mówiąc. (LKK)

W wyniku procesu socjalizacji przedsiębiorczej osoba pozyskuje tzw. startowy pakiet wiedzy niezbędnej do kontynuacji działalności gospodarczej rodziców bądź rozpoczęcia realizacji własnego przedsięwzięcia. Składa się na to wiedza dotycząca wykonywania konkretnego zawodu, mająca charakter specyficzny. Tworzy ona podstawę, stanowiącą swoistą trampolinę do dalszego rozwoju. W procesie socjalizacji przedsiębiorczej pozyskiwana jest również wiedza ogólna, w tym przedsiębiorcza. To właśnie wyostrzona czujność na szanse pojawiające się w otoczeniu sprawia, że osoby mające w rodzinie przedsiębiorców są bardziej skłonne do tworzenia w przyszłości własnych przedsięwzięć.

Przedsiębiorcy nie zawsze decydują się na kontynuację tradycji rodzinnych. Poszukując ambitnych wyzwań, angażują się w realizację nowych przedsięwzięć, niezwiązanych z działalnością prowadzoną przez rodziców. Natomiast zdobyta wiedza stanowi dla nich zabezpieczenie w trudnych sytuacjach. Wykorzystując tę wiedzę, przedsiębiorcy są w stanie co najmniej zarobić na utrzymanie swoje oraz rodziny.

Na pewno proszę pani, tylko że pani widzi dużo przykładów takich, że jak się wyrośnie przy jakimś warsztacie, czy to mechanik, czy hydrauliczny, czy tam, to się od małego tak ten mały mój tam bawi. Dobrze, że ma, ciężko obrać jakiś inny kierunek, jeżeli jeszcze się da z tego żyć. Prawda? Miałem swoje marzenia, jak każdy człowiek, ale po prostu wszystkie koła, które się robi w koło, zawsze się wraca do tego, co jest pewne. No tak samo, ja różne tam interesy prowadziłem w życiu inne, ale zawsze jako matkę miałem kuźnię, gdzie mogłem wrócić, otworzyć drzwi, coś klepnę i zawsze na chleb mam, ile choćbym tam nie wychodził. (ZKA)

Świadomość możliwości powrotu do pierwotnej dziedziny działalności dodaje przedsiębiorcom odwagi oraz umożliwia angażowanie się w realizację bardziej ryzykownych przedsięwzięć. Często przekazana przez rodziców wiedza jest z powodzeniem wykorzystywana przez przedsiębiorców w prowadzeniu innych rodzajów działalności, stanowiąc dodatkowy atut w walce konkurencyjnej. Na przykład, jednemu z rozmówców prowadzącemu szwalnię, wiedza zdobyta w zakładzie samochodowym ojca pozwoliła uniknąć bankructwa. Dysponując nią, przedsiębiorca był w stanie udowodnić nieuczciwemu kontrahentowi z Francji, że parametry techniczne dostarczonych maszyn do szycia uniemożliwiają wykonanie ustalonej w kontrakcie normy. W ten sposób uniknął on płacenia kary umownej, która w znacznym stopniu przekraczała jego ówczesne możliwości finansowe.

Przekazywana przez rodziców wiedza wpływa na sposób postrzegania świata przez potencjalnego przedsiębiorcę. Używając metafory Shane'a, tworzy ona korytarz wiedzy, w obrębie którego osoby dostrzegają pojawiające się szanse. Innymi słowy, w procesie socjalizacji przedsiębiorczej kierunkowana jest percepcja młodego pokolenia. Jest ono bardziej wyczulone na szanse związane z prowadzoną przez rodziców działalnością. Występowanie takiej zależności po części dostarcza odpowiedzi na pytanie, dlaczego młode pokolenie powraca do rodzinnych przedsiębiorstw albo otwiera samodzielnie podobną działalność.

2.2.2.2. Kształtowanie poczucia własnej skuteczności

Dorastanie w środowisku firmy rodzinnej ma wpływ na poczucie własnej skuteczności młodego pokolenia, które przejawia się w konkretnych sytuacjach biznesowych w przyszłości. W wypowiedziach przedsiębiorców, mających w rodzinach tradycje przedsiębiorcze, uwagę zwraca pewność siebie, z jaką podchodzą oni do kolejnych wyzwań. Wyraźnie widać to na przykładzie dwóch ostatnich przytoczonych cytatów. Pewność siebie ma swoje źródła w świadomości wartości posiadanej przez przedsiębiorców wiedzy, której baza jest tworzona w okresie dorastania w firmie rodzinnej. Na początku przekonują się oni o tym na podstawie obserwacji działań podejmowanych przez rodziców. Śledząc ich skutki, dzieci wyciągają wnioski dotyczące przydatności przekazywanej im wiedzy oraz możliwości, która ona im daje. W psychologii osobowości taki sposób nabywania poczucia własnej skuteczności nosi nazwę doświadczeń zastępczych²². W okresie późniejszym, kiedy młode pokolenie zaczyna stawiać pierwsze samodzielne kroki w biznesie, weryfikacja wartości pozyskanej w okresie socjalizacji przedsiębiorczej wiedzy odbywa się głównie na podstawie zdobywania nowych doświadczeń.

Wpływ na kształtowanie poczucia własnej skuteczności mają przekazywane wartości oraz werbalne sygnały wysyłane przez rodziców, utwierdzające młode pokolenie w efektywności podejmowanych przez nich działań. Znakomitego przykładu wywierania takiego wpływu na dzieci dostarcza wypowiedź żony jednego z przedsiębiorców uczestniczących w badaniu.

Nie, bo on nie chce, żeby one się uczyły tego, że trzeba być zmęczonym, że trzeba nad sobą się użalać. Uczy je, że nie wolno się nad sobą użalać. Nic się nie dzieje, jesteś zdrowa, masz ręce dwie, to tylko głową rusz i pomyśl i tak będzie. Dlatego jego bardzo złości, jak gdzieś tam słyszy takie rozmowy. (ZDW)

²² L.A. Pervin, *Psychologia osobowości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 264.

2.2.2.3. Wpływ na motywację do zostania przedsiębiorcą

Dla dzieci dorastających w specyficznym środowisku firmy rodzinnej często jedynym rozwiązaniem staje się kontynuacja tradycji rodzinnych bądź rozpoczęcie realizacji własnego przedsięwzięcia. Można wyróżnić cztery podstawowe czynniki, mające swoje źródła w procesie socjalizacji przedsiębiorczej, które wpływają na to, że młode pokolenie decyduje się zostać przedsiębiorcami.

Pierwszym czynnikiem jest pasja. Zamiłowanie rodziców do wykonywanej pracy często udziela się ich dzieciom. Zafascynowani wirtuozerią starszego pokolenia dążą oni najpierw do dorównania rodzicom, a później rozwijają swoją pasję, obierając nowe kierunki rozwoju.

Od początku mi się ten zawód podobał. Powiem pani, kiedy mi się ten zawód spodobał. Ojciec kooperował z takim tapicerem w Warszawie, nie? Nie wiem, czy ten warsztat jeszcze jest. To jest Marszałkowska 62, Wilcza 7. Na Marszałkowskiej miał stolarnię, bodajże na Wilczej miał tapicernię. I po prostu nieraz potrzebował od ojca jakiegoś towaru i ja tam jeździłem. O i tam, tam dopiero zauważyłem cały kunszt tego arcyzmu, podkreślam, w tym zawodzie. I powiem pani, ojciec był raczej człowiekiem skromnym. (...) Ja już jestem bardziej taki tego, nie? Ojciec się nigdy..., ja dopiero później zobaczyłem, co ten stary mój potrafi. Tym bardziej, że jego, jego majstrem, to co mówiłem, tym, co zmarł wcześniej, też był facet z Warszawy. (...) O stąd, stąd zauważyłem i po prostu tak jakbym wręcz..., wręcz popychało mnie do tego zawodu. (BZT)

Jest to wypowiedź przedsiębiorcy z Radomia, który swoją fascynację tapicerką zawdzięcza ojcu oraz jego najbliższemu współpracownikom, a obecnie próbuje przekazać ten zapał synowi. Pasja sprawia, że przedsiębiorcy są bardziej zaangażowani w prowadzoną działalność. Poszukując nowych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, realizują jednocześnie swoje zainteresowania.

Drugim czynnikiem wpływającym na decyzję osoby o zaangażowaniu się w prowadzenie działalności jest odczuwana odpowiedzialność za kontynuację tradycji rodzinnych. Będąc świadkiem procesu powstawania i rozwoju przedsiębiorstwa, widząc zaangażowanie oraz wysiłki wkładane w jego rozwój przez rodziców, a także osiągnięte przy tym rezultaty, młode pokolenie aktywnie angażuje się w realizację kolejnych celów. Jak trafnie ujął to jeden z przedsiębiorców uczestniczących w badaniu: „Zachłystują się oni atmosferą tworzenia”.

Chęć zachowania tradycji rodzinnych kryje w sobie również zagrożenie dla przedsiębiorców. Często dzieci odczuwają presję psychologiczną najbliższych, którzy chcą, żeby przejęli oni rodzinne przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie widoczne w przypadku jedynaków, którzy są zazwyczaj jedynymi kandydatami na przyszłych następców. Wierność

rodzinnym tradycjom często powoduje, że młodzi ludzie rezygnują z realizacji intratnych szans rynkowych dostrzeganych w otoczeniu. Jeden z badanych przedsiębiorców, czując obowiązek prowadzenia rodzinnego zakładu fotograficznego odziedziczonego po matce, wycofał się z przedsięwzięć realizowanych wspólnie z kolegami, którzy później założyli telewizję.

Ja nie wiem, czy mnie się udało, wie pani, ja mam kolegów, którzy w pewnym momencie, w okresie swojego życia kiedyśmy razem prowadzili interesy, to proponowali mi przejście do nich całkiem, a ja mówię „Nie, wiesz, ja tu mam po mamie zakład, ja tu pracuję”, tak dalej, no. Oni później założyli telewizję, a ja zostałem ze swoim zakładem. I cała, cała góra łącznie z dyrektorem naczelnym, z dyrektorem, to są wszystko koledzy z X od nas, z gdańskiego X. (WZF)

Trzecim czynnikiem sprawiającym, że prowadzenie własnej działalności staje się jedynym możliwym wyborem dla potencjalnego przedsiębiorcy jest silna potrzeba niezależności. Rodzice, samodzielnie podejmujący decyzje w przedsiębiorstwie, dostarczają swoim dzieciom wzorców do naśladowania. W firmach rodzinnych częstym zwyczajem jest angażowanie następców w dokonywanie ważnych dla funkcjonowania biznesu wyborów. Ma to na celu zachęcenie ich do aktywnego uczestnictwa w rozwoju przedsiębiorstwa. Jednak poważne różnice zdań oraz brak elastyczności przy podejmowaniu decyzji, prowadzące do konfliktów pokoleniowych, mogą wywołać odwrotne skutki. W konsekwencji potencjalni następcy w poszukiwaniu niezależności rezygnują z pracy w firmie rodzinnej i rozpoczynają własną działalność.

Czwartym czynnikiem, wpływającym na decyzję osoby o prowadzeniu własnej działalności jest posiadana wiedza. Oddziałuje ona w dwojaki sposób. Po pierwsze, pozwala na dostrzeżenie w otoczeniu szans, niewidocznych dla innych. Motywuje to potencjalnych przedsiębiorców do aktywnego zaangażowania się w rodzinną działalność albo rozpoczęcia realizacji własnego przedsięwzięcia. Po drugie, korzystanie ze zdobytej w ramach socjalizacji przedsiębiorczej wiedzy może stanowić dla osoby jedyną możliwość zarobkową. W takiej sytuacji do podjęcia działalności gospodarczej skłania potencjalnych przedsiębiorców brak alternatywy. Takie osoby zazwyczaj przez wiele lat pracowały wspólnie z rodzicami, a później z braku innych możliwości zarobkowych kontynuują odziedziczoną działalność. Wiedza zdobyta w trakcie procesu socjalizacji przedsiębiorczej pozwala im zapewnić stabilne funkcjonowanie firmie. Wśród uczestniczących w badaniu przedsiębiorców, osób prowadzących działalność wyłącznie z powodu braku innej alternatywy było niewiele. W części przypadków postawa ta ulegała zmianie wraz z pojawieniem się pierwszych zagrożeń, które zmuszały do bardziej aktywnych działań, w tym do poszukiwania szans w otoczeniu.

W większości przypadków potencjalni przedsiębiorcy decydują się na prowadzenie działalności pod wpływem kilku spośród opisanych czynników, przy czym w niektórych sytuacjach odbywać się to może wbrew woli rodziców.

Ale nadal tak, wiesz, jak przebywałam z rodzicami, praktycznie dzień w dzień w tym zakładzie krawieckim. Po prostu człowiek to wszystko zauważy. Jak inni ludzie pracują, jak, jak, jak się wykańcza rzeczy, jak się pracuje, tą całą technologię tego ciucha, prawda. No to wszystkiego ja się z patrzenia uczyłam. Moja mama nie chciała mnie uczyć. Jak bywa matka nauczy zawodu w sumie córki to absolutnie. Po prostu nie, ona stwierdziła, że nie krawiectwo i koniec. Także ja wszystkiego w zakładzie musiałam się nauczyć, sama podpatrując. (LKK)

Podobne przykłady dają podstawę do stwierdzenia, że proces socjalizacji przedsiębiorczej może być oparty głównie na obserwacji i przebiegać nawet bez aktywnego zaangażowania prowadzących działalność rodziców. Kluczowe znaczenie ma tu bezpośredni kontakt, chęć uczenia się oraz determinacja zainteresowanej osoby.

Proces socjalizacji przedsiębiorczej stanowi znakomity przykład wpływu silnych więzi rodzinnych na proces uczenia się przedsiębiorców, tworząc jego wymiar społeczny. Osoby dorastające w rodzinach prowadzących działalność gospodarczą od okresu wczesnego dzieciństwa zaczynają poznawać specyfikę zawodu oraz mechanizmy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pozyskana wiedza, która często ma unikalny charakter, daje im potężną przewagę na starcie. Szczególne znaczenie ma dla przedsiębiorcy wykształcenie wrażliwości na szanse pojawiające się w otoczeniu. Proces socjalizacji przedsiębiorczej wywiera również wpływ na poczucie własnej skuteczności. Pewność swoich możliwości ułatwia zaangażowanie się w realizację nowych przedsięwzięć. Dorastanie w firmie rodzinnej zwiększa również prawdopodobieństwo zostania przedsiębiorcą w przyszłości. Pasja, potrzeba niezależności, chęć kontynuowania tradycji rodzinnych oraz posiadana wiedza skłaniają do podjęcia decyzji o rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej.

Opisane mechanizmy pokazują wpływ procesu socjalizacji przedsiębiorczej przebiegającej w rodzinie na kształtowanie się kompetencji przedsiębiorczych jednostki. W okresie dorastania potencjalni przedsiębiorcy otrzymują solidne podstawy, dające im przewagę strategiczną na początku działalności.

2.2.3. Socjalizacja przedsiębiorcza poza rodziną

Większość przedsiębiorców uczestniczących w badaniu nie miała w swoich rodzinach tradycji przedsiębiorczych. Wiedzę niezbędną dla rozpoczęcia własnej działalności pozyskiwali oni w trakcie zatrudnienia na etacie

w innych organizacjach, w kontaktach z przedsiębiorcami oraz podczas pierwszych samodzielnych prób realizacji transakcji rynkowych.

2.2.3.1. Praca na etat

Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu najczęściej zakładali własne firmy na podstawie wiedzy zdobytej przez nich w trakcie zatrudnienia w innej organizacji. Część z nich od początku traktowała podejmowaną pracę jako okazję do uczenia się, którego celem było utworzenie w przyszłości swojego przedsiębiorstwa. W przypadku innych, pomysł na własną działalność zrodził się w trakcie pracy w innej firmie, na co wpływ miała pozyskana tam wiedza oraz nawiązane kontakty. Wśród badanych byli również tacy, dla których impulsem do założenia własnego przedsiębiorstwa było zwolnienie z pracy, a zdobyta w okresie zatrudnienia wiedza stanowiła podstawę do rozpoczęcia własnej działalności.

Można wyróżnić trzy najczęściej opisywane sposoby zdobywania wiedzy przez przyszłych przedsiębiorców w trakcie pracy na etacie w innych organizacjach.

Pierwszym sposobem jest uczenie się na podstawie obserwacji działań lub bezpośredniego uczestniczenia w działaniach wykonywanych przez zatrudnione w organizacji osoby bądź jej kontrahentów. Na przykład osoba z Łodzi po likwidacji rodzinnej szwalni podjęła pracę w zakładzie o podobnym profilu, gdzie głównym źródłem wiedzy stała się dla niej koleżanka z pracy.

No później akurat traf tak chciał, że rodzice zamknęli zakład, no i poszłam się uczyć gdzie indziej. (...) Ja umiem dużo, ja umiem dużo z teorii, z praktyki, świetnie! Ale okazało się, że jednak jeszcze lepiej można pewne rzeczy robić. Kobieta mnie, pani Ola, kobieta mnie nauczyła bardzo, bardzo ciekawego i zupełnie innego podejścia do pracy, do pracy, do zakładu. Ja się od niej naprawdę strasznie dużo nauczyłam. Dla niej wszystko musiało być perfekcyjne. Osoba, która..., ja lubię takie osoby. Perfekcyjna. Ona musiała wszystko wiedzieć: dlaczego, jak i po co. Czy aby na pewno nie można tego lepiej zrobić, jakimś innym sposobem, po prostu charakterami tak żeśmy się świetnie zgrały, że powiem szczerze, że ona się nauczyła dużo rzeczy ode mnie i ja się od niej dużo nauczyłam. Także też bardzo, bardzo miło wspominałam po prostu pracę w tym zakładzie. (LKK)

Przykład ten ilustruje nie jednokierunkowy przepływ wiedzy, jak to było w przypadku socjalizacji przedsiębiorczej w rodzinie, lecz jej wymianę. Obie współpracujące ze sobą osoby posiadały zaplecze wiedzy, które w wyniku wzajemnej wymiany zostało zweryfikowane oraz wzbogacone. Należy również podkreślić, że dzięki relacji nawiązanej w pracy przedsiębiorca nie tylko pozyskał wiedzę specyficzną, dotyczącą między

innymi tajników „prowadzenia ściany”²³, lecz także wiedzę ogólną, która wpłynęła na zmianę jej podejścia do wykonywanego zawodu.

Drugim źródłem wiedzy dla przyszłych przedsiębiorców są zdobywane w trakcie pracy na etacie doświadczenia. Często osoby dochodzą do wypracowania skutecznych rozwiązań metodą prób i błędów, przy czym istotne jest, że ostateczną odpowiedzialność za wyniki ponosi pracodawca.

Ja nie mogłem sobie pozwolić powiedzieć szefowi: „Nie, ja tego nie zrobię, bo nie umiem, nie znam się”. Zobaczą i spróbują. Czasami zdarzały się nam zadania, powiedzmy, niewykonalne, bo to całkiem i tak dalej, ale... Tu nawet się nie dotykam, bo może być nieszczęście takie i tak dalej. Bo ja byłem tam kierowcą, kierownikiem skupu, zaopatrzeniowcem, tam wiele, wiele funkcji. I ja musiałem wiedzieć praktycznie w zakładzie o wszystkim. Małżonka znowu prowadziła praktycznie samodzielnie ten ich sklep. I też była zdana sama na siebie. Zamówienia, nie zamówienia, wszystko. (OMI)

Jest to wypowiedź przedsiębiorcy, który wspólnie z żoną został zwolniony z bankrutującego państwowego zakładu przetwórstwa mięsnego. Pozyskana tam wiedza pozwoliła im na otwarcie cieszącego się popularnością sklepu mięsnego, który znajdując się na jednym z olsztyńskich osiedli, obsługuje klientów z całego miasta.

Zdobywanie doświadczenia w charakterze pracownika innej firmy stwarza również możliwości uzyskania pomocy przy jego interpretacji. Współpracownicy o zróżnicowanych poglądach, dzięki dostarczeniu nowych perspektyw postrzegania rozpatrywanego wydarzenia, mogą uchronić osobę przed wyciągnięciem nieuzasadnionych wniosków. Rzadko takie okazje nadarzają się przedsiębiorcom prowadzącym własną działalność. Przy interpretacji swoich doświadczeń najczęściej korzystają oni z pomocy osób z najbliższego otoczenia, które z racji łączących ich silnych więzi mają często podobne poglądy.

Trzecim sposobem zdobywania wiedzy przez pracowników jest uczestnictwo w rozmaitych szkoleniach oraz kursach. Przedsiębiorcom zazwyczaj brakuje na to czasu oraz pieniędzy.

Poza tym syn także do pewnego czasu pracował jako przedstawiciel handlowy w firmie amerykańskiej, potem w niemieckiej, w amerykańskim Harveyu, potem w niemieckim Sporcie i bardzo często brał udział w szkoleniach marketingowych. Teraz po prostu zajmuje się tylko naszym od lat handlem ogólnie. Zajmuje się sprzedażą, poza tym, no jeździ po tkaniny... (TKO)

²³ „Prowadzenie ściany” oznacza utrzymanie po jednej stronie równego brzegu tkaniny przy układaniu materiału na stole, przy czym liczba powstających warstw często przekracza 200. Wśród krojczych umiejętność „prowadzenia ściany”, szczególnie przy rozciągliwym i śliskim materiale, jest uznawana za oznakę najwyższego profesjonalizmu.

Często wiedza jest pozyskiwana nie tylko od osoby prowadzącej szkolenia, lecz również od jego uczestników.

Szczególnym doświadczeniem dla potencjalnych przedsiębiorców jest praca podejmowana za granicą. Wielu przedsiębiorców uczestniczących w badaniu wskazywało, że nie tylko zgromadziło tam środki finansowe stanowiące kapitał początkowy przedsiębiorstwa, lecz także powróciło do Polski z pomysłem na własny biznes. Był on zazwyczaj oparty na unikalnej wiedzy pozyskanej za granicą, która na rynku krajowym stwarzała możliwości uzyskania przewagi w walce konkurencyjnej.

2.2.3.2. Kontakty z osobami prowadzącymi działalność gospodarczą

W procesie socjalizacji przedsiębiorczej, odbywającej się poza rodziną, uczestniczą również inni przedsiębiorcy. Najczęściej są to osoby związane emocjonalnie z potencjalnym przedsiębiorcą albo jego rodziną, co motywuje ich do przekazywania posiadanej wiedzy. W większości przypadków są to tzw. pomysłodawcy, których idee na biznes przedsiębiorca zamierza realizować, oraz kontrahenci firmy rodzinnej, z którymi utrzymywane są silne relacje.

Pomysłodawcy. Potencjalni przedsiębiorcy, poszukując szansy na biznes, decydują się czasami na skorzystanie z pomysłów realizowanych przez znajomych. Jednym z warunków powodzenia takiego przedsięwzięcia jest udostępnienie wiedzy niezbędnej do prowadzenia takiego typu działalności przez jego pomysłodawcę. Są to najczęściej osoby z najbliższego otoczenia, z którymi potencjalni przedsiębiorcy utrzymują relacje oparte na emocjonalnym zaangażowaniu oraz wzajemnym zaufaniu. Pomysłodawcy przekazują tajniki prowadzonej działalności, kierując się przy tym pobudkami pozaekonomicznymi, *de facto* tworząc w ten sposób dla siebie konkurencję. Na przykład, jeden z przedsiębiorców otworzył zakład tokarstwa i rzeźbiarstwa w drewnie, ucząc się zawodu od podstaw od swojego kolegi.

Nie miałem o tym zielonego pojęcia, (byłem) zupełnie surowy. Pierwszy kroczek – pojechałem do niego w odwiedziny i włożył w taką tokarkę zwykłą, drewnianą, którą sam robił, włożył kawałek klocka i kazał dłutem coś z tego zrobić i wyszedł piękny kielich. Taki toczyłem sobie kielich, później świecznik. Zafascynowało mnie to, że to z takiego tam nieużytku można coś pięknego zrobić. No i to robiłem. (DZK)

Przekazywana w ten sposób wiedza jest zazwyczaj wcześniej zdobywana na podstawie własnego doświadczenia albo kontaktu z jej nosicielem. Dostęp do niej jest ograniczony, co w znacznym stopniu zwiększa jej wartość.

Kontrahenci firmy rodzinnej. Wpływ na proces socjalizacji przedsiębiorczej jednostki w okresie dorostania wywierają również osoby prowadzące działalność gospodarczą, które są związane z rodziną potencjalnego

przedsiębiorcy. Jednak rodzaj ich wpływu jest w dużej mierze uwarunkowany obecnością tradycji przedsiębiorczych w rodzinie. W sytuacji, kiedy rodzice potencjalnego przedsiębiorcy nie prowadzą własnej firmy, osoby z zewnątrz są najczęściej źródłem inspiracji oraz dostarczają wzorców zachowań. Z kolei dla osób wychowujących się w atmosferze firmy rodzinnej, kontakty z innymi przedsiębiorcami są przede wszystkim źródłem wiedzy. Dysponując ukształtowanymi przez rodziców kompetencjami przedsiębiorczymi, są w stanie ocenić wartość konkretnego pomysłu oraz sprawdzić jego skuteczność w praktyce.

Najczęściej wiedza jest pozyskiwana za pomocą obserwacji działań podejmowanych przez kontrahentów firmy rodzinnej. Znakomitym przykładem jest przedsiębiorca, który doskonalił swoje umiejętności tapicera, obserwując nie tylko techniki stosowane przez ojca, lecz również jego kontrahentów.

No bo to praktycznie pan Franciszek kolegował się z majstrem mojego ojca. Często tam w tym zakładzie na Żeromskiego przebywał. Jeszcze pokazywał niektóre sprawy mojemu ojcu i ja to po prostu wzrastałem między tymi, tymi, tymi fachowcami. Ja wiedziałem, ojciec mnie wysyłał: idź no tam do Zdzicha, weźmiesz ze trzy warkocze trawy albo tam, kurcze i te, czy tam do Bielańskiego tam po coś. Po prostu od dziecka. (BZT)

W taki sposób potencjalni przedsiębiorcy pozyskują wiedzę, niedostępną w środowisku rodzinnym.

2.2.3.3. Pierwsze samodzielne próby realizacji transakcji rynkowych

Ważne znaczenie w procesie socjalizacji przedsiębiorczej odgrywają pierwsze samodzielne doświadczenia osoby w realizacji transakcji rynkowych. Wywierają one wpływ na postawy przedsiębiorców oraz kształtują wrażliwość na szanse pojawiające się w otoczeniu. Przedsiębiorca kierujący obecnie jedną z największych w północnej Polsce firm zajmujących się dystrybucją wód mineralnych, nie mając w rodzinie tradycji przedsiębiorczych, swoje pierwsze kroki w biznesie stawiał, sprzedając zdjętą z kościoła dachówkę.

Raz kiedyś miałem dachówkę z jakiejś chałupy tutaj. W tydzień czasu zarobiłem więcej niż tata w ciągu miesiąca... Musiałem zmieniać dachówkę, poniemiecką dachówkę, był, dziesięć lat temu był bardzo duży boom na dachówki poniemieckie jeszcze. A to był cały kościół. I tam chyba, no było na ze trzy domki albo cztery jednorodzinne. No i ksiądz chciał to sprzedać za niewielką wartość. Ja szczerze powiem, że zainwestowałem w to, tylko musiałem to wywieźć tam z tego kościoła i w ciągu dwóch dni był już kupiec i zapłacił mi, dopiero wtedy ja zapłaciłem księdzu za to. (OWM)

Pierwsze sukcesy zachęcają do dalszego eksperymentowania przy realizacji kolejnych szans rynkowych dostrzeganych w otoczeniu. Osoba, podejmując kolejne działania przedsiębiorcze, kontynuuje proces uczenia się, zdobywając w ten sposób wiedzę przedsiębiorczą, która zdaniem Minniti i Bygrave'a czyni z jednostki przedsiębiorcą²⁴.

2.2.4. Proces uczenia się na podstawie doświadczenia w trakcie prowadzenia działalności

Pierwsze lata funkcjonowania firmy dla zdecydowanej większości przedsiębiorców są intensywną nauką. Dotyczy ona przy tym głównie niuansów prowadzonej działalności oraz specyficznych uwarunkowań panujących na danym rynku. Badani przedsiębiorcy podkreślali, że największym problemem na początku działalności był dla nich brak doświadczenia. Jego zdobywanie okazało się dla nich procesem kosztownym, wymagającym wytrwałości i zaangażowania. W przeważającej liczbie przypadków, okres intensywnej nauki trwa od jednego do trzech lat i odbywa się głównie metodą własnych prób i błędów. Kontakty osobiste na tym etapie mają ograniczone znaczenie. Jest to związane z faktem, że potencjał dotychczas posiadanych silnych więzi zostaje wcześniej w pełni wykorzystany, a nowe relacje, zawarte na podłożu biznesowym, nie nabierają jeszcze wystarczającej siły, aby mogły stać się istotnym źródłem wiedzy.

2.2.4.1. Znaczenie doświadczenia w percepcji przedsiębiorcy

Przedsiębiorcy w trakcie wywiadów często używali słowa „doświadczenie”, odwołując się do niego w różnych kontekstach. Na początku należy jednak ustalić, jakie znaczenie nadawali rozmówcy temu terminowi. Najlepiej jest te poszukiwania rozpocząć od poznania genezy opisywanego przez przedsiębiorców problemu „braku doświadczenia”, który dotkliwie przejawia się na początku działalności. Jego powstanie jest uwarunkowane trzema czynnikami: brakami w posiadanych zasobach wiedzy dotyczących specyfiki prowadzonej działalności, której uzupełnienie wiąże się z koniecznością popełniania kosztownych błędów; nieznaną obowiązujących na danym rynku niepisanych zasad postępowania oraz kryteriami wyboru oferty, stosowanymi przez klientów.

Pierwszy czynnik dotyczy przedsiębiorców, którzy rozpoczynając od nowa budowanie swojej firmy, nie mają w najbliższym otoczeniu osób dysponujących specjalistyczną wiedzą, niezbędną do prowadzenia tego typu działalności. Często rozmówcy podkreślali, że dopiero podczas realizacji własnego przedsięwzięcia zaczęli zdawać sobie sprawę

²⁴ M. Minniti, W. Bygrave, op. cit., s. 6.

z istotności drobnych niuansów, których istnienia wcześniej nie podejrzewali. Przedsiębiorcy nieraz podkreślali, że wiedza, którą zdobyli na podstawie własnego doświadczenia, jest unikalna, ponieważ „nie ma takich szkół, w których by ją przekazywali”. Jedynym sposobem jej pozyskania staje się uczenie się na własnych błędach.

Na początku przysłowiowo zawsze się dostaje po dupie najbardziej, ponieważ jeszcze nie mieliśmy tylu doświadczeń i z każdym jakby rokiem uczymy się czegoś nowego. Ja też się uczę dużo rzeczy, jak prowadzić tą firmę i w których miejscach można wysuptać jakieś oszczędności. Oszczędności są, jest nimi wszystko, począwszy od materiału, po to, jak pracownicy pracują, po zużycie po części tych materiałów, godziny pracy. No jest dużo takich jakichś punktów. (WSF)

I to są właśnie takie chwytaki, gdzie to kurcze sobie z praktyki dopiero się tego nauczy, bo żadna książka o tym nie pisze, to wyjdzie na praktyce, nie? (DZK)

Zdobywanie wiedzy przez doświadczenie jest procesem czasochłonnym, kosztownym i często wyjątkowo bolesnym. Jednak w efekcie pozyskana w taki sposób wiedza staje się źródłem trwałej przewagi strategicznej na rynku, która jest pieczołowicie chroniona przed konkurencją.

Drugim czynnikiem jest nieznanostwo niepisanych reguł postępowania na rynku oraz ukrytych pułapek z tym związanych. Przedsiębiorcy wkraczający na nowy teren bez przewodnika często są skazani na płacenie tzw. frycowego.

Czyli płatność co tydzień, robiła się trzy tygodnie. No i ja się tego uczyłem jak Kolumb, po kolei, nie wiedziałem, o co tu chodzi, no dlaczego ktoś mi płaci czekiem, a ja nie mogę za to pieniędzy dostać. Wszystkie wykazy, do komputerów mnie wzięli, pokazywali, „Proszę pana, ta firma ma taki, taki, taki wzór podpisu, a tu jest inny”. Ktoś podpisał, kto nie jest upoważniony. (...) No, co na to? Gryzę słuchawkę, nie. Co na to? Co ja na to? Dzisiaj tego już mi nie robią po prostu, wie pani, bo wiedzą, że człowiek nie jest głupi. Każdego nowego, który w tą branżę wchodzi, to w taki sposób się robi w konia, nie? No, bo ja zapłaciłem to frycove i dzisiaj gdyby on mi takie coś zrobił, to ja mu następnie jego towaru nie wyślę. Mam w zabezpieczeniu jego towar... (DZK)

Zdobywając coraz większe doświadczenie, przedsiębiorcy pozyskują wiedzę, umożliwiającą umiejętne poruszanie się na rynku, pozwalającą na uniknięcie wielu pułapek. W późniejszym okresie źródłem takiej wiedzy stają się kontakty nawiązane w branży.

Trzeci czynnik, który nadaje szczególne znaczenie doświadczeniu, to kryteria wyboru ofert stosowane przez potencjalnych klientów. Ważnym aspektem dla nabywców jest posiadane przez potencjalnego kontrahenta doświadczenie. Wyrazem tego są trudności z pozyskaniem klientów przez

firmy, które nie dysponują referencjami. Potencjalni kontrahenci, nie mając informacji o dokonaniach przedsiębiorstwa w przeszłości, niechętnie angażują się we współpracę z nim. Lista referencyjna umożliwia dokonanie wglądu we wcześniejsze doświadczenia firmy: pozyskanie informacji na temat realizowanych w przeszłości projektów. W znacznym stopniu ułatwia to potencjalnemu kontrahentowi podjęcie właściwej decyzji.

Na pewno na początku było trudniej. Nie mieliśmy jeszcze żadnych klientów, którymi można było się pochwalić, to było trudniej, bo, po pierwsze, młoda firma, dopiero działa od trzech miesięcy czy od pół roku. Niewiele było do pokazania. (...) Mocną stroną (obecnie) jest lista referencyjna, czyli bardzo dużo przez te trzy lata zrobiliśmy, bo to jest ponad dwustu klientów, których już mamy na stałe. To są przede wszystkim firmy z różnych branż, z różnych sektorów: od małych firemek poprzez jakiś przedsiębiorstwa, fabryki, i to są firmy z Bydgoszczy i spoza Bydgoszczy i spoza kraju. Tak że jak taki klient potencjalny spojrzy i zobaczy, że tam nie tylko jakieś maleńkie realizacje, ale też prokuratury rejonowe, duże przedsiębiorstwa, budowy dróg i mostów, to już jest jakaś wizytówka firmy. (BAR)

Zdarzają się również sytuacje kuriozalne, kiedy na przykład serwisant sprzętu gastronomicznego jest odsyłany z powrotem, tylko ze względu na swój młody wygląd. Wiek w opinii wielu osób jest miernikiem doświadczenia, a, podążając tym tokiem rozumowania, młoda osoba nie może dysponować odpowiednimi kompetencjami, niezbędnymi do naprawy sprzętu.

W opinii przedsiębiorców, zdobyta na podstawie doświadczenia wiedza ma unikalny charakter. Często rozmówcy mieli problemy z opisaniem, na czym dokładnie taka wiedza polega, natomiast byli przekonani o jej szczególnej wartości dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Ja nie potrafię tego powiedzieć, to chyba na tej samej zasadzie jak krawcowe, krawcowa skończyła szkołę, to ona umie szyć, ale nie każdemu dobrze uszyje. A w miarę lat, jak ona nabiera doświadczenia... albo fryzjerka, nie każdego ładnie obetnie, uczesze. Ona w miarę doświadczenia nabiera jakiegoś takiego, no jakiegoś trzeciego zmysłu, który pozwala jej trafne wybory robić. Ja nie potrafię tego pani powiedzieć, w jaki sposób. (GPS)

Badania przeprowadzone przez Allinson, Chell i Hayes wskazują, że przedsiębiorcy, dokonując wyborów, kierują się intuicją częściej niż menedżerowie w dużych organizacjach²⁵. W przypadku mikroprzedsiębiorstw, do podejmowania decyzji „na wyczucie” skłania również ograniczony dostęp do środków finansowych, który znacznie zawęży możliwości badania i obserwacji rynku. Zdobywając kolejne doświadczenia metodą prób

²⁵ C.W. Allinson, W. Chell, J. Hayes, *Intuition and Entrepreneurial Behavior*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2000, Vol. 7, No. 1, p. 41.

i błędów przedsiębiorcy rozwijają intuicję, doskonaląc mechanizm dokonywania wyborów.

Właśnie moja małżonka jest taka, już kilkanaście lat pracuje w handlu przy tym asortymencie i ma jakieś wycucie dobre. I czasami staramy się po prostu nie przesadzać, że jeżeli mamy do wyboru zamówić na styk, a na zapas, to jednak zawsze na styk. (OMI)

Zaczęliśmy sprowadzać wtedy kwiaty doniczkowe z Danii. Zrobiliśmy sobie tutaj taką hurtownię. Bo wtedy już nagle potrzeby były na inne artykuły na rynku i zaczęliśmy handlować tymi kwiatami. Zorientowaliśmy się, że to chyba będzie lepsza produkcja i trzeba się przestawić na to. I nic tutaj nie mieliśmy: była tylko ziemia na roli, tunele. (LPA)

Wiedza zdobywana na podstawie doświadczenia jest tym bardziej cenna, iż jest ona wynikiem ciężkiej pracy.

Wiedza to przede wszystkim, no trzeba się zmusić do wiecznej pracy. Wiedza to nie jest przeczytanie książki tylko, chociaż też trzeba się zmusić do tego, prawda? Ale to jest wieczna praca, wieczne poznawanie. (GHK)

Czyli przemyślenia później wychodzą z doświadczenia. Czyli, tak jak mówią, kropla talentu, morze pracy. Wtedy się robi rozwój. (ZKA)

Unikatowość takiej wiedzy kryje się w jej ukrytym charakterze, który sprawia, że może być ona zdobywana przez doświadczenie, bezpośredni kontakt z jej nosicielem lub wnikliwą obserwacją działań innych. Ostatnie dwa sposoby zazwyczaj są zarezerwowane dla najbliższych osób. To właśnie mechanizm stopniowego przekazywania wiedzy, gromadzonej w wyniku doświadczeń kilku pokoleń, jest jednym z czynników decydujących o sukcesie wielopokoleniowych firm rodzinnych.

Przedsiębiorcy wypowiedziach z jednej strony utożsamiali doświadczenie z wiedzą zdobytą na podstawie realizowanych w przeszłości działań, z drugiej zaś określali tak znaczące zdarzenia w rozwoju firmy, które stały się dla nich źródłem wiedzy. Na pozór mamy do czynienia z semantyczną sprzecznością: ten sam termin jest używany zarówno do określenia bodźca, jak i konsekwencji jego oddziaływania w procesie uczenia się.

Sięgnięcie do źródeł literaturowych nie dostarcza jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o charakter relacji zachodzącej między wiedzą a doświadczeniem. Można się w nich spotkać z przypadkami zamiennego używania pojęć „wiedza” i „doświadczenie”, a także wyrazami ich odrębności, której ilustracją może być wykorzystywanie przez część autorów sformułowania „wiedza i doświadczenie”²⁶. Krzyżewski i Majczyna,

²⁶ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, WN PWN Warszawa 2001, s. 40; G. Von Krogh, J. Roos, D. Kleine, D., *Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, Sage Publications, 2000, p. 236.

analizując funkcjonowanie kategorii doświadczenia w psychologii poznawczej, również nie znaleźli jednoznacznego rozstrzygnięcia tej kwestii. Podkreślali, że na obecnym etapie można jedynie dokonać zestawienia i uporządkowania poszczególnych wymiarów tej kategorii²⁷. Rozstrzygnięcie powstałej niejasności semantycznej ma jednak istotne znaczenie dla prowadzonego w rozdziale rozumowania. Autorka przyjmuje więc punkt widzenia badaczy traktujących doświadczenie jako bodziec występujący w procesie uczenia się przedsiębiorców, który może prowadzić do zdobywania nowych, a także weryfikacji i poszerzenia istniejących zasobów wiedzy, natomiast wiedzą samo w sobie nie jest²⁸.

2.2.4.2. Momenty krytyczne w procesie uczenia się na podstawie doświadczenia

Występujące w procesie uczenia się bodźce można podzielić na dwie podstawowe grupy. Pierwsze – słabsze, które mieszczą się w zakresie codziennych czynności, powtarzanych w ramach prowadzonej działalności. Często są one wykonywane przez przedsiębiorców w sposób rutynowy, na podstawie dotychczas zdobytej wiedzy i prowadzą w większości jedynie do jej doskonalenia. Druga grupa bodźców obejmuje zdarzenia wykraczające poza czynności zwyczajowo wykonywane przez przedsiębiorców. To właśnie one były określane przez rozmówców mianem doświadczeń. Są to zdarzenia, które naruszając równowagę w organizacji, weryfikują dotychczas posiadane zasoby wiedzy, uwypuklając przedsiębiorcom luki występujące w tych zasobach, a także podważając zasadność uważanych za prawdziwe związków przyczynowo-skutkowych. W literaturze wydarzenia tego typu są określane w różny sposób. Nazywane są one, na przykład, kryzysami, zdarzeniami przełomowymi, momentami aktywizującymi czy momentami krytycznymi²⁹. W niniejszej pracy skłaniam się do przyjęcia terminu momenty krytyczne,

²⁷ K. Krzyżewski, M. Majczyzna, *O statusie i funkcjonowaniu kategorii doświadczenia w psychologii*, w: K. Krzyżewski, *Doświadczenie indywidualne. Szczególny rodzaj poznania i wyróżniona postać pamięci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003, s. 24.

²⁸ Zob. na przykład C. Criticos, *Experiential Learning and Social Transformation* w: D. Boud, R. Cohen, D. Walker, *Using Experience for Learning*, The Society for Research into Higher Education and Open University Press, 1993, p. 162; M. Reynolds, *Reflection and Critical Reflection on Management Learning*, „Management Learning” 1998, Vol. 29, No. 2, p. 186.

²⁹ C.M. Fiol, M.A. Lyles, *Organizational Learning*, „Academy of Management Review” 1985, Vol. 10, No. 4, p. 808; J. Mezirow, *Transformative Learning: Theory to Practice*, „New Directions for Adult and Continuing Education” 1997, No. 74, p. 5–12; J. Cope, *Entrepreneurial Learning and Critical Reflection. Discontinuous Events as Triggers for „Higher-level” Learning*, „Management Learning” 2003, Vol. 34, No. 4, p. 432; W.G. Bennis, R.J. Thomas, *Crucibles of Leadership*, „Harvard Business Review” 2002, Vol. 80, No. 9, p. 43.

który jest najczęściej wykorzystywany dla określenia takich zjawisk na gruncie przedsiębiorczości³⁰.

Opowiadane przez przedsiębiorców historie powstawania oraz rozwoju ich firm składały się z szeregu takich właśnie wydarzeń, które naruszały równowagę w przedsiębiorstwie lub bezpośrednim otoczeniu. Można powiedzieć, że stanowiły one kamienie milowe w historii działalności. Rozmówcy nadawali im szczególne znaczenie, pozostawiając najczęściej czasoprzestrzeń między nimi niezapełnioną. Przedsiębiorcy opisywali momenty krytyczne za pomocą różnych sformułowań, takich jak „tąpnięcie”, „wpadka”, „kryzys”, ale również pojawiały się określenia takie jak „przełom” czy „wyważanie drzwi”, świadczące o pozytywnym zabarwieniu semantycznym tego sformułowania.

Co roku są momenty przełomowe, bo co roku się coś się dzieje. Coś się przelamuje i mogą być dwa rodzaje momentów przełomowych. Może się zapaść pod nami pomost i spaść możemy, a może być też przełomem wywarzenie kolejnych drzwi. (GFS)

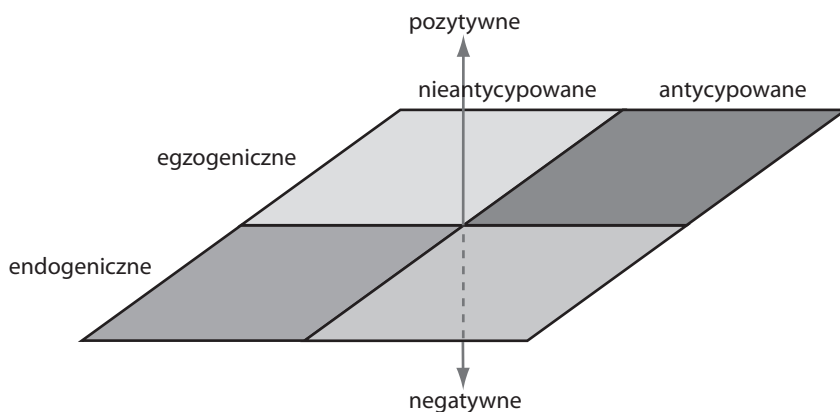
Momenta krytyczne są wywoływane nie tylko zdarzeniami zewnętrznymi, o charakterze negatywnym, lecz także mogą być wynikiem wewnętrznych sprzeczności występujących w firmie lub skutkiem świadomego wyboru przedsiębiorcy, podejmującego działania w celu realizacji dostrzeżonej w otoczeniu szansy. Specyfika funkcjonowania mikroprzedsiębiorstw sprawia, że w porównaniu z innymi podmiotami gospodarczymi znacznie częściej mają one do czynienia z momentami krytycznymi, szczególnie wywołanymi przez bodźce o charakterze negatywnym.

Typologia momentów krytycznych. Momenta krytyczne można rozpatrywać pod względem trzech kryteriów. Są to przewidywalność, czynniki wywołujące zdarzenie oraz wpływ, jaki wywierają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Typologię momentów krytycznych przedstawia schemat 2.4. Została ona opracowana na etapie prowadzenia badań wstępnych, natomiast dalsze empiryczne poszukiwania umożliwiły nasyconie poszczególnych kategorii, zwiększając tym samym jej wiarygodność³¹.

Ze względu na przewidywalność można wyróżnić momenta krytyczne antycypowane oraz nieantycypowane. Do pierwszej grupy należą zdarzenia, które przedsiębiorca był w stanie przewidzieć oraz takie, które wywołał, podejmując działania zmotywowany dostrzeżoną w otoczeniu szansą bądź zainspirowany pomysłem. Nieantycypowane momenta krytyczne są następstwem zmian zachodzących w otoczeniu lub organizacji, których przedsiębiorca nie był w stanie przewidzieć.

³⁰ J. Cope, op. cit., s. 432.

³¹ B. Glinka, S. Gudkova, *Małe przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych*, „Problemy zarządzania” 2003, nr 2, s. 118.



Schemat 2.4. Typologia momentów krytycznych

Źródło: B. Glinka, S. Gudkova, *Małe przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych*, „Problemy zarządzania” 2003, nr 2, s. 118.

Rozpatrując momenty krytyczne pod względem przyczyn ich powstania, można wyróżnić zdarzenia egzogeniczne oraz endogeniczne. Pierwsze powstają pod wpływem zmian następujących w otoczeniu, drugie są skutkiem procesów zachodzących wewnątrz organizacji. W tabeli 2.1 zostały przedstawione przykłady najczęściej pojawiających się w rozwoju mikroprzedsiębiorstw momentów krytycznych, wyodrębnionych pod względem przewidywalności oraz umiejscowienia czynników wywołujących takie zdarzenia.

Biorąc pod uwagę skutki momentów krytycznych, można wyróżnić zdarzenia o charakterze pozytywnym oraz negatywnym. Warto przy tym zwrócić uwagę, że negatywne zmiany rynkowe mogą również stać się źródłem szans, które przedsiębiorca jest w stanie zrealizować z korzyścią dla siebie, a świadomie wywołane sytuacje kryzysowe mogą przyczynić się do poprawy kondycji przedsiębiorstwa. Przykłady momentów krytycznych zawarte w tabeli 2.1 mogą w niektórych przypadkach mieć negatywne konsekwencje dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, a w innych stać się swoistym katalizatorem rozwoju firmy.

Wpływ momentów krytycznych na proces uczenia się przedsiębiorców. Wraz z rozpoczęciem działalności gospodarczej przedsiębiorcy wchodzi w okres intensywnej nauki. Podczas realizacji podejmowanych wyzwań zdobywają wiedzę niezbędną do przetrwania oraz rozwoju przedsięwzięcia, która jest trudna do pozyskania w sposób alternatywny. Ma ona często ukryty charakter i odnosi się do konkretnych sytuacji, przez co może być zdobywana przez doświadczenie, bezpośredni kontakt lub obserwację. Taka wiedza daje przewagę w walce konkurencyjnej. Skłania to przedsiębiorców do starannego ukrywania swoich tajemnic.

Tabela 2.1. Przykłady momentów krytycznych wyróżnionych pod względem przewidywalności oraz umiejscowienia czynników je wywołujących

	nieantycypowane	antycypowane
egzogogeniczne	<ul style="list-style-type: none"> ■ wybudowanie supermarketu w najbliższej okolicy ■ otrzymanie intratnej propozycji współpracy od kontrahenta ■ utrata klientów w konsekwencji kryzysu rosyjskiego ■ zmiana kierownictwa w organizacji współpracującej, czego skutkiem stało się zaprzestanie współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ wejście na nowy rynek pod wpływem dostrzeżonej szansy rynkowej ■ spadek popytu powodujący konieczność przestawienia się na inny rodzaj produkcji ■ rezygnacja ze współpracy z kluczowym odbiorcą ■ realizacja nowego zlecenia wymagająca wkroczenia w nieznane obszary
endogeniczne	<ul style="list-style-type: none"> ■ odejście pracownika wraz z częścią klientów ■ wycofanie partii produkcji z powodu błędu technologicznego ■ negatywne wydarzenia w życiu prywatnym przedsiębiorcy ■ konflikt spowodowany brakiem dyscypliny wśród pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> ■ opracowanie innowacyjnego produktu lub usługi ■ rozstanie ze współnikiem ■ zatrudnienie pierwszych pracowników ■ zakup nowej maszyny w celu zwiększenia jakości oferowanych usług

Źródło: opracowanie własne.

Dużo życie nas nauczyło, doświadczenie. Myśmy też robili błędy, które, no po prostu życie nas nauczyło, jak należy robić, co należy robić. No i tak ześmy się szkolili, jak kowboje w Ameryce. (GPS)

Pierwsze dwa lata, to można powiedzieć, nawet pierwsze pięć lat, to była intensywna nauka nasza, bo nikt nie wprowadzi panią w tajniki krawiectwa... (TKO)

Ostatnia wypowiedź należy do osoby, która w 1995 roku wspólnie z synową założyła firmę krawiecką, korzystając z pożyczki dla bezrobotnych w wysokości 10 000 zł. Wiedza wspólniczek dotycząca prowadzonej działalności, ograniczała się do informacji wyniesionych ze szkoły zawodowej o profilu odzieżowym, ukończonej przez teściową, która nigdy nie pracując w zawodzie, przez wiele lat kierowała placówką w branży gastronomicznej. Przykład ten jest znakomitą ilustracją procesu uczenia się następującego przez zdobywanie nowych doświadczeń, w trakcie którego dochodziły one do wypracowania skutecznych metod zarządzania produkcją (patrz tabela 2.2). Każdy nowy problem zmuszał przedsiębiorców do wnikliwej analizy sytuacji, aktywnego poszukiwania rozwiązań

i formułowania wniosków na przyszłość. Wypracowywane w ten sposób zasady działania były ponownie sprawdzane i doskonalone podczas kolejnych doświadczeń.

Tabela 2.2. Wypracowanie zasad działania na podstawie zdobywanego doświadczenia na przykładzie przedsiębiorstwa działającego w branży odzieżowej

Doświadczenia	Opracowane na podstawie doświadczeń zasady działania
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wyprodukowanie kilku nietrafionych modeli ubrań, które się nie sprzedawały, zalegały w magazynach, a następnie były rozdawane stałym klientkom. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ „Nie należy szyć od razu dużej partii, tylko uszyć kilka danego modelu i sprawdzić, jak to się przyjęło, bo kiedyś szliśmy bez sprawdzenia większą ilość. Były straty z tego powodu”. ■ „Na jeden sezon musi być dużo wzorów, jak nie ten, to inny się sprzedaje. Nie można się ograniczyć do dwóch lub trzech wzorów, musi być kilka wzorów, a nawet kilkanaście”.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wzór cieszył się dużym zainteresowaniem, później nastąpiło nagłe załamanie sprzedaży. Konsekwencją były pełne magazyny, a ich utrzymanie kosztuje. ■ W związku ze zmianą trendów w modzie, ubrania pozostałe z poprzedniego sezonu nie sprzedały się. ■ Znaczna część kolekcji ciepłych zimowych ubrań pozostała w magazynach ze względu na łagodną zimę. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ „Najważniejsze dla nas jest przestrzeganie sezonowości, bo jak to jest nawet najpiękniejsze, a nie w tym sezonie uszyte, to jest już niepotrzebne”. ■ „Trzeba wiedzieć, kiedy zacząć i kiedy skończyć, żeby za dużo nie szyć. Nauczyliśmy się w tym czasie, że jak się dobrze sprzedaje, to już trzeba skończyć, bo magazyn też bardzo dużo kosztuje”. ■ „Wiadomo, że nigdy wszystko się nie sprzeda”. ■ „Trzeba słuchać prognoz pogody”.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wycofanie całej partii damskich bluzek po zgłoszonych przez klientki reklamacjach (wzór na tkaninie zniknął po trzech praniach). Dostawca zwrócił jedynie pieniądze za zakup materiału. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ „Przede wszystkim zwracamy uwagę na tkaninę. Bo to nie sztuka sprzedać i żeby już klient psioczył na nas i więcej już nie kupił z tej firmy. Tkaninę trzeba wcześniej sprawdzić”. ■ „Jak łączymy dwie tkaniny, to też sprawdzamy, razem pierzemy, prasujemy”.

Źródło: S. Gudkova, *Rola doświadczenia w procesie uczenia się przedsiębiorców*, „Problemy zarządzania” 2006, nr 1, s. 171.

Zdobywana w taki sposób specjalistyczna wiedza przyczyniła się do poprawienia jakości oferowanej produkcji oraz wypracowania skutecznych zasad zarządzania procesem produkcyjnym, umożliwiając nie tylko przetrwanie przedsiębiorstwu, lecz także tworząc fundament dla jego dalszego rozwoju. W ciągu dziesięciu lat dwuosobowa działalność została przekształcona w firmę zatrudniającą ponad 10 osób, sprzedającą swoje produkty na terenie całego kraju oraz rozpoczynającą ekspansję na rynki zachodnie.

Dla wielu przedsiębiorców prowadzących swoją działalność samodzielnie lub zatrudniających jedynie kilka osób, pochodzących zazwyczaj z kręgu rodziny, momentem krytycznym staje się przyjęcie dodatkowych pracowników.

Zatrudnienie pracowników. Uważam, że zatrudnienie większej ilości pracowników jest najcięższym zadaniem, jeśli chodzi o firmę. (OPO)

Można wręcz mówić, że ich pojawienie się w organizacji inicjuje nowy etap w rozwoju firmy. Stawia to często przedsiębiorcę w nieznaanej dla niego sytuacji, skłaniając go do podejmowania licznych decyzji, dotyczących zarządzania personelem. Jest to tym bardziej trudne, że dotychczas opracowane zasady postępowania z pracownikami, przy znacznym zwiększeniu zatrudnienia i pojawieniu się pracowników spoza rodziny, tracą swoją aktualność. Pojawia się wiele nowych problemów, takich jak małe zaangażowanie, nieuczciwość czy niechęć do uczenia się, z którymi przedsiębiorca wcześniej nie miał do czynienia, a obecnie ich rozwiązanie warunkuje dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Znakomitym przykładem jest przedsiębiorca z okolic Bydgoszczy, który na podstawie prób i błędów opracowywał skuteczne zasady zarządzania personelem obowiązujące obecnie w jego firmie. Swoją działalność rozpoczął on w 1983 roku od jednoosobowej spółki. Kilka razy zmieniał profil prowadzonej działalności – od tokarstwa w drewnie przez produkcję części zamiennych do samochodów osobowych, a od ponad 15 lat prowadzi on zakład krawiecki, gdzie obecnie zatrudnionych jest 60 osób. Wraz z rozwojem firmy i zwiększaniem zatrudnienia, powoli odnajdywał się on w nowej sytuacji osoby zarządzającej, tworząc zasady kierowania personelem na podstawie własnego doświadczenia. Udało mu się rozwiązać kilka problemów, takich jak niska efektywność pracy i, wydający się na początku nie do pokonania, problem z kradzieżami materiałów przez pracowników (patrz tabela 2.3).

Momenty krytyczne w rozwoju przedsiębiorstw prowadzą nie tylko do pozyskania wiedzy, lecz również wpływają na zmianę postaw przedsiębiorcy wobec otaczającego go świata. Przedstawione dotychczas przykłady ilustrowały procesy uczenia się, w których popełniane błędy uwypuklały jednostkom luki w posiadanej wiedzy, nie podważając przy tym zasadności oraz kierunków jej pozyskiwania. Momenty przełomowe o większej sile oddziaływania, w których zagrożone staje

się dalsze funkcjonowanie firmy, skłaniają przedsiębiorcę do krytycznej analizy wcześniej wytyczonych celów i przyjętych metod ich realizacji. Takie sytuacje często prowadzą do zmiany postaw przedsiębiorców wobec sposobów prowadzenia działalności, czego rezultatem stają się zwroty strategiczne, a w konsekwencji następują zmiany kierunków gromadzenia wiedzy. Barwnym przykładem jest przedsiębiorca prowadzący wraz z rodziną od 1973 roku gospodarstwo rolne pod Lublinem. Na początku koncentrował się on głównie na produkcji warzyw, ale od 1979 roku zaangażował się w hodowlę kwiatów ciętych, których odbiorcami w większości byli handlowcy zza wschodniej granicy. Ponieważ sprzedawała się każda ilość kwiatów, przedsiębiorca skupiał się głównie na hodowli oraz zapewnieniu odpowiednich środków produkcji.

Był to taki okres, powiedziałbym chłonny, na kwiaty cięte. Stawało się to coraz modniejsze. Sztandarowe święta – 8. marzec. Braki niesamowite w sklepach. My, powiedzmy sobie szczerze, tysiące tych sztuk się sprzedawało w ciągu, powiedzmy, miesiąca. Ja jeździłem do Warszawy. Sprzedawaliśmy to w Lublinie. I powiedzmy taki zbiór marcowy mieliśmy 4000 kwiatów dziennie zbieraliśmy z powierzchni już wtedy 2000 m². (LPA)

Zaobserwowane stopniowe zmniejszenie popytu po koniec lat 80. nie wywołało żadnej reakcji przedsiębiorcy. Dopiero całkowite jego załamanie, które nastąpiło wraz ze zmianami ustrojowymi, zmusiło go do analizy sytuacji. Pełne magazyny i brak środków na utrzymanie rodziny pobudzały do aktywnego poszukiwania rozwiązań. W efekcie przedsiębiorca zmienił profil produkcji, dostosowując się do potrzeb klientów (patrz tabela 2.4).

Pod wpływem momentu krytycznego przewartościowaniu uległy zasady funkcjonowania firmy, pielęgnowane przez przedsiębiorcę przez 11 lat produkcji kwiatów ciętych. Przedstawione gospodarstwo rolne jest obecnie jednym z niewielu w regionie lubelskim, które nie tylko przetrwało, ale wręcz się rozwinęło. W dużej mierze jest to uwarunkowane wrażliwością na zmieniające się potrzeby klientów, w odpowiedzi na które przedsiębiorca ciągle wzbogaca proponowany asortyment kwiatów, poszukując jednocześnie nowych sposobów dotarcia do finalnych odbiorców.

Momenty krytyczne – zarówno antycypowane, jak i nieantycypowane – często prowadzą do zwrotów strategicznych. Przedsiębiorcy redefiniują wytyczone wcześniej cele oraz podejmują decyzje o zmianie rynku docelowego, dywersyfikacji działalności, wkroczeniu w nowe obszary, zmianie profilu działalności, redefinicji własnej roli w przedsiębiorstwie oraz zmianie relacji w nim panujących. Następuje to w wyniku krytycznej refleksji, do której skłaniają lub zmuszają przedsiębiorców momenty krytyczne.

Tabela 2.3. Wypracowanie zasad zarządzania personelem na podstawie doświadczenia na przykładzie przedsiębiorstwa działającego w branży odzieżowej

Doświadczenie	Zmiana sposobów działań
<p>■ Obniżenie efektywności pracy szwaczek</p> <p>„Godzina jedenasta, ja wchodzę przez przypadek rano, o jedenastej tutaj wjeżdżam, a u góry, kurcze, jak w kabarecie, śmiechy, chichy, co to jest, palarnia? Cały zakład na papierosie, czy pali, czy nie pali, przyszły, sobie kawały opowiadają, nie? Więc mówię, do cholery, koniec, zakład jest po to, żeby pracował, żeby jakies dochody przynosił, a nie, żebym ja wam dawał pracę tylko po to, żebyście pieczątkę w zakładzie miały w dokumentach”.</p> <p>■ Kradzieże materiałów</p> <p>„Będą kradły, bo to nie ma cudów. Nie jestem w stanie do metra rozliczyć tego”.</p>	<p>■ Wprowadzenie minimalnej stawki wynagrodzenia + premie</p> <p>„Premia, od minimum, musi zarobić siedemset. Jeśli nie odbierzesz siedemset złotych po jednym miesiącu, to spadasz na pół etatu, bo ja nie będę ZUS-u płacił, jeżeli nie ma wydajności albo zmianiam szwaczkę. Spadasz na pół etatu, jeżeli na pół etatu utrzymasz się dwa miesiące, to zwalniam, to zwalniam. Bo można zarobić. I proszę pani, po wprowadzeniu takiego czegoś, aha i jeszcze premia, więc tak, siedemset złotych minimum, na rękę mówię, siedemset musi dostać na rękę. Jeżeli wyrobi za siedemset, dają pięćdziesiąt złotych premii. Siedemset pięćdziesiąt, jeżeli wyrobisz, masz sto złotych premii. Osiemset, sto pięćdziesiąt i to jest koniec. I wszystko, co ponad to normalnie rozliczane z akordu”.</p> <p>■ Zmiana wystroju palarni.</p> <p>„Wywaliłem wszystkie krzesła, popielniczki im zostawiłem, żeby na ścianach nie petowały, dobra, z tym zrobiłem porządek”.</p> <p>■ Rozdzielenie krojowni i szwalni</p> <p>„Krojownia to kroji tutaj i ja te tysiąc sto jeden, krojownia dokładnie pisze, ile z jakiego, czy się wszystko zgadza. (...) I ja te tysiąc dziewięćdziesiąt dziewięć zawiozę do Solca. No to muszą tysiąc dziewięćdziesiąt dziewięć dostać z powrotem, bo to jest policzone. Jeżeli nie wychodzi, no to muszą być te z błędami, muszą tą sztukę odłożyć. Tak że tu jest łatwiej to zrobić. Gorzej jest, gdyby to wszystko w jednym miejscu siedziało, było krojone i, i nie ma pani nad tym kontroli, nie? Ale tutaj takiej możliwości praktycznie w tej chwili nie ma”.</p>

■ **Wspólna odpowiedzialność**

„(...) a drugie, to, co próbowały tam kiedyś kraść, to już, tej kobiety już nie ma. To one wyliminowały same. Bo jeszcze jest coś takiego zrobione, jak odpowiedzialność zbiorowa. Jeżeli byłoby tak jak pani mówi, że do wysyłki tysiąc sto jeden, a brakuje, to jeżeli firma, której oddają towar mnie obciążą, a obciąża mnie po cenach sprzedaży, czyli dziewięćdziesiąt dziewięć euro, jeżeli sukni by brakowało, to dzielię na wszystkie szwaczki, które są”.

■ **Kiermasz tkanin, możliwość uszycia dla siebie w wolne soboty**

„Robię coś takiego raz na kwartał. Taki kiermasz tkanin. To, co zostaje, proszę bardzo, możecie kupić po pięć złotych. I potem zabrać (...) Obojętnie jaka tkanina, czy taka, czy to, pięć złotych za metr i one sobie to kupią i mają możliwość w ciągu jakiegś tam soboty, jak jest sobota wolna, „A chcecie normalnie w ciągu dnia?” – „Nie”. „Ale jak jest sobota wolna, „A chcecie? Proszę bardzo, modelka są do dyspozycji”. Jeżeli jakiś fason wam odpowiada, proszę sobie uszyć. Na takiej zasadzie, bo wie pani, jeżeli tego nie zrobię, to będą kradły”.

■ **Uzyskane efekty**

„Z przerobu, gdzie robiły tysiąc pięćdziesiąt, tysiąc sto, takie były przeroby do tej pory tam za czasów tych niedobrych, to po sierpniu skoczyło na cztery osiemset. Trzykrotnie wyższa. Kochane, nic się nie zmieniły, ten sam asortyment, tylko dyscyplina, a dyscyplina, nie ma nikogo na papierosie, popielniczka stoi pusta”.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.4. Zmiana postaw przedsiębiorcy pod wpływem momentu krytycznego

Doświadczenie	Zmiana postawy wobec klientów
<ul style="list-style-type: none"> ■ Załamanie popytu na kwiaty cięte zza wschodniej granicy „Dostaliśmy wtedy w 1990 roku takiego porządne kopa pierwszy raz w życiu, bo nagle się okazało, że mamy jakiś tam produkt – wyprodukowaliśmy, sprzedajemy go po 20 groszy, a za miał, za energię – za wszystko musieliśmy płacić naprawdę duże pieniądze”. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ „Zaczęliśmy zupełnie inaczej sprzedawać towar. W rezultacie po 1990 roku bardzo dużo towarów przyjeżdża do Polski z Holandii. I jednak jest bardzo duża konkurencja, że tak powiem, na rynku, bo tak samo jak wszyscy ogrodnicy w tej chwili uprawiają takie rośliny”. ■ „Już z doświadczenia wiem, że trzeba się trzymać jednej rzeczy, robić to, udoskonalać. W tym się kształcić i robić. A czasy są różne: raz jest tak, konkurencja jest ogromna we wszystkich, założymy, dziedzinach. A to po prostu trzeba robić swoje. Obserwować rynek, dostosowywać się do tych zmian i nie jęczeć”. ■ „Więc musimy szukać ciągle nowych gatunków, musimy wyszukiwać jakieś inne sposoby sprzedaży”. ■ „Musieliśmy sobie teraz stworzyć leprze warunki tutaj, ciągle pracujemy nad tym, żeby sobie stworzyć, bo klient jest bardziej wybredny, szuka albo szczególnych okazów albo chce w jakieś takie miejsce szczególnie przyjechać”. ■ „Klient musi widzieć, w jakich warunkach rośnie. On jest dosyć wymagający, ale i ciekawy zarazem sposobu prowadzenia. On obserwuje, bywa tutaj, widzi jak to rośnie. I często chce uzyskać porady, którą tutaj uzyska. I także tutaj my po prostu robimy tu to – dostosowujemy się do wymogów, czyli musimy poprawić właśnie wizerunek, zarówno w hodowli, tak i tutaj na miejscu”. ■ „No i jeszcze obserwuje się coś takiego, jak to, że klient robi się wymagający i trochę leniwy. Nie chce mu się bardzo przyjechać. Trzeba do niego dotrzeć gdzieś tam bliżej, powiedzmy no. Coś mu zaoferować. Pod nos powiedziałbym podstawić. Niech on się otrze o tego kwiata. A! Powącha zapach! O! Ja to na imieniny chyba idę, to wobec tego kupię, nie? Bo to taki leniwy się robi, trzeba powiedzieć. Klient leniwy będzie robił zakupy w supermarkecie, gdzie wszystko powrzuca szybko”.

- „Trzeba go, no, żeby się skupił, zmusić do tego. Czyli podjechać bezpośrednio. (...) Podjechać wtedy może, jak on jest na spacerze z żoną, z dziećmi, powiedzmy, nie?. Bo to rodzaj takich pikników. Przy tej okazji my też sprzedajemy kwiaty. Dojeżdżamy na takie różne święta, założymy no. Wypoczywamy my też wtedy, rekreacja powiedziałbym”.
- „To nie ma co ukrywać, że tutaj szczególnie w Lubelskiem jest takie troszeczkę zubożałe, jeśli chodzi o dochody i ludzie jednak nie mają w portfelach tych pieniędzy za dużo. Wręcz nawet widać, jak kupują kwiaty, powiedzmy, mamy takie kwiaty po trzy złote, dosyć tanie. Trzy złote, cztery, pięć. To jest główny nasz produkt. Drobne, tanie kwiaty”.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.5. Wpływ momentów krytycznych na rozwój przedsiębiorstw oraz kierunki zdobywania wiedzy przez przedsiębiorców

Moment krytyczny	Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa
<p>Rezygnacja ze współpracy z Cepelią</p> <p>„Proszę pani, chyba rezygnacja z układu Cepelia, Cepelia-warszkat. To był najlepszy moment, który żem mógł w życiu zrobić, to mając 17 lat proszę pani, myśl, że Cepelia, miałem wyszkolonych ludzi, specjalistyczne podprodukcje do Cepelii, czyli trzy wzory. To była tam, powiedzmy, kinkiet na ścianie, powiedzmy kogut, jakiś świecznik i to szło w setkach sztuk. Wszystko prawie na eksport. Prawie masówka. Ale proszę panią to był chleb, szynka i jajka do tego i jeszcze coś się zwiększyło, no nie? I podjęcie decyzji, żeby iść na wolnego klienta, to proszę pani trzeba mieć, jak to godają „jaja” u nas”.</p> <p>(ZKA, kowalstwo artystyczne)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ przedstawienie się na produkcję jednostkową dla indywidualnych klientów ■ aktywne uczestnictwo w ogólnopolskich konkursach kowalstwa artystycznego ■ reorganizacja pracy w kuźni ■ zwiększenie dyscypliny wśród pracowników ■ doskonalenie umiejętności prowadzenia rozmów z klientami
<p>Zwolnienie kluczowych pracowników</p> <p>„Był ten okres przelomowy właśnie, kiedy ja zwolniłem tych pracowników (zajmujących się grafiką komputerową), co mnie okradali i jeszcze nie robiłem tej całej chemigrafii. I, i wtedy rzeczywiście miałem taki rok, że, że nawet nie miałem na podatek, na to, na tamto i potem, potem mi się coś zaczęło, to po prostu musiałem pójść pożyczyć trochę pieniędzy, bo właśnie wtedy chodziłem do banku, chciałem pożyczyć, bank mi nie chciał. Dobrze, że mam tych kolegów w telewizji tam, więc poszedłem, mówię, słuchaj potrzebuję trochę pieniędzy”.</p> <p>(LZF, zakład fotograficzny)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ aktywne poszukiwanie nowych kierunków rozwoju ■ zaangażowanie się w produkcję grawerowanych chemicznie liniiów kwasoodpornych, opartej na procesach chemicznych podobnych do wykorzystywanych przy wywoływania zdjęć ■ znalezienie kluczowych odbiorców liniiów kwasoodpornych wśród największych europejskich producentów urządzeń do udoju i przetwórstwa mleka

<p>Pojawienie się dwóch konkurencyjnych kwiaciarni w bezpośrednim sąsiedztwie</p> <p>„Był taki moment, jeszcze do tego się dołożyło, dwie kwiaciarnie, które się otworzyły obok. Między innymi jedna była producentem własnych róży i stosowała ceny hurtowe. (...) Konkurencja to mało powieksziane. Po prostu oni sprzedawali te kwiaty tutaj, u nas, w tej kwiaciarni, taniej niż w hurcie, w hurcie na mnie, jako klienta, na kwiaciarni. To klientów chodnikowych odciągnęło od razu”.</p> <p>(WOP, centrum florystyczne)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ przedstawienie się z klientów „chodnikowych” na klientów instytucjonalnych ■ rezygnacja z planów otworzenia sieci kwiaciarni i koncentracja na jakości oferowanych usług ■ redefinicja własnej roli w biznesie: od komponowania bukietów do koncentracji na pozyskiwaniu kluczowych klientów ■ wejście do branży ślubnej ■ wprowadzenie szeregu innowacyjnych rozwiązań w ramach scenariuszy ślubnych
<p>Wybudowanie supermarketu w okolicy</p> <p>„No, ale później nastąpił krach. Na zasadzie wybudowali nam Leclerca pod samym nosem. (...) No i co się dzieje, no dzieje się to, że po prostu ludzie idą do Leclerca, my zostajemy bez środków do życia. Widzimy, jak wygląda dno, po prostu. Zastanawiamy się, co zrobić. No, co zrobić. Po prostu nie mamy pieniędzy”.</p> <p>(LSC, sklep cukierniczy)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ zgłoszenie się do Solidarności z propozycją współpracy oraz pozostanie pierwszym sklepem patronackim tej firmy ■ sprowadzanie ciastek ze znanych okolic ■ przygotowanie koszy okolicznościowych dla firm ■ postawienie na ciastka ważone, dające możliwość większego wyboru dla klienta
<p>Pozyskanie dużego obiektu</p> <p>„To wyważanie drzwi, to jest tak, jak dzwoni klient na przykład i mówi, o tutaj właśnie nam polecono państwa usługi. Tu prosimy o złożenie oferty. Przychodzimy, nawet się podpisuje kontrakt i jest bardzo fajnie. My zeszmy zdobyli znowu kolejny obiekt, duży biurowiec, centrum biznesu polskiego. I całość, żeby to zrobić, bo poprzednia firma no po prostu źle to robiła”.</p> <p>(GFS, firma sprzątająca)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ opracowanie systemu świadczenia usług na dużym obiekcie ■ stworzenie systemu kontroli jakości ■ uczestnictwo w szkoleniach z zakresu utrzymania czystości organizowanego przez producenta środków chemicznych ■ opracowanie zasad zarządzania personelem sprzątającym

<p>Nieodebranie drogiej sukni przez klientkę</p> <p>„Raz mi się zdarzyło, że po prostu pani nie odebrała sukienki. Rozmyśliła się ze ślubem, ale brzydko się zachowała, bo po prostu nie zadzwoniła do mnie nawet. Tylko ta sukienka wisiała, wisiała, ja przyjechałam z urlopu i się pytam, co tu z tą sukienką moich dziewczyn. One mówią, nie odebrała ta pani. Ja zadzwoniłam, ona mówi: „Wie pani co, ja panią przeproszam, ale się rozmyśliłam”. Ja mówię: „No to trzeba było przynajmniej zadzwonić”.</p> <p>(WKS, zakład krawiecki specjalizujący się w szyciu sukien ślubnych i wieczorowych)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ otworzenie wypożyczalni sukni ślubnych i wieczorowych, która cieszy się dużą popularnością wśród klientów ■ opracowanie zasad wypożyczenia sukni oraz systemu stosowanych przy tym zabezpieczeń
<p>Powódź, kryzys rosyjski, 11 września</p> <p>„Nie miałem żadnego roku, żeby nie było nieszcześcia. Powódź – jeden rok. To bardzo osłabia chęć zakupów. Kryzys w Rosji – następny rok. 11 września w Stanach następny rok. Teraz kryzys gospodarczy. Nie było roku...”</p> <p>(OWM, dystrybutor wody mineralnej)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ decyzja o dywersyfikacji działalności oraz aktywne poszukiwania innych kierunków rozwoju ■ wykupienie podupadającej hurtowni produktów mlecznych, oraz w ciągu półtora roku przekształcenie jej w dochodowy biznes (rekompensacja w okresie zimowym spadku popytu na wodę mineralną) ■ otworzenie salonu Yves-Rocher (zapełnienie luk świeżych)

Źródło: opracowanie własne.

Tak, jeszcze jedno, że im więcej, że tak powiem człowiek dostaje w tyłek, dopiero więcej zaczyna kombinować i nie wiem, czy tak może, podejrzewam, że ten, kto działa obecnie na rynku, czyli tam wszyscy tam muszą działać, bo naprawdę jest, jest generalnie, można powiedzieć ciężko. (BSO)

Często są to przemyślenia u przysłowiowego „rozbitego koryta”, kiedy dotychczasowe zasady prowadzenia działalności nie przynoszą oczekiwanych efektów, stawiając dalsze funkcjonowanie firmy pod znakiem zapytania. W takich sytuacjach przedsiębiorca jest zmuszony do refleksji i aktywnego poszukiwania rozwiązań, na które wcześniej nie miał czasu albo ochoty. W innych sytuacjach przedsiębiorcy świadomie wywołują momenty krytyczne, inicjujące nowe etapy w rozwoju firmy, skłaniając tym samym siebie i pracowników do podejmowania nowych wyzwań oraz zdobywania wiedzy w innych kierunkach. Przykłady momentów krytycznych oraz ich wpływu na rozwój przedsiębiorstwa prezentowane są w tabeli 2.5.

Opisane zmiany, następujące pod wpływem momentów krytycznych, mają charakter rewolucyjny i są następstwem odkrywania przez jednostki dotąd nieznanymi zależności przyczynowo-skutkowych. Wkroczenie w nowe obszary i częściowe zerwanie z dotychczasowymi zasadami funkcjonowania stwarzają potrzebę pozyskiwania nowej wiedzy i jej stopniowego doskonalenia. W tym momencie należy odnieść się do centralnego problemu pojawiającego się w procesie uczenia się przez doświadczenie, którym jest utrzymanie przez jednostkę właściwej równowagi między eksperymentowaniem a doskonaleniem. March i Holmqvist w swoich artykułach zwracają uwagę, że zarówno nadmierne eksperymentowanie, jak i nadmierne zaangażowanie się w doskonalenie oferowanych produktów i usług mogą prowadzić do niekorzystnych skutków³². Przeprowadzone badania pokazują, że momenty krytyczne w procesie uczenia się odgrywają rolę swoistych regulatorów. Przedsiębiorcy często nie reagują na stopniowo narastające zagrożenia pojawiające się w otoczeniu lub własnej firmie. Momenty krytyczne, często w dość drastyczny sposób, zwracają uwagę przedsiębiorców na nadmierne zaangażowanie w doskonalenie lub na zbyt częste eksperymentowanie.

Przeprowadzone badania świadczą, że zdecydowanie największe problemy wiążą się z nadmierną koncentracją na dotychczasowych zasadach prowadzenia działalności, eksploatacją opracowanych w przeszłości rozwiązań oraz doskonaleniem umiejętności w dość wąskim zakresie. Przedsiębiorcy tracą wrażliwość na bodźce pojawiające się w otoczeniu:

³² J.G. March, *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1, p. 73; M. Holmqvist, *Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development*, „Organization Science” 2004, Vol. 15, No. 1, p. 71.

nie reagują zarówno na stopniowo narastające zagrożenia w otoczeniu lub we własnej firmie, jak i szanse pojawiające się na rynku.

Po prostu nie wyczułem tego czasu, może spóźniłem się na ten czas, kiedy trzeba było po prostu zacząć już szybko myśleć o tym, co zmienić, żeby z powrotem wrócił klient, no mówię, dlatego, że część klientów odeszła do Beverly Hills. Oni wracają w tej chwili z powrotem. (OKU)

W części przypadków przedsiębiorcy, choć dostrzegają zarysowujące się na rynku zmiany, nie reagują na nie. Można to wytłumaczyć przyzwyczajeniem do osiągniętej stabilizacji oraz niechęcią do podejmowania ryzyka w celu realizacji dostrzeżonych szans.

Momenty krytyczne powodują, że przedsiębiorcy, stając w obliczu zagrożenia, aktywnie poszukują nowych kierunków rozwoju i sposobów działania oraz szybciej decydują się na ich realizację. Na przykład, osoba z Lublina (patrz tabela 2.5), prowadząca od 1992 roku sklep cukierniczy na jednym z osiedli w centralnej części miasta, koncentrowała się głównie na jakości obsługi klientów i różnorodności oferowanego asortymentu. Jej zdaniem, te dwa czynniki odgrywały decydującą rolę w procesie pozyskiwania klientów oraz wykształcenia ich lojalności. Wszelkie wysiłki koncentrowane były więc głównie na zwiększaniu skuteczności w tych dwóch obszarach. Pojawiające się w prasie informacje o planowanej budowie supermarketu po drugiej stronie drogi wywołały obawy ze strony przedsiębiorcy, natomiast nie doprowadziły do podjęcia żadnych praktycznych kroków w celu obrony swojej pozycji konkurencyjnej. Dopiero otwarcie supermarketu i zmniejszenie o połowę liczby klientów zmusiło przedsiębiorcę do krytycznej refleksji, oceny dotychczasowych sposobów działania oraz rozpoczęcia aktywnego poszukiwania nowych kierunków rozwoju. Jednym z podjętych kroków było zwrócenie się do firmy cukierniczej „Solidarność” z propozycją współpracy. W rezultacie niewielki osiedlowy sklepik stał się pierwszą jednostką handlu detalicznego objętą patronatem tej firmy, otrzymując znaczący rabat cenowy oraz reklamę w postaci umieszczenia jego adresu na billboardach w mieście. Pozwoliło to na zaoferowanie klientom wyrobów cukierniczych po konkurencyjnych cenach. Oprócz nawiązania współpracy z firmą cukierniczą „Solidarność”, właścicielka sklepu podjęła również wiele innych działań, opisanych w tabeli 2.5, co w połączeniu z wysoką jakością obsługi sprawiło, że dotychczasowi klienci zaczęli wracać, a ich grono powiększało się o nowych nabywców przyciągniętych reklamą. Wzrosła również liczba klientów instytucjonalnych, zainteresowanych kosztami okolicznościowymi. W taki sposób moment krytyczny w postaci otwarcia supermarketu i utraty połowy klientów stał się bodźcem do przewartościowania dotychczasowych sposobów działania oraz aktywnego poszukiwania i realizacji nowych kierunków rozwoju. Po wyjściu z kryzysu, właścicielka sklepu nie zatrzymała się w miejscu, ciągle poszukuje możliwych do wprowadzenia w sklepie nowych rozwiązań. W okresie

letnim zaczęła rozstawiać przed sklepem stoliki, oferując klientom kawę, napoje chłodzące oraz desery lodowe. Ważne jest także zachowanie przez właścicielkę sklepu cukierniczego wrażliwości na zmiany zachodzące w otoczeniu. Na przykład, z wyprzedzeniem zaczęła poszukiwać sposobów ominięcia dla wielu przedsiębiorców jeszcze niewidocznego zagrożenia w postaci wejścia w życie unijnych przepisów regulujących handel ciastkami ważonymi, które generują znaczną część jej obrotu. W trakcie wywiadu, który odbywał się rok przed akcesją Polski do Unii Europejskiej, zaniepokojona właścicielka sklepu chciała uzyskać informację dotyczącą sposobów działania analogicznych firm na terenie Wspólnoty. Należy wspomnieć, że autorka niniejszej publikacji, będąca amatorką ciastek, stała się cennym źródłem informacji dla przedsiębiorcy, przedstawiając szereg rozwiązań stosowanych przez takie sklepy w Szwecji, wzbogacając tym samym proces uczenia się przedsiębiorcy o wymiar społeczny.

Podobnych przykładów jest wiele. Osoba prowadząca zakład krawiecki we Wrocławiu, specjalizująca się w szyciu sukien wieczorowych i ślubnych, przez przypadek wzbogaciła wachlarz oferowanych usług o wypożyczanie strojów. Nieodebranie przez klientkę zamówionej sukni o znacznej wartości oraz wizja strat początkowo załamały właścicielkę, ale po dłuższych przemyśleniach zdecydowała się na podjęcie próby wypożyczania tej sukni. Pomysł cieszył się dużym zainteresowaniem, szczególnie wśród klientek, których nie było stać na zakup kosztownego stroju. W taki sposób właścicielka zakładu wzbogaciła ofertę o wypożyczanie sukni, zdobywając przez doświadczenie niezbędną wiedzę oraz opracowując na jej podstawie skuteczne zasady działania w nowej dziedzinie.

Momenty krytyczne często stają się punktami zwrotnymi w rozwoju firmy, dzięki którym przedsiębiorcy odkrywają dla siebie dotąd nieznaną zależność oraz wkraczają w nieznane obszary, zdobywając i doskonaląc swoje umiejętności, niezbędne do realizacji nowych wyzwań.

Dlatego ja w tej chwili zupełnie na innym poziomie jestem, niż jeszcze dwa czy trzy lata temu. Bardzo mi to pomogło, te wszystkie załamania, które były, to tak naprawdę ja się z nich cieszę, bo trzeba wyciągać z nich wnioski i próbować ubezpieczać się na przyszłość. Yves-Rocher to była najdłużej przygotowywana inwestycja. (OWM)

Jest to wypowiedź przedsiębiorcy, który rozpoczął swoją działalność od mobilnych hurtowni wód mineralnych. Kilka ciężarówek wyposażonych w komputer i drukarkę dostarczało produkty lokalnym sklepikom z możliwością wystawienia na miejscu faktury na wybraną wielkość zamówienia. Załamania popytu, spowodowane zdarzeniami losowymi, a także wahania sezonowe skłoniły przedsiębiorcę do zmiany koncepcji prowadzonego biznesu. Obecnie jest on wyłącznym przedstawicielem kilku znanych producentów wód mineralnych w regionie, właścicielem hurtowni nabiału oraz sklepu z kosmetykami działającego na zasadzie

franszyzy Yves-Rocher. Dywersyfikacja działalności pozwoliła na minimalizację wpływu wahań sezonowych występujących w poszczególnych branżach oraz wzmocniła pozycję konkurencyjną firmy, która ma możliwość finansowania inwestycji w jednej branży strumieniami finansowymi generowanymi w drugiej. W tym miejscu należy jednak zaznaczyć, że o ile sytuacje przełomowe są elementem historii funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, nie zawsze prowadzą one do zmian w postawach przedsiębiorców lub ich zasobach wiedzy. Wątek ten zostanie omówiony niżej.

Część przedsiębiorców z własnej inicjatywy wywołuje momenty krytyczne, podejmując odważne wyzwania rynkowe. Ich realizacja wymaga wkroczenia w dotąd nieznanne obszary, co wiąże się z koniecznością aktywnego zdobywania wiedzy, głównie na podstawie własnego doświadczenia. Inicjuje to nowy etap w procesie uczenia się przedsiębiorców. Aktualizacji ulegają dotychczas zgromadzone zasoby wiedzy, a nowe doświadczenia prowadzą do wykrycia kolejnych luk w nich występujących oraz ich wypełnienia. Eksperymentowanie wiąże się z koniecznością ponownego przejścia okresu intensywnej nauki w nowych warunkach, jednak w odróżnieniu od początkowego etapu rozwoju firmy, dotyczy to głównie wiedzy specjalistycznej.

Sytuacje, w których przedsiębiorcy świadomie inicjują momenty krytyczne mają miejsce znacznie rzadziej, niż zdarzenia przełomowe wywołane innymi czynnikami. Konieczność ponoszenia dodatkowego ryzyka oraz przejścia okresu intensywnej nauki, które wiążą się często ze spadkiem zyskowności, a nawet ze stratami, sprawiają, że właściciele mikroprzedsiębiorstw niechętnie podejmują takie decyzje. Narażają się oni tym samym na powolne pograżanie się w rutynie i stagnacji. Posługując się metaforą Senge, skazują oni siebie na powolne „ugotowanie się”. Ma na to wpływ również specyfika najmniejszych podmiotów gospodarczych: częste braki rezerw finansowych, rodzina na utrzymaniu oraz ograniczone możliwości obserwacji rynku.

Bo to w takich kategoriach trzeba, trzeba rozważać, prawda? Bo jakby ja niestety sam utrzymuję rodzinę, także żona nie pracuje i nie mogę sobie pozwolić na jakieś, na takie pomysły, że gdzieś jadę, znikam, uda się albo się nie uda. Nie mogę zostawić rodziny na pastwę losu tutaj, tak że to jest taki element, który wymusza rozważność. (WFT)

Przy takich założeniach jedynie moment krytyczny spowodowany czynnikami niezależnymi może uchronić przedsiębiorcę przed powolnym „ugotowaniem się”, wybić go z utartej ścieżki wykonywania rutynowych czynności i skłonić do poszukiwania nowych rozwiązań albo przyśpieszyć i tak nieuchronną śmierć.

Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorcy, których firmy rozwijają się bardziej odważnie podejmują decyzję o wkraczaniu w nowe obszary, a już wspomniane cechy specyficzne mikroprzedsiębiorstw umiejętnie przekształcają w atuty. Luki w zasobach środków

finansowych są wypełniane za pomocą kontaktów w sieci osobistych powiązań; rodzina, aktywnie zaangażowana w prowadzenie firmy, dostarcza wsparcia i nieodpłatnej pomocy, a ograniczone możliwości obserwacji rynku są zastępowane intuicją, wykształconą na podstawie doświadczenia i doskonałą w trakcie realizacji nowych wyzwań.

Można wyróżnić dwa podstawowe typy momentów krytycznych inicjowanych przez przedsiębiorców. Pierwszy to realizacja szansy rynkowej, wykorzystanie potencjału której pozornie przekracza obecne możliwości mikroprzedsiębiorstwa. Drugi typ momentów krytycznych to rezygnacja z zawartej na początku działalności długoterminowej umowy z kluczowym odbiorcą, gwarantującej stabilność zbytu.

Przedsiębiorcy, decydując się na realizację szansy rynkowej pozornie przekraczającej obecne możliwości firmy, stawiają swoje przedsiębiorstwa w stan maksymalnej mobilizacji. Paradoksalnie, w trakcie wywiadów rozmówcy podkreślali, że do podjęcia takiej decyzji skłoniła ich wcale nie perspektywa osiągnięcia natychmiastowego zysku. Przedsiębiorcy traktowali nowe wyzwania jako otwierającą nowe możliwości inwestycję w przyszłość, okazję do uczenia się i zrobienia kolejnego kroku w rozwoju firmy. Bardzo rzadko realizowane po raz pierwszy projekty przynosiły korzyści finansowe. Na przykład, założona przez grupę przyjaciół agencja reklamowa, która na początku specjalizowała się jedynie w tworzeniu stron internetowych, zdecydowała się na realizację projektu platformy edukacyjnej.

Też klient przyszedł do nas z takim pomysłem i chociaż nigdy tego nie robiliśmy, to przyjęliśmy to. Nie mieliśmy ani doświadczenia, ani nie zarobiliśmy na tej pierwszej stworzonej szkole, ale okazało się, że to było bardzo prestiżowe, bo była to pierwsza w Polsce szkoła on-line, co nam też przysporzyło klientów kolejnych. I przez kolejny rok zaczęło to nam przynosić pieniądze. (BAR)

To jest jedno z drugiego wypływa: najpierw była strona, potem była platforma, a z platformy się urodził system. Za chwilę może z tego systemu też się coś urodzi, tak że to jest właśnie taki klucz, żeby nie bać się i się nie zamykać, że nie tylko strony: „Dziękujemy, tego nie robimy”, tylko próbować, próbować, próbować, robić, i przez to człowiek się rozwija. (...) Tutaj my na pewno bierzemy na siebie też jakieś ryzyko i różnie mogłoby się to skończyć, ale bez ryzyka nic się nie osiągnie. (BAR)

Osiągnięcie sukcesu przy realizacji projektu platformy edukacyjnej nie przyniosło firmie korzyści finansowych, natomiast stało się okazją do zdobycia nowej wiedzy, wzmocnienia poczucia własnej skuteczności oraz poszerzenia sieci kontaktów i zdobycia nowych klientów. Jednym z nich stało się Ministerstwo Edukacji Narodowej, które zleciło wtedy jeszcze

mało znanej firmie z Bydgoszczy, stworzenie centralnego systemu kierowania nieletnich do placówek resocjalizacyjnych na terenie Polski.

Dla innego przedsiębiorcy, zajmującego się produkcją mebli w klasycznym stylu w niewielkim rodzinnym zakładzie, wyzwaniem stała się renowacja największej w mieście sali koncertowej. Stworzyła ona możliwości zdobycia nowych doświadczeń w pracy nad antykami, a ponadto stała się okazją do zaprezentowania doskonałego pokoleniami kunsztu sztuki tapicerskiej.

To było moim marzeniem. I takim właśnie kluczowym tym, zrobiłem tutaj salę koncertową do prezydium. Do naszego tutaj. No i miałem po prostu większy przyływ tej gotówki. Akurat to był traf, bo to było chyba te pięć minut, podobno każdy ma swoje pięć minut w życiu no i właśnie... (RZT)

Kluczowe znaczenie dla przedsiębiorcy miała w tym przypadku wiedza dotycząca zarządzania dużym projektem, którą zdobył on w trakcie realizacji zlecenia. Przyzwyczajony do pracy z kilkoma stałymi pracownikami, na początku miał trudności z kierowaniem większym zespołem oraz rozwiązywaniem problemów natury organizacyjnej. Zdobyta wiedza zachęciła przedsiębiorcę do podjęcia dalszej edukacji przerwanej kilkanaście lat temu na etapie szkoły zawodowej.

Drugim typem momentów krytycznych, inicjowanych przez przedsiębiorców, jest rezygnacja z umów z głównymi odbiorcami, które zawierane były na początku działalności. Następuje to w sytuacjach, w których stabilność zamówień przestaje mieć decydujące znaczenie, a narzucane przez takich kontrahentów warunki współpracy stwarzają barierę dla dalszego rozwoju firmy. Na przykład przedsiębiorca z okolic Zakopanego świadomie zdecydował się na zerwanie utrzymywanej przez wiele lat intratnej umowy z Cepelią, która gwarantowała mu zbyt wyprodukowanych towarów (patrz tabela 2.5). Orientacja na odbiorców indywidualnych wymagała dalszego doskonalenia sztuki kowalskiej oraz zdobycia umiejętności w zakresie pozyskiwania nowych klientów.

Ale opłaciło się, nie? Tak, bo proszę pani ja jakbym został na tym, to dziś bym się obudził z ręką w nocniku, czyli, czyli już nie ma Cepelii, a ja klienta mam. A klient u mnie w warsztacie... Bo ja wiedziałem, miałem intuicję, proszę pani pod tym względem, że ja się nie rozwijam. Że proszę pani ja się nie nadaję na automatyk. Nie nadaje się. Po prostu automatyka mnie wykańcza. Psychicznie. A proszę pani zawsze mówią, że trzeba robić, co się lubi. Tak, to była najtrudniejsza decyzja na pewno. I przeszedłem, wygrałem. (ZKA)

Przedsiębiorca zdecydował się na bardzo ryzykowny krok i rzeczywiście wygrał. Indywidualny styl, często prezentowany przy okazji ogólnopolskich konkursów kowalstwa artystycznego i osobisty urok w nawiązywaniu relacji sprawiają, że liczba klientów zainteresowanych

zakupem jego wyrobów w chwili obecnej przekracza możliwości produkcyjne warsztatu. Średni czas oczekiwania na realizację zamówienia wynosi osiem miesięcy.

Przytoczone przykłady ilustrują wpływ momentów krytycznych na proces uczenia się przedsiębiorców. Momenty te pomagają w odnalezieniu niezbędnej dla rozwoju organizacji równowagi między eksploatacją i doskonaleniem a eksperymentowaniem. Momenty krytyczne skłaniają przedsiębiorców do podejmowania nowych wyzwań, co prowadzi do intensyfikacji procesu uczenia się i zmiany kierunków zdobywania wiedzy. Przeprowadzone przez autorkę badania pokazały, że sytuacje przełomowe, wywoływane przez czynniki zewnętrzne, prowadzą do zmiany postaw przedsiębiorców dotyczących nie tylko konkretnych działań, lecz także ogólnych zasad prowadzenia działalności. Jedną z nich jest zmiana postawy wobec uczenia się. Momenty krytyczne skłaniają przedsiębiorców do większej refleksyjności, co sprawia, że coraz więcej wydarzeń nabiera znaczenia przez interpretację, a każde nowe doświadczenie jest traktowane jako okazja do zdobywania cennej wiedzy, niezbędnej dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw.

Jest to następne doświadczenie i następnym razem będzie coś innego, czego jeszcze się trzeba nauczyć albo stwierdzić, żeby już nie zrobić tego błędu. (TKO)

I dla mnie to są też nowe doświadczenia, jak prowadzić dwa salony i jak to poprowadzić, jeden jest tu, drugi jest w innym mieście całkiem, gdzieś dalej. To już jest dla nas tak jakby nowe doświadczenie, uczyć się, jakich błędów można uniknąć. (WSF)

Zmiana postaw przedsiębiorców wobec momentów krytycznych jest oznaką wzrostu świadomości procesu gromadzenia wiedzy, co skutkuje większą otwartością na nowe wyzwania.

Przeprowadzone badania świadczą, że problem nadmiernego eksperymentowania dotyczy przedsiębiorców w bardzo małym stopniu. Niepowodzenie rynkowe w przypadku mikroprzedsiębiorstw niemających zazwyczaj rezerw finansowych oraz innych źródeł, generujących przepływy pieniężne, są bardzo dotkliwie odczuwane. Skłania to przedsiębiorców do ostrożności, większej rozwagi i koncentracji wysiłków na doskonaleniu się w wybranym obszarze przez stopniowe zdobywanie wiedzy. Odniesione niepowodzenia często budują w ich świadomości psychiczną barierę przed podejmowaniem w przyszłości określonych typów działań lub eksperymentowaniem w ogóle. Jest to związane ze zjawiskiem nieuzasadnionego wnioskowania, które zostanie przedstawione w dalszej części rozdziału.

Mechanizmy wpływu momentów krytycznych na zmianę postaw przedsiębiorców. Niezbędnym uzupełnieniem dotychczasowych rozważań jest przedstawienie mechanizmów wpływu momentów

krytycznych na zmianę postaw przedsiębiorców. Momenty krytyczne nie zawsze stanowią impuls do uruchomienia mechanizmów uczenia się na wyższym poziomie. W niektórych przypadkach przedsiębiorcy wykazują wręcz postawę bierną: nie podejmują żadnych działań, świadomie ignorując zachodzące zmiany bądź oczekując na pomoc z zewnątrz. Wśród rozmówców biorących udział w badaniu takie zachowania należały do rzadkości. Jednak podobne reakcje są szczególnie cenne ze względów poznawczych, ponieważ stwarzają możliwości porównywania zachowań. W tym celu została wybrana grupa przedsiębiorców, którzy wskazywali to samo wydarzenie jako krytyczne. Tym wydarzeniem było powstanie w najbliższej okolicy supermarketu, pierwotnie postrzegane przez rozmówców jako poważne zagrożenie dla istnienia firmy. Reakcje przedsiębiorców zostały przedstawione w tabeli 2.6.

W celu dokonania analizy poziomu przebiegu procesu uczenia się przedsiębiorców, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- czy moment krytyczny wywołał zmianę postaw przedsiębiorców, przy czym dotyczy to głównie postaw wobec konkretnego zachowania lub zjawiska, a nie postaw ogólnych, które są trudne do wykrycia;
- w jaki sposób doszło do zmiany postawy: przez poznanie czy przez działanie³³.

Należy dodać, że w literaturze wyróżniane są trzy podstawowe komponenty postaw: poznawczy, behawioralny oraz emocjonalny³⁴. Zmiana postawy na zasadzie poznania świadczy o procesach uczenia się przedsiębiorcy zachodzących na wyższym poziomie. Natomiast zmiana postawy oparta na działaniu, wynika bardziej z obserwacji własnych działań oraz ich konsekwencji niż ze zmiany przekonań. Z kolei emocjonalny aspekt zmiany postawy jest związany z uczuciami oraz wartościami. Jest on bardzo trudny do uchwycenia i nie jest brany pod uwagę w prowadzonej analizie procesu uczenia.

Analizując zachowania przedsiębiorców wobec zagrożenia, jakim jest powstanie supermarketu w najbliższej okolicy, można wyróżnić trzy typy reakcji (patrz tabela 2.6).

- Pierwszy, nawiązujący do pojedynczej pętli uczenia się, polega na podjęciu działań w celu przewrócenia dotychczasowej sytuacji. Przedsiębiorca, nie będąc w stanie powstrzymać zachodzących w otoczeniu zmian, próbuje w sposób bierny zminimalizować ich negatywny wpływ.
- Drugi typ reakcji polega na podjęciu natychmiastowych działań. Przedsiębiorcy poszukują możliwości współistnienia z supermarketem; ich działania jednakże polegają głównie na poszukiwaniu szans w otoczeniu. Znajdują oni nisze rynkowe pozwalające im uniknąć bezpośredniej konkurencji. Deakins i Freel uznają, że taką zmianę

³³ C.M. Fiol, M.A. Lyles, op. cit., s. 806.

³⁴ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, op. cit., s. 329.

Tabela 2.6. Reakcje przedsiębiorców w momencie krytycznym

Podmiot	Reakcja przedsiębiorców	Typ reakcji
Sklep spożywczy (TSO)	<ul style="list-style-type: none"> ■ uczestnictwo w akcjach protestacyjnych przeciwko budowie hipermarketu ■ nieznaczne obniżenie cen, zmniejszenie marży 	I
Sklep cukierniczy (DSC)	<ul style="list-style-type: none"> ■ znalezienie partnera oraz częściowe przekształcenie się w sklep patronacki znanej firmy cukierniczej ■ oferowanie oryginalnych koszy wiklinowych ze słodyczkami 	II
Produkcja zniczy (BKR)	<ul style="list-style-type: none"> ■ specjalizacja w ozdobnych zniczach szklanych o wysokiej jakości ■ zacieśnienie więzi z odbiorcami 	II
Sklep z artykułami budowlanymi i wystroju wnętrz (WAB)	<ul style="list-style-type: none"> ■ przygotowywanie się na napływ nowych klientów, kupujących w hipermarkecie ■ poszerzenie asortymentu 	III
Hurtownia wód mineralnych (OWM)	<ul style="list-style-type: none"> ■ funkcjonowanie jako wyłączny przedstawiciel kilku producentów wody mineralnej w regionie ■ dostarczanie wody mineralnej do supermarketów 	III
Przedsiębiorstwo ogrodnicze (LPA)	<ul style="list-style-type: none"> ■ nawiązanie współpracy z hipermarketem: oferowanie dużego wyboru roślin doniczkowych na paletach 	III

Źródło: opracowanie własne.

sposobu działania, prowadzącą do specjalizacji można traktować jako rezultat procesu uczenia się³⁵. Zmiana postawy przedsiębiorców nastąpiła w wyniku podejmowania działań oraz obserwacji ich skutków, które stanowiły podstawę do formułowania wniosków.

- Trzeci typ zachowania w momencie krytycznym jest związany ze zmianą postawy na zasadzie poznania. Zmienia się sposób postrzegania problemu przez przedsiębiorcę, co skutkuje zmianą w strategii działania. Przedsiębiorcy dostrzegają dotąd niewidoczne dla nich związki przyczynowo-skutkowe, stwarzające możliwość przekształcenia zagrożenia w szansę, których realizacja zapewni rozwój firmie.

Z powyższych rozważań można wnioskować, że w przypadku pierwszego typu reakcji mamy do czynienia z uczeniem się, nawiązującym do pojedynczej pętli albo niższego poziomu, a w przypadku drugim i trzecim do podwójnej pętli albo wyższego poziomu.

Reakcja w momentach krytycznych jest w dużej mierze uwarunkowana motywami podjęcia działalności przez przedsiębiorców. Analiza wyników badań wskazuje, iż uczenie się na niższym poziomie jest bardziej charakterystyczne dla przedsiębiorców, których działalność jest oparta na konieczności (przedsiębiorczość wymuszona). Natomiast przedsiębiorcy kierujący się dostrzeżoną w otoczeniu szansą, których celem jest rozwój firmy, byli bardziej skłonni do reakcji świadczącej o procesie uczenia się przebiegającym na wyższym poziomie. Warto zauważyć, że pod wpływem momentu krytycznego może ulec zmianie również postawa przedsiębiorcy wobec prowadzenia działalności. Często dla osób rozpoczynających działalność z konieczności głównym celem staje się rozwój firmy.

Znakomitym przykładem jest osoba z południa Polski, która w 1992 roku rozpoczęła w domu produkcję zniczy (patrz tabela 2.6). Podstawową przyczyną założenia firmy była rezygnacja z pracy na etacie z powodu choroby rodziców oraz konieczność podjęcia opieki nad nimi oraz roczną córeczką. W historii przedsiębiorstwa wyróżnić można trzy momenty krytyczne, mające największe znaczenie dla jego rozwoju. Pierwszy miał miejsce na początku działalności, kiedy okazało się, że na rynku pojawia się coraz więcej sprzedawców produkujących znicze metodą chałupniczą. Coraz trudniej było znaleźć nabywców na podobnie wyglądające, brązowe znicze. Właścicielka firmy zareagowała wyróżnieniem swoich produktów na tle rosnącej konkurencji. Jako pierwsza w regionie rozpoczęła produkcję zniczy kolorowych, dodając farby do białego wosku wlewane do przezroczystych salatek. Innowacyjne rozwiązanie, cieszące się uznaniem klientów, pozwoliło na osiągnięcie przewagi strategicznej na rynku lokalnym. Moment krytyczny stał się impulsem do podjęcia dalszych działań przez przedsiębiorcę, który aktywnie poszukuje nowych

³⁵ D. Deakins, M. Freel, *Entrepreneurial Learning and the Growth Process in SMEs*, „The Learning Organization” 1998, Vol. 5, No. 3, p. 148.

rozwiązań, oferując co roku znicze o nowych kształtach, wzorach i dekoracjach. Zmiana postawy wobec prowadzonej działalności, a przez to aktywne poszukiwania nowych kierunków rozwoju sprawiły, że przedsiębiorstwo szybko się rozwijało. Zostało ono przeniesione z mieszkania do zbudowanego w tym celu zakładu. Zatrudnienie nowych pracowników oraz zmiana funkcji pełnionej w przedsiębiorstwie stały się drugim momentem krytycznym, w wyniku którego została pozyskana wiedza z zakresu zarządzania personelem. Trzecim zdarzeniem przełomowym było powstanie w okolicy supermarketu.

To znaczy, na naszym rynku nie mam takiego doświadczenia, dlatego, że na naszym rynku do tej pory było tylko makro, co zasadniczo nie odbiło się w żaden sposób, no. Od tamtego roku do tego roku, to znaczy od listopada, bo pierwszy supermarket otwarto w listopadzie, czyli już po sezonie. Po sezonie na nas. No, więc, tak jak mówię przyjdzie nam się zmierzyć. Zobaczmy, jakie będą efekty. (BKR)

Właścicielka zakładu przyzwyczajona do zdobywania wiedzy na podstawie doświadczenia, mówiła o braku doświadczenia w tym konkretnym zakresie. Jednocześnie, w poszukiwaniu możliwych analogii, przywoływała ona w pamięci zdarzenie o podobnym charakterze – powstanie Makro Cash&Carry. W rezultacie właścicielka zakładu zastosowała rozwiązania podobne do tych, które pozwoliły na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej po pierwszym momencie krytycznym. Znając upodobania docelowych klientów, zdecydowała się na skoncentrowanie się na ozdobnych zniczach wysokiej jakości, które nie są zazwyczaj oferowane przez supermarkety.

Tego nie mają supermarkety, bo to jest znicz delikatny, nim się nie da rzucać i tonami go przerabiać. No i tutaj, tutaj postrzegamy jakąś tam możliwość, jakąkolwiek, przyciągnięcia klienteli do tych małych punktów, to tym, że te znicze w małych punktach będą ciekawsze. Nie takie ten. No a u nas jest taka tendencja, że każdy chciałby mieć coś takiego innego niż ktoś tam, nie? No i tu jest jakieś tam, powiedzmy nasza obrona przed tymi supermarketami. (BKR)

Ścisła kooperacja z odbiorcami, którzy zajmują się detaliczną sprzedażą zniczy w regionie pozwoliła na opracowanie wspólnej strategii oraz podjęcie zintegrowanych działań w obronie pozycji konkurencyjnej. Należy tu zwrócić uwagę na gotowość przedsiębiorcy do uczenia się przez podejmowanie kolejnych działań oraz obserwację ich efektów. Wprowadziła ona kilka rozwiązań w celu wzmocnienia swojej pozycji na rynku, a następnie oczekiwała na ich rezultaty, aby podjąć działania korygujące³⁶.

³⁶ Wywiad został przeprowadzony we wrześniu, poprzedzającym październikowy szczyt sezonu, mający po raz pierwszy przebiegać z udziałem supermarketów.

Ilustracją trzeciego typu reakcji jest zachowanie przedsiębiorcy prowadzącego od kilku lat sklep z artykułami budowlanymi i wystroju wnętrz na obrzeżach Trójmiasta. Wiadomość o planach budowy hipermarketu o podobnym profilu początkowo załamała właściciela, który rozważał możliwość likwidacji bądź przeniesienia działalności. Po kilku dniach nieobecności, nagle przyszedł do sklepu z planami rozbudowy i poszerzenia oferowanego asortymentu. Przedsiębiorca stwierdził bowiem, że powstający supermarket wcale nie musi być dla niego zagrożeniem, tylko szansą, ponieważ będzie przyciągał rzeszę klientów. Wziął również pod uwagę fakt, że część odwiedzających nie znajdzie w nim poszukiwanych produktów, które w takich sytuacjach będą specjalnie sprowadzane przez jego firmę. Inny przedsiębiorca, zajmujący się wraz z rodziną produkcją kwiatów doniczkowych, w początkowo postrzeganym jako zagrożenie supermarkecie znalazł partnera handlowego. Po rodzinnej naradzie przygotował specjalną ofertę dostosowaną do specyfiki sprzedaży prowadzonej przez supermarkety, która została przyjęta. Przytoczone dwa przykłady ilustrują zmiany w interpretacji zagrożenia przez przedsiębiorców, zachodzące w wyniku poznania początkowo niedostrzeganych związków przyczynowo-skutkowych.

Analizując zmianę postaw na zasadzie poznania (III typ reakcji), można zauważyć, że w momencie krytycznym nastąpiła nagła zmiana sposobu postrzegania problemu przez przedsiębiorcę – zagrożenie zamieniło się w szansę. Opisana nagła zmiana percepcji problemu na gruncie psychologii twórczości została zdefiniowana jako wgląd³⁷. Jest to moment, w którym pojawia się nowa idea. Wyróżnia się dwa charakterystyczne elementy wglądu. Pierwszy to doświadczenie nagłości pojawienia się nowego rozwiązania. Drugim konstytutywnym elementem jest zmiana poznawczej reprezentacji problemu w umyśle jednostki.

*Dzięki przeorganizowaniu te same wrażenia, czyli składniki sytuacji zewnętrznej, są spostrzegane według innej zasady, w związku z czym to, co było nieważne, staje się ważne, to, co było tłem, staje się figurą...*³⁸

W niektórych sytuacjach „zwyczajowe” rozwiązywanie problemów, polegające na przeszukiwaniu „przestrzeni problemu” w celu znalezienia możliwości redukcji rozbieżności między stanem obecnym a pożądanym, nie przynosi oczekiwanych efektów³⁹. Konieczna staje się wtedy zmiana struktury problemu. Na przykład, właściciele sklepu cukierniczego w Lublinie udało się odzyskać klientów, utraconych w wyniku powstania supermarketu przez znalezienie rozwiązań w „przestrzeni problemu”. Z kolei w przypadku przedsiębiorstwa ogrodniczego czy

³⁷ E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 97.

³⁸ Ibidem, s. 106.

³⁹ Ibidem, s. 108.

hurtowni wody mineralnej doszło do restrukturyzacji sytuacji problemowej, w wyniku czego zrodził się nowy pomysł. Niektórzy badacze do elementów charakterystycznych wglądu zaliczają również doświadczenie impasu lub porażki. Wywołuje ono przerwę inkubacyjną, podczas której następuje regeneracja sił oraz wygaszenie sztywnych nastawień jednostki. Dla przedsiębiorców ostatni warunek odgrywa szczególne znaczenie, ponieważ doznanie impasu lub porażki wytrąca ich z rutyny codziennych czynności, zmuszając do zatrzymania się oraz krytycznej refleksji.

Krytyczna refleksja w procesie uczenia się. Refleksja jest elementem różnicującym reakcje przedsiębiorców w momentach krytycznych. Uczenie się polegające jedynie na korekcji działań i nieprowadzące do zmian w zasobach wiedzy albo postawach jednostki (I typ, pojedyncza pętla) nie wymaga krytycznych przemyśleń. Są one jednak warunkiem koniecznym przeniesienia procesu uczenia się na wyższy poziom, gdzie następuje transformacja doświadczenia w wiedzę oraz ulegają zmianie postawy przedsiębiorcy wobec wybranego działania albo ogólnych zasad prowadzenia działalności.

Z wypowiedzi przedsiębiorców można wnioskować, że mała wielkość firmy sprzyja refleksji w momencie krytycznym. Właściciele mikroprzedsiębiorstw, które utrzymują na niskim poziomie koszty stałe, w większym stopniu mogą pozwolić sobie na zatrzymanie się oraz dokładną analizę sytuacji, niż menedżerowie w dużych organizacjach, gdzie presja czasu jest znacznie większa. Najlepiej ilustruje to wypowiedź jednego z przedsiębiorców:

Plusem jest to, że mamy taki mały zakład, że nie musimy przygotować aż tak dużo produkcji, na przykład na tydzień. W sytuacjach podbramkowych przez te dwa dni możemy się zastanowić, żeby po drodze błędów nie narobić, zastanowić się, a potem możemy szybciej przestawić produkcję. (WUZ)

Przeprowadzone przez autorkę badania pokazują, że brak refleksji w momencie krytycznym prowadzi do dwojakich skutków o negatywnym charakterze. Po pierwsze, zdobywanie nowych doświadczeń może nie inicjować procesu uczenia się albo ograniczać go do poziomu pojedynczej pętli. Przedsiębiorcy, nie dostrzegając zmian następujących w otoczeniu kontynuują podążanie utartą ścieżką funkcjonowania, stosując rozwiązania, które sprawdziły się w przeszłości, przy innych warunkach rynkowych. Część osób, pod wpływem kolejnych momentów krytycznych, przekonuje się o braku skuteczności takich metod działania.

O tak to może określić, ponieważ właściwie doświadczenia są bardzo ważne, niemniej jednak jest bardzo ważne też spojrzenie święte. Jest bardzo ważne też... w każdym okresie właściwie z mojego w ogóle już doświadczenia wynika, że w każdym okresie dane doświadczenie ma się różnie. To znaczy na przykład doświadczenia zdobyte przed '98 rokiem,

kiedy rynek praktycznie, ja mówię o rynku tylko i wyłącznie tu radomskim, był inny i w tej chwili jest inny. Mam na myśli to, że powstały markety. Mam na myśli to, że właściwie bezrobocie ciągle właściwie tu różnie i rynek zachowuje się zupełnie inaczej. (RSJ)

Brak refleksji może prowadzić do sformułowania nieuzasadnionych wniosków w momencie krytycznym. Powierzchniowo zinterpretowane doświadczenie staje się wtedy balastem hamującym rozwój przedsiębiorstwa. Ilustruje to przykład osoby, która miała do czynienia z jednym z typowych momentów krytycznych: nieuczciwością, a następnie odejściem współnika.

A poza tym też duże doświadczenie, że jednak. No chyba jednak nie wiem, no nie wiem, czy mi się uda kiedykolwiek w życiu wejść w spółkę jakąkolwiek, z kimkolwiek. To było też smutne doświadczenie. Tak, tak, dlatego mówię, mam lęk przed nawiązywaniem jakichś tam układów, właśnie takich. Tak że wolę naprawdę skromnie i wolę mniej, ale naprawdę jednak samodzielnie. (RSJ)

Obawa przed nawiązywaniem bliższej współpracy z kontrahentami, jako rezultat z momentu krytycznego, spowodowała zamknięcie się przedsiębiorcy w kręgu dotychczasowych współpracowników, co miało negatywny wpływ na rozwój firmy.

Kumulacja nieuzasadnionych wniosków często prowadzi do stworzenia całego bagażu uprzedzeń. Przy czym każde z nich powstrzymuje przedsiębiorcę przed określonego typu działaniami oraz blokuje wybrany kierunek rozwoju. Na przykład, jedni po pierwszej nieudanej próbie zaciągnięcia kredytu albo złych doświadczeniach z jego spłatą całkowicie rezygnują z kontaktów z organizacjami finansowymi, inni – raz oszukani przez przedstawiciela handlowego – ograniczają kanały dystrybucji firmy wyłącznie do własnych punktów sprzedaży.

Ani też nie dają nikomu towaru, tylko sama sprzedają, bo już miałam takie podejścia, które się niesympatycznie skończyły. To na razie nie. (WKS)

Z czasem pole możliwych do realizacji działań zawęża się i przedsiębiorca okazuje się zamknięty w zbudowanej przez siebie mentalnej twierdzy nieuzasadnionych wniosków. Można to zaobserwować na przykładach niektórych starszych przedsiębiorców, którzy obawiają się podjęcia jakichkolwiek nowych działań.

Jest w nas jeszcze taka werwa, jakaś świeżość, chęć dążenia do przodu. Mamy już taką zaprzyjaźnioną firmę, to tam ludzie są starsi. Jest trzech współników i oni się boją. Oni się boją uczestniczyć w czymś większym czy w czymś, co do tej pory nie robili, bo wiedzą, że to wiąże się z jakimś ryzykiem. Pewnie jest to podyktowane życiowym

doświadczeniem, jakimś takim lepiej nie, bo jeszcze się coś stanie. Tutaj my na pewno bierzemy na siebie też jakieś ryzyko i różnie mogłoby się to skończyć, ale bez ryzyka nic się nie osiągnie. (BAR)

Czynnikiem blokującym proces refleksji jest upatrywanie przyczyn swoich porażek w czynnikach zewnętrznych, które znajdują się poza strefą wpływu przedsiębiorcy. Podążając tym tokiem rozumowania, osoby nie odczuwają potrzeby analizowania sytuacji, na którą nie mają wpływu. Warto podkreślić, że krytyczna refleksja zakłada postrzeganie siebie jako głównej siły sprawczej porażek oraz sukcesów odnoszonych przez przedsiębiorstwo. Refleksja ma na celu analizę nie tylko własnych zachowań, lecz przede wszystkim sposobów myślenia oraz postaw w świetle nowego doświadczenia. Znakomicie ilustruje to bajka o czterech porach roku, opowiedziana przez jednego z rozmówców z Gdańska, którego firma dynamicznie się rozwija⁴⁰. W trakcie wywiadu przedsiębiorca przyznał się, że bajka ta stanowi dla niego inspirację w prowadzeniu działalności gospodarczej.

*Więc usłyszałem taką opowieść, taką bajkę o czterech porach roku i ona mnie cały czas inspiruje do działania, warto ją zapamiętać. **Co rolnik robi na wiosnę?** Sieje. Idzie w pole i sieje, taka powinna być odpowiedź, nie? Jak się zadaje to pytanie, to każdy odpowiada, że sieje. No tak, ale teraz załóżmy, on sieje, a tu lecą kruki i zaczynają dziobać to ziarno. Co powinien rolnik zrobić? Niektórzy powiadają, postawić stracha na wróble, odganiać te kruki... Nie, nie walczyć z przeszkodami, robić swoje, iść do przodu. Cały czas siać, bo kruki się najedzą, nasycą i odlecą. Do stracha na wróble się przyzwyczajają i go zignorują. Czyli, kiedy jest sezon na sianie, to trzeba siać. **Co robi rolnik latem?** Kolejna pora roku. Kiedy patrzy, że wznoszą, czy on pielęgnuje? Wznoszą kietki, coś tam wyrasta, dogląda tego. I nagle jakiś chwast. Tu właśnie powinien zareagować, chwast usunąć. Bo takimi chwastami w naszej działalności może być na przykład zła jakość wykonywania usług. Coś źle robione, coś, co nam szkodzi, co może zabrać nam plon już wznoszący, kiedy już to zaczyna rosnąć, to trzeba z tym walczyć. **Przychodzi jesień, co powinien robić rolnik?** Na jesień zbiera plony. Jedzie w pole, kosi żyto, zboże, robi ziarno, no i przechowuje to. Czyli jest w naszym okresie działalności potem takie właśnie zbieranie plonów. Kiedy coś zasialiśmy, kiedy pilnowaliśmy, jest zapłata za to. **No i przychodzi zima, okres refleksji.** Jest bilans. Plany na następny rok, na następne plony, perspektywa. I jednocześnie bilans tego, co zrobione było w tym roku. I nagle się okazuje, że coś nie wypaliło i właśnie to jest to, kiedy liczymy, że coś się nie udało,*

⁴⁰ S. Gudkova, *Rola doświadczenia w procesie uczenia się przedsiębiorców*, „Problemy zarządzania” 2006, nr 1, s. 173.

to zaczynamy się zastanawiać, gdzie jest przyczyna, gdzie tkwił błąd. I ten błąd właśnie jest w przedpokoju, przed lustrem. Tam trzeba stanąć i znaleźć odpowiedź. (GFS)

Ostatnie zdania można potraktować jako morał, szczególnie dla tych, którzy upatrują źródeł porażek w czynnikach zewnętrznych, co nie prowadzi do konstruktywnych wniosków przynoszących korzystne efekty w przyszłości.

Skłonność do krytycznej refleksji przedsiębiorcy jest czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwa rozwijające się na tle pozostałych firm. Momenty krytyczne stymulują proces uczenia się przez dostarczanie bodźców do krytycznej refleksji, a także zachęcają przedsiębiorców do większej refleksyjności na co dzień.

Przyjdzie jakiś gorszy moment, przetrzymać, pójść na chwilę gdzieś, zanim w głowie się poukłada. To chyba najważniejsze, czego się nauczyłam. (WUP)

Analiza materiału empirycznego dostarczyła argumentów na podanie w wątpliwość spotykanej w literaturze przedmiotu opinii o tym, że przedsiębiorcy nie są skłonni do refleksji; zorientowani na teraźniejszość, najlepiej radzą sobie z konkretnymi działaniami, a nie marzeniami o przyszłości czy analizowaniem wydarzeń z minionych lat⁴¹. Brak krytycznej refleksji oznaczałby zablokowanie procesu uczenia się lub warunkowałby jego przebieg na najniższym poziomie pojedynczej pętli albo prowadziłby do nieuzasadnionych wniosków.

2.2.5. Kontakty osobiste w procesie uczenia się przedsiębiorcy

Na podstawie analizy zgromadzonego materiału można wyróżnić cztery grupy osób w osobistej sieci powiązań, mających największy wpływ na proces uczenia się przedsiębiorcy. Są to: klienci, kontrahenci i zaprzyjaźnieni przedsiębiorcy oraz członkowie najbliższej rodziny. Wywierają oni wpływ na proces uczenia się przez cztery podstawowe mechanizmy: bezpośrednie przekazywanie wiedzy w formie werbalnej bądź niewerbalnej, oferowanie doświadczeń zastępczych, dostarczanie impulsu do zdobywania wiedzy oraz wspólne tworzenie nowych projektów, pozwalające na osiągnięcie efektu synergii. W przypadku najbliższego otoczenia można mówić także o wsparciu emocjonalnym dla przedsiębiorcy. Jednak ze względu na fakt, że dotyczy ono całokształtu podejmowanych przez jednostkę działań, a nie tylko procesu uczenia się, zagadnienie to zostało przedstawione wcześniej, wśród innych korzyści płynących z sieci powiązań.

⁴¹ B.J. Bird, *Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 13, No. 3, p. 446.

Dla wielu przedsiębiorców proces uczenia się jest nierozłącznie związany z kontaktami osobistymi. Świadomość roli, jaką odgrywają relacje międzyludzkie w zdobywaniu wiedzy, sprawia, że starają się oni wykorzystać każdą nadarżającą się okazję do uczenia się.

Ja uważam, że trzeba być też otwartym na wszelkiego rodzaju uwagi, umieć się przeanalizować, trzeba umieć się uczyć, trzeba umieć obserwować ludzi, czyli być trochę psychologiem. To są wszystkie moim zdaniem rzeczy bardzo istotne. Umieć się uczyć? Umieć się uczyć, być komunikatywnym. (GKR)

Mnie, no ludzie normalnie, po prostu nastawiają. Z ludźmi wszelakie kontakty, to czy tamto. Bo ja jestem ciekawa, lubię się o wszystko wypytywać. Ja jestem wścibska, ja lubię tak wypytywać, ale nie o takie osobiste, tylko takie, wszystkie takie sprawy gospodarcze, zakładowe. Ja właśnie lubię być zainteresowana tym. Bo córka nieraz marudzi, że wszystko by mi się przydało, ja mówię, trzeba umieć myśleć i rozmawiać z ludźmi, żeby wiedzieć, czy jest to dobre czy niedobre. (BBL)

Najbardziej pożądaną cechą przedsiębiorcy w takich warunkach stają się komunikatywność oraz otwartość na nowe kontakty.

2.2.5.1. Klienci

Na początku należy wprowadzić rozróżnienie między klientami a kontrahentami, które ma istotne znaczenie dla prowadzonego wywodu. Klientami będą tu nabywcy produktu lub usługi, z którymi przedsiębiorca nie utrzymuje stałej relacji, a ich kontakty można określić jako doraźne. Z kolei odbiorcy współpracujący z przedsiębiorstwem w ciągu dłuższego okresu czasu będą zaliczani do grupy kontrahentów. W uproszczeniu, klientami są odbiorcy, z którymi przedsiębiorca utrzymuje relacje słabe, natomiast do grupy kontrahentów należą nabywcy, z którymi właściciela mikrofirmy łączą silne więzi.

Rola klientów w procesie uczenia się przedsiębiorców najczęściej sprowadza się do dostarczania impulsów do zdobywania nowej wiedzy. Są oni źródłem pomysłów na poszerzenie działalności, świadcząc swoim zainteresowaniem o istniejącym popycie rynkowym na dany produkt lub usługę. Przyjęcie do realizacji zamówienia wykraczającego poza standardową ofertę prowadzi do momentu krytycznego, wymagającego od przedsiębiorstwa akceptacji ponadnormalnego poziomu ryzyka oraz pełnej mobilizacji dostępnych zasobów. Na początku przedsiębiorcy często godzą się na takie propozycje z powodu braku innych możliwości, natomiast zdobywając kolejne doświadczenia, coraz chętniej angażują się w nowe projekty, poszukując w nich niestandardowych pomysłów.

Tak na przykład klient ma różne oczekiwania, to my w tych oczekiwaniach czasami szukamy rozwiązań, które możemy zastosować z kolei u innych klientów, gdzie będzie to nasza standardowa oferta. Jeżeli mamy dwustu klientów, każdy jest indywidualnością i ma jakiś pomysł czy na stronę swoją, czy na to, co mogłoby na niej zadziałać i tak dalej. Nie zawsze od razu coś jest do wykonania, bo technicznie jest niemożliwe albo tak, ale my nigdy nie odrzucamy takich pomysłów, że to jest nie do zrobienia, czy też zastanawiamy się nad tym dłużej. I później się okazuje, że takie rozwiązania możemy zastosować u innych klientów, gdzie ten nowy klient, on nie wpadłby na ten pomysł, a tak, jeżeli mu to rozwiązanie podamy, to on faktycznie jest w stanie więcej zapłacić za to, po to mu się przyda. Zazwyczaj tracimy na pierwszym takim kliencie, ale potem już zarabiamy. (BAR)

Przyjęcie „niestandardowego zamówienia” dostarcza impulsu do nowych poszukiwań, zmieniając jednocześnie kierunek pozyskiwania wiedzy. Klienci, dostarczając pomysły, zazwyczaj nie asystują w procesie uczenia się, oczekując na propozycje gotowych rozwiązań. Zadaniem dla przedsiębiorcy jest zgromadzenie wiedzy na dany temat oraz stworzenie oferty na konkurencyjnych warunkach. Na przykład, wydawnictwo z okolic Bielska-Białej, które rozpoczynało działalność w 1994 roku od produkcji kalendarzy, podążając za potrzebami klientów, obecnie zajmuje się organizacją kampanii reklamowych i jest producentem strzykawek do pobierania zawiesiny syropowej.

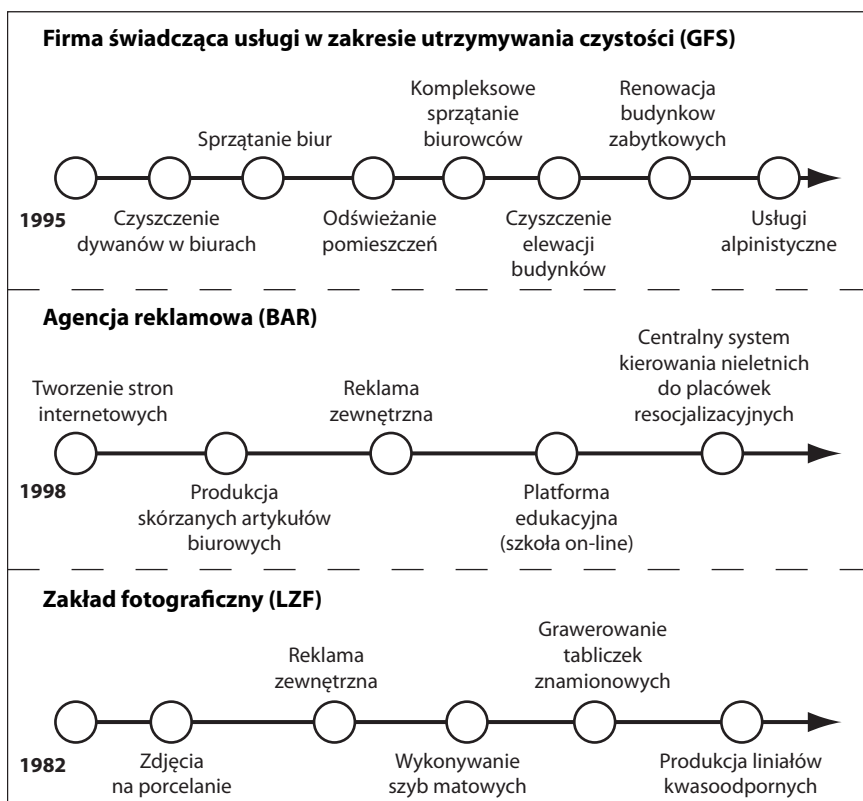
Jeżeli na przykład jeden z naszych klientów mówi, że potrzebuje dozownik strzykawkowy do pobierania zawiesiny syropowej, to najpierw musimy przełożyć to sobie na język polski, po czym szukamy wszystkie firmy związane z farmacją, które nam wyjaśnią, co i jak. Jak już dowiemy się, co to jest, to szukamy materiałów, szukamy producenta. Potem się nagle okazuje, że jeżeli jest bardzo, bardzo duże zapotrzebowanie na coś takiego, to pojawia się pytanie: skoro to są takie setki ilości, dlaczego my nie możemy sobie kupić maszynę, tryskawkę? Z dwoma, czy trzema firmami podpisać umowę roczną, że będziemy ich zaopatrywać w taką rzecz. To jest jeden z przykładów. (BWG)

Analiza materiału empirycznego pokazała, że w przypadku wielu przedsiębiorstw rozwój odbywał się przez realizację pomysłów klientów, o które wzbogacana była dotychczasowa oferta firmy. Każde niestandardowe zlecenie wymagało zgromadzenia wiedzy na ten temat oraz, w przypadku jego realizacji, pozyskania niezbędnych środków produkcji. Na początku przedsiębiorcy samodzielnie zdobywali nowe umiejętności niezbędne do wykonania zlecenia, natomiast wraz z rozwojem firmy braki coraz częściej były uzupełniane przez zatrudnianie kolejnych pracowników o odpowiednich kompetencjach. Następnym etapem dla rozwijających się przedsiębiorstw staje się zlecenie niektórych zadań

podwykonawcom, za których realizację ręką oni swoją reputacją na rynku.

Na schemacie 2.5 przedstawione są ścieżki rozwoju wybranych przedsiębiorstw, na których zostały wyszczególnione momenty poszerzania dotychczasowej oferty o zaproponowane przez klientów pomysły.

Jednym z wybranych przedsiębiorstw przedstawionych na tym schemacie jest firma świadcząca usługi w zakresie utrzymywania czystości, działająca od 1995 roku w Gdańsku. Swoją samodzielną działalność przedsiębiorca rozpoczął od porażki odniesionej w związku z prowadzeniem salonu kosmetyki samochodowej, po którym została mu maszyna do czyszczenia tapicerki. Nie mając środków do życia, postanowił wykorzystać specjalistyczny sprzęt do czyszczenia wykładzin i kanap w domach klientów. Wysoka jakość świadczonych usług sprawiła, że po miesiącu, nie będąc w stanie obsłużyć wszystkich chętnych, zakupił dodatkowe maszyny oraz zatrudnił do ich obsługi pracowników. Zadowoleni klienci przez kontakty osobiste przekazywali informacje dalej.



Schemat 2.5. Rozwój mikroprzedsiębiorstw następujący poprzez realizację pomysłów klientów

Źródło: opracowanie własne.

W efekcie do firmy zaczęły zgłaszać się nie tylko osoby fizyczne, lecz również firmy z całego Trójmiasta.

Aby spełnić oczekiwania tych ostatnich, do oferty przedsiębiorstwa została wprowadzona usługa kompleksowego sprzątnia pomieszczeń biurowych.

I w ramach sprzątnia też zadano nam pytanie, czy nie odmalowalibyśmy pomieszczeń, ścian, odświeżyli wszystkiego? Nie? No dobrze, ale żeby wystawić fakturę, ja muszę mieć koncesję, muszę mieć działalność. To zarejestrowałem. No i zrobiliśmy to malowanie, bo to żadna filozofia przygotować. Każdy mężczyzna potrafi to zrobić i wtedy tylko wystawić fakturę. (GFS)

Przedsiębiorca podjął się następnej usługi kompleksowego sprzątnia całych biurowców, co wymagało wypracowania nowego podejścia do świadczenia usług na tak dużych powierzchniach, w tym stworzenia systemu kontroli jakości. Kolejni klienci zgłaszający się do przedsiębiorcy głównie przez mechanizm poleceń pytali o możliwość czyszczenia elewacji, renowację budynków-zabytków, a także związane z tym usługi alpinistyczne. Po dokonaniu wstępnych kalkulacji, odpowiedź przedsiębiorcy zawsze brzmiała: „tak”.

Pytanie, czy pan zrobi? Zawsze jest tak, nie ma problemu, nie ma problemu proszę pani, sprzątać Warszawę całą, nie ma problemu. Dajcie mi zlecenia, ja zatrudnię ludzi. Jest pełno bezrobocia, tylko trzeba chcieć, po prostu trzeba wiedzieć, że jest wszystko do zrobienia, a nie? (GFS)

Obecnie firma działa na terenie całej Polski oraz zatrudnia na stałe ponad 45 pracowników. Biorąc pod uwagę kryterium zatrudniania, opuściła ona kategorię mikroprzedsiębiorstw, zbliżając się do kolejnej granicy. Przedsiębiorca, wkraczając w nowe dziedziny, cały czas poszerza swoją wiedzę w zakresie zapewnienia czystości. Ubolewając nad brakiem wyspecjalizowanych szkół dla konserwatorów powierzchni płaskiej, wykorzystuje każdą okazję do uczenia się. W tym celu wstąpił on do Polskiego Stowarzyszenia Czystości oraz stowarzyszenia zorganizowanego przez jeden z koncernów zachodnich, których celem jest dzielenie się wiedzą w zakresie zapewniania czystości. Przedsiębiorca szuka również inspiracji za granicą.

Nie każde mikroprzedsiębiorstwo może pochwalić się tak spektakularnym rozwojem, jednak wielu z nich swój rozwój zawdzięcza pomysłom zaczerpniętym od klientów. Często takie pomysły prowadzą do rozpoznawania nisz rynkowych, wdrażania drobnych innowacji oraz poszerzania oferty o usługi, mające istotne znaczenie dla klientów. Ważna jest przy tym pielęgnacja wrażliwości na zmieniające się zapotrzebowanie oraz gusta odbiorców. Podążając za ich zaspokojeniem, przedsiębiorstwa znajdują się w ciągłym ruchu, doskonaląc zdobyte umiejętności oraz pozyskując nowe zasoby wiedzy.

2.2.5.2. Kontrahenci i zaprzyjaźnieni przedsiębiorcy

Bliskość więzi łączących przedsiębiorcę ze stałymi kontrahentami oraz zaprzyjaźnionymi przedsiębiorcami warunkuje występowanie wielowymiarowego wzajemnego wpływu na proces uczenia się stron oraz możliwość wypracowania efektu synergii. Podstawową rolę odgrywa tu zaufanie. Ma ono szczególne znaczenie dla przedsiębiorców, którzy, jak wcześniej podkreślano, wolą współpracować z pewnymi kontrahentami, nawet kosztem ograniczenia korzyści. Wzajemne zaufanie pozwala na otwarte dzielenie się wiedzą w celu osiągnięcia obopólnych korzyści bez narażania się na przykre konsekwencje bycia oszukany. Oprócz dostarczania impulsów do uczenia się, omówionego wcześniej, kontrahenci i zaprzyjaźnione osoby prowadzące działalność gospodarczą przekazują przedsiębiorcy wiedzę, dostarczają doświadczeń zastępczych oraz uczestniczą we wspólnym tworzeniu nowych projektów biznesowych.

Przepływ wiedzy następuje przez przekaz werbalny oraz niewerbalny. Pierwszy odbywa się, na przykład, przez udzielanie rad, wskazówek dotyczących konkretnych problemów czy opisywanie sposobów postępowania w trudnych sytuacjach.

Obok nas były różne firmy, między innymi firma, która była firmą komputerową, gdzie, jak miałam jakiś problem z komputerem, to oni przychodzili i zawsze mi mówili, co mam zrobić, jak mam zrobić. Nie oddawałam im sprzętu, tylko kazałam im przychodzić i po prostu pokazywać mi, na co mam zwracać uwagę. (GUG)

W każdym razie poznałam pana Zdzisława, który się okazał bardzo uczciwym człowiekiem. (...) I ja w zasadzie dzięki niemu wiele rzeczy się nauczyłam, on mnie praktycznie szkolił, co, w jaki sposób podchodzić do importu, eksportu danych i tak dalej. (GKR)

Wiedza przekazywana w sposób werbalny często może być pozyskiwana także z innych źródeł, takich jak literatura fachowa czy szkolenia, jednak dla przedsiębiorców istotne znaczenie ma czas reakcji na pojawiającą się szansę czy narastające zagrożenie oraz poniesione przy tym koszty.

Znacznie większe znaczenie ma wiedza przekazywana przez bezpośredni kontakt z kontrahentem czy zaprzyjaźnionym przedsiębiorcą.

Te materiały po prostu się nakłada, inne materiały się ciągnie. Jedne trzeba oddawać jak są materiały po prostu zepsute w fabryce, to trzeba się naprawdę bardzo dużo napracować przy tym, to, to jest po prostu kwestia doświadczenia. Tego się człowiek nie nauczy książkowo, bo tu nie napisali żadnych książek. Tego nikt nie uczy, tego po prostu, wiesz, jak staniesz ze mną, to ja dopiero ci po kolei pokażę, na konkretnym przykładzie ci wytłumaczę, o co chodzi. Tak się robi i to jest to całe doświadczenie. (LKK)

Często w taki sposób są przekazywane umiejętności zdobywane i doskonalone latami, dające ich posiadaczowi przewagę strategiczną na rynku. Warunkiem koniecznym przepływu wiedzy stanowiącej o tajnikach prowadzonej działalności jest silna więź łącząca obydwie strony relacji.

Kontrahenci i inne zaprzyjaźnione osoby prowadzące działalność gospodarczą dostarczają przedsiębiorcy doświadczeń zastępczych, na podstawie których może on wyciągnąć wnioski, zdobywając w ten sposób wiedzę. Odbywa się to na dwa podstawowe sposoby. Pierwszy to bezpośrednia obserwacja działań jednostki oraz ich skutków. Na przykład, osoba prowadząca sklep odzieżowy, w procesie uczenia się wykorzystwała okazję oferowaną przez doświadczenie zaprzyjaźnionego przedsiębiorcy, którego działania, a następnie ich skutki miała możliwość obserwować.

Trzeba liczyć przede wszystkim na siebie. Powolutku wszystko, niedużymi krokami. (...) Nauczyłam się, że nic nie ma już, że na wszystko trzeba pracować powoli. Że nie możemy od razu robić coś na dużą skalę, tylko już na nowoczesne. Zainwestować nie wiadomo ile i potem się dopiero martwić, jak z tego wyjść. Miałam przykład: żeśmy otwierali sklep, miałam kolegę, który też otwierał mniej więcej z nami sklep, w tym samym pawilonie. Ja robiłam wszystko, wieszaki kombinowałam, tu mi mąż uspawał, malowaliśmy, wieszaczkiśmy kombinowali. Wszystko tańsze, żeby jak najmniej te koszty, bo wiadomo, że będzie ciężko. On kupował wszystko: na to wziął pożyczkę, na to wziął pożyczkę. No fakt, zazdrościłam. Mówię, tak, piękny sklep, wszystko eleganco. Otworzył jeden, otworzył drugi, otworzył trzeci w ciągu trzech, czterech miesięcy. No, ale w tym momencie zbankrutował. Śmiał się, jak żeśmy rezygnowali, a bo tchórzycie, bo to, to nie jest tak. (BDW)

Drugim mechanizmem uczenia się z doświadczeń zastępczych, często wykorzystywanym przez przedsiębiorców, jest analiza zdarzeń na podstawie dokładnej relacji z działań oraz ich efektów uzyskanej od innej osoby.

Ważna jest również pomoc przy rozwiązywaniu problemów. Jak mam problem, idę do swojej koleżanki ze stowarzyszenia i mam jej doświadczenie na... jak na tacy podane. Nie muszę powtórzyć jej wszystkich błędów, aby tą wiedzę zdobyć. (GKR)

Bliskość więzi podczas procesu uczenia się przez transformację doświadczeń zastępczych pozwala na poznanie przez wnikliwą obserwację bądź szczegółową relację działań wykonywanych przez inną osobę oraz dokonanie oceny ich konsekwencji. Pobieźna obserwacja może prowadzić do nieuzasadnionych wniosków.

Stali kontrahenci oraz zaprzyjaźnieni przedsiębiorcy często decydują się na realizację wspólnych przedsięwzięć. Wzajemnie uzupełniające się zasoby wiedzy stwarzają sprzyjające warunki do

identyfikacji i realizacji szans rynkowych, a także nowych pomysłów. Zagadnienie to zostało omówione w rozdziale 2.1.2, poświęconym korzyściom płynącym z sieci powiązań. Często partnerzy handlowi dostarczają brakującego elementu w intelektualnej łamigłówce rozwiązywanej przez przedsiębiorcę, którego uzupełnienie umożliwi zobaczenie całości obrazu oraz wychwycenie dotąd niewidocznych zależności przyczynowo-skutkowych. Osiągnięcie efektu synergii staje się możliwe dzięki wzajemnemu zaufaniu stron, które pozwala na otwarte dzielenie się pomysłami bez obawy bycia oszukanym.

2.2.5.3. Członkowie najbliższej rodziny

Członkowie najbliższej rodziny stanowią zróżnicowaną grupę pod względem jej wpływu na proces uczenia się przedsiębiorców. W celu dokonania analizy niezbędne jest wprowadzenie ich podziału na dwie kategorie. Pierwszą stanowią małżonkowie, rodzice oraz rodzeństwo. Do drugiej kategorii należą dzieci przedsiębiorców.

Pierwsza grupa, reprezentowana przez osoby z pokolenia przedsiębiorcy lub starszego, wpływa na proces uczenia się przedsiębiorcy przez przekazywanie wiedzy w postaci udzielanych rad. Dotyczą one rozmaitych aspektów funkcjonowania firmy: od specjalistycznych porad związanych z procesem produkcyjnym do wskazówek w zakresie zarządzania personelem.

Ponieważ mąż jest z wykształcenia, to znaczy zajmował się produkcją, nie moją akurat, bo mąż jest tylko na zasadzie takiej pomocy. Ale cały czas produkcję organizował gdzieś tam i było mi o tyle łatwiej, że pewne wskazówki jego przechwytywałam. Jak powinna być zorganizowana produkcja? Na co mam zwracać szczególną uwagę i tak dalej? On mi po prostu te wskazówki udzielał. Ja je bardzo pilnie słuchałam i do nich się stosowałam. (BKR)

Młode pokolenie, szczególnie dzieci, które włączyły się w prowadzenie rodzinnego biznesu po ukończeniu studiów, często dostarczają nowych pomysłów na rozwój działalności. Od wpływu wywieranego przez klientów, opisanego wcześniej, różni ich to, że jednocześnie dostarczają oni impulsu do uczenia się oraz są źródłem niezbędnej do tego wiedzy. Sprawia to, że aktywne zaangażowanie młodego pokolenia w prowadzoną przez rodziców działalność prowadzi do jej rewitalizacji. Zagadnienie to zostało omówione w rozdziale 2.1.3.4.

Wyniki badań pokazują, że klienci, kontrahenci i zaprzyjaźnieni przedsiębiorcy oraz członkowie rodziny wywierają silny wpływ na proces uczenia się przedsiębiorców. Oddziałują oni za pomocą czterech podstawowych mechanizmów, polegających na werbalnym lub niewerbalnym przekazywaniu wiedzy, oferowaniu doświadczeń zastępczych, dostarczaniu impulsu do wkraczania w nowe obszary w celu pozyskiwania

wiedzy oraz wspólnym tworzeniu nowych projektów, które pozwalają na osiągnięcie efektu synergii. Społeczny wymiar uczenia się przedsiębiorcy nabiera znaczenia wraz z rozwojem jego firmy. Jest to uwarunkowane dwoma czynnikami. Po pierwsze, siła oddziaływania kontrahentów i innych osób prowadzących działalność gospodarczą na proces uczenia się wzrasta wraz z ewolucją więzi łączącej ich z przedsiębiorcą w kierunku zacieśnienia współpracy oraz wzbogacenia relacji o wymiar osobisty. Wzajemne zaufanie jest warunkiem koniecznym dzielenia się wiedzą. Po drugie, nowi klienci zwracają się zazwyczaj z propozycją realizacji niestandardowych pomysłów do przedsiębiorców, kierując się poleceniami zadowolonych odbiorców albo stworzoną na rynku reputacją. Aktywizacja obydwu z wymienionych mechanizmów opartych na cyrkulacji informacji w sieci, wymaga upływu czasu. Rola kontaktów osobistych w procesie uczenia się przedsiębiorców wzrasta wraz z rozwojem nawiązanych na początku działalności relacji oraz budową reputacji przedsiębiorcy w środowisku.

2.2.6. Wpływ doświadczenia na poczucie własnej skuteczności

Na początku działalności, przedsiębiorcy, szczególnie ci, którzy nie mają w rodzinie tradycji przedsiębiorczych, mają trudności z oceną własnych możliwości. Często są oni pełni obaw i wątpliwości, które znikają wraz ze zdobywaniem kolejnych doświadczeń. Przedsiębiorcy o własnej skuteczności przekonują się na podstawie podejmowanych przez siebie działań oraz obserwacji ich skutków. Szczególne znaczenie mają przy tym momenty krytyczne. Z każdym nowym rozwiązaniem problemem bądź sukcesem, odniesionym przy realizacji przedsięwzięcia, przedsiębiorcy nabierają wiary we własne siły.

Myślę, że w każdej firmie są takie momenty krytyczne. Na szczęście dla mnie, te momenty krytyczne, jako dla menedżera są, mogę powiedzieć, że jeszcze nie było takiego problemu, który by mnie przerósł w jakiejś dłuższej, dłuższej perspektywie czasu. Zdarzyło..., zdarzały się dni, że były gorsze, z którymi miałem jakieś drobne problemy i trwało czasami to tydzień, dwa, ale na ogół w każdej sytuacji potrafię sobie jakoś poradzić. Pod każdą sytuacją widzę grosz. (WSF)

Część przedsiębiorców doskonale zdaje sobie sprawę z występującej zależności. Z ogromnym zaangażowaniem i wytrwałością dążą do odniesienia kolejnego sukcesu, w którym znajdują potwierdzenie własnej skuteczności.

Uporem. Nie poddawać się. Myślę, że to jest główny atut, który, no mimo jakichś, można powiedzieć niepowodzeń robi jednak wszystko, żeby znaleźć jakąś drogę ku temu, żeby jednak ta firma prosperowała w taki czy inny sposób. Myślę, że to też jest uzależnione, uwalnia

się przede wszystkim taka w człowieku siła przebicia, jeżeli ma jakieś sukcesy, bo jeżeli nie wychodzi raz, drugi, trzeci, no to jednak zostaje załamane już takie wewnątrz, które, no, nie pozwala na uwolnienie swoich nawet dużych możliwości... (ZSK)

Wpływ na poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy mają również doświadczenia osób z najbliższego otoczenia. Oddziałują one w dwojaki sposób. Po pierwsze, przedsiębiorcy na podstawie doświadczeń zastępczych oceniają własne możliwości w realizacji konkretnych zadań. Następuje to przez wnikliwą obserwację działań wykonywanych przez inne osoby oraz ich skutków. Przedsiębiorca, stawiając się w sytuacji tych osób, ocenia, czy jego kompetencje byłyby wystarczające do wypracowania podobnych rezultatów czy też nie oraz rozważa, jakie decyzję podjąłby, znajdując się w podobnych okolicznościach, a następnie analizuje, do jakich efektów doprowadziłyby podjęte przez niego kroki. Można to nazwać modelowaniem sytuacji. Po drugie, przy tworzeniu obrazu własnej skuteczności ważną rolę odgrywają również porównania własnych osiągnięć do osiągnięć innych przedsiębiorców, znajdujących się w podobnych sytuacjach rynkowych. Rozmówcy w trakcie wywiadów, opisując własne dokonania, często porównywali je do sukcesów swoich kolegów.

Podsumowując, na poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy wpływ mają zarówno własne doświadczenia, jak i doświadczenia zastępcze oferowane przez innych uczestników rynku.

Należy po raz kolejny podkreślić rolę momentów krytycznych w procesie uczenia się przedsiębiorców. Są one swoistymi katalizatorami, stymulującymi jego przebieg. Momenty krytyczne pomagają przedsiębiorcy zachować równowagę między odkrywaniem a doskonaleniem, dostarczając impulsu do zmiany sposobów oraz kierunków pozyskiwania wiedzy. Sytuacje przełomowe lokują proces uczenia się przedsiębiorców na wyższym poziomie, prowadzącym do zmiany sposobów myślenia oraz postaw. Momenty krytyczne często prowadzą do zmiany w postrzeganiu struktury problemu. W takich sytuacjach mamy do czynienia z wglądem, a rozwiązywanie problemu przez wgląd jest charakterystyczne dla twórczości, zwłaszcza wysokiego lotu⁴².

Znaczenie momentów krytycznych jest uwarunkowane krytyczną refleksją, którą one wywołują. Jest ona warunkiem koniecznym transformacji zdobywanego doświadczenia w wiedzę, zmiany postaw oraz sposobów myślenia. Przedsiębiorcy kierujący firmami, które się rozwijają, są bardziej skłonni do krytycznej refleksji, a przez to częściej wykorzystują okazje do uczenia się oferowane przez nowe doświadczenia. Ważny jest przy tym sposób podejścia do kolejnych wyzwań oraz chęć odkrywania i doskonalenia się. Skuteczną barierą w zdobywaniu wiedzy jest

⁴² E. Nęcka, op. cit., s. 120.

upatrywanie przyczyn wszelkich niepowodzeń w czynnikach zewnętrznych, co zniekształca proces uczenia się oraz zniechęca przedsiębiorcę do aktywnego poszukiwania szans w otoczeniu.

Kontakty osobiste odgrywają nie mniej istotną rolę w procesie uczenia się przedsiębiorców niż doświadczenie. W zależności od indywidualnego przypadku mogą one mieć dominujące znaczenie w pozyskiwaniu wiedzy.

Spółeczny wymiar uczenia się nie znalazł dotychczas należytego odzwierciedlenia w publikacjach naukowych powstałych na gruncie przedsiębiorczości. Prowadzone badania koncentrowały się głównie na wpływie doświadczenia na proces uczenia się przedsiębiorcy, co w dużej mierze jest uwarunkowane przyjętą perspektywą badawczą, nieuwzględniającą okresu poprzedzającego założenie firmy.

W procesie socjalizacji przedsiębiorczej, który dla części osób rozpoczyna się we wczesnym dzieciństwie, największy wpływ na proces uczenia się przedsiębiorcy wywierają członkowie najbliższej rodziny prowadzący działalność gospodarczą. Na tym etapie następuje transfer wiedzy, zarówno specjalistycznej, jak i ogólnej, oraz kształtowane są postawy przedsiębiorcze młodego pokolenia. Rodzice wywierają również wpływ na poczucie własnej skuteczności potencjalnego przedsiębiorcy oraz jego motywację do rozpoczęcia własnej działalności. W drugim etapie procesu socjalizacji przedsiębiorczej, odbywającej się poza rodziną, największe znaczenie mają kontakty nawiązane w miejscu zatrudnienia, relacje z innymi przedsiębiorcami, a także pierwsze samodzielne próby realizacji transakcji rynkowych. W rezultacie, jeszcze przed rozpoczęciem własnej działalności potencjalny przedsiębiorca zdobywa kompetencje, niezbędne do założenia oraz prowadzenia własnej firmy.

W okresie po rozpoczęciu działalności gospodarczej rola kontaktów osobistych rośnie wraz z rozwojem nawiązanych na gruncie biznesowym relacji z kontrahentami oraz rozprzestrzenianiem się reputacji o firmie wśród uczestników rynku. Największy wpływ na proces uczenia się przedsiębiorcy wywierają klienci, członkowie rodziny, kontrahenci oraz inni przedsiębiorcy. Oddziałują oni za pomocą takich mechanizmów jak bezpośrednie przekazywanie wiedzy, oferowanie doświadczeń zastępczych, dostarczanie impulsów do pozyskiwania wiedzy, a także uczestniczenie we wspólnej wymianie wiedzy podczas tworzenia nowych przedsięwzięć.

Na podstawie przeprowadzonej w rozdziale analizy, można wnioskować, że największy wpływ na proces uczenia się przedsiębiorcy wywierają silne więzi. Decydujące znaczenie mają tu wzajemne zaufanie, które stwarza warunki do otwartej wymiany wiedzy, bez obawy bycia oszukany, oraz bliskość relacji, pozwalająca na pozyskiwanie wiedzy przez transformację doświadczeń zastępczych przy ograniczonym ryzyku sformułowania nieuzasadnionych wniosków. Wyjątkiem są nowi klienci, z którymi przedsiębiorcę łączą słabe relacje. Dostarczają oni impulsu

do pozyskiwania nowej wiedzy, często wyznaczając tym samym kierunki przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa. Elastyczność oraz indywidualne podejście do klienta sprzyjają wykorzystywaniu kapitału klienckiego, co w przypadku dużych przedsiębiorstw wymaga tworzenia specjalnych mechanizmów.

Występuje również zależność między poziomem rozwoju przedsiębiorstwa a sposobami pozyskiwania wiedzy przez przedsiębiorcę, wykryta na podstawie analizy zgromadzonego w trakcie wywiadów materiału empirycznego. Zaobserwowano, że przedsiębiorcy, których firmy się rozwinęły i opuściły kategorię mikro, bardziej aktywnie korzystają z różnorodnych źródeł wiedzy. Częściej stają się oni członkami stowarzyszeń, uczestniczą w rozmaitych szkoleniach, a także sięgają po literaturę z zakresu zarządzania. Można wyróżnić kilka przyczyn opisywanego zjawiska. Po pierwsze, wraz z rozwojem firmy przedsiębiorcy redefiniują swoją rolę w przedsiębiorstwie, delegując część obowiązków swoim pracownikom oraz przeznaczając więcej czasu na sprawy koncepcyjne. Wówczas bardziej widoczne stają się braki w posiadanych zasobach wiedzy oraz coraz mocniej odczuwalna jest potrzeba uczenia się. Po drugie, przedsiębiorcy zazwyczaj dysponują wtedy większymi środkami finansowymi, których część może być przeznaczona na naukę. Po trzecie, uczestnicząc w szkoleniach czy sięgając do literatury fachowej, właściciele małych przedsiębiorstw dowiadują się, że wiedza zdobyta przez nich w wyniku często bardzo bolesnych doświadczeń, mogła być pozyskana wcześniej i w mniej inwazyjny sposób. Takie odkrycia dotyczą wyłącznie wiedzy o charakterze jawnym. Znakomitą ilustracją jest przedsiębiorca z północy Polski, który uczestnicząc w szkoleniu z zakresu zapewnienia czystości, dowiedział się o istnieniu zasady Koła Minera, której działanie wcześniej odkrył na podstawie własnego doświadczenia.

Posmarowaliśmy te ściany i myjemy dyszami ją (latarnię morską) takimi ciśnieniowymi, sto dwadzieścia atmosfer, nic nie schodzi. Nie da rady. I taki, już taki zmartwiony, zapomniałem, że jedną okładzinę posmarowałem i tak ją zostawiłem, tak na pół godziny. I tak od niechcenia, już chyba nic nie będzie, tak wziąłem dyszę. Zeszła jak z masełka, jak nowe. Ja wtedy jeszcze nie przeszedłem szkolenia przypadkowo odkryłem, że istnieje Koło Minera – cztery czynniki: czas, działanie chemiczne, temperatura i praca; wszystko musi być. Jeszcze nie miałem tej szkoły, bo u nas nie ma takiej szkoły (dopuszczającej do zawodu konserwatora powierzchni płaskiej). (GFS)

Zmotywowało to przedsiębiorcę do uczestniczenia w innych szkoleniach związanych z zapewnianiem czystości, a następnie wstąpił on do stowarzyszenia, którego celem jest dzielenie się wiedzą w tym zakresie.

Podsumowując, proces uczenia się przedsiębiorców następuje pod wpływem transformacji zdobywanych doświadczeń oraz kontaktów osobistych, stanowiących o jego wymiarze społecznym. Dywersyfikacja źródeł

oraz mechanizmów oddziaływania stwarza sprzyjające warunki dla kształtowania się kompetencji przedsiębiorcy, które mają bezpośredni wpływ na rozwój mikroprzedsiębiorstwa.

2.3. KOMPETENCJE PRZEDSIĘBIORCZE

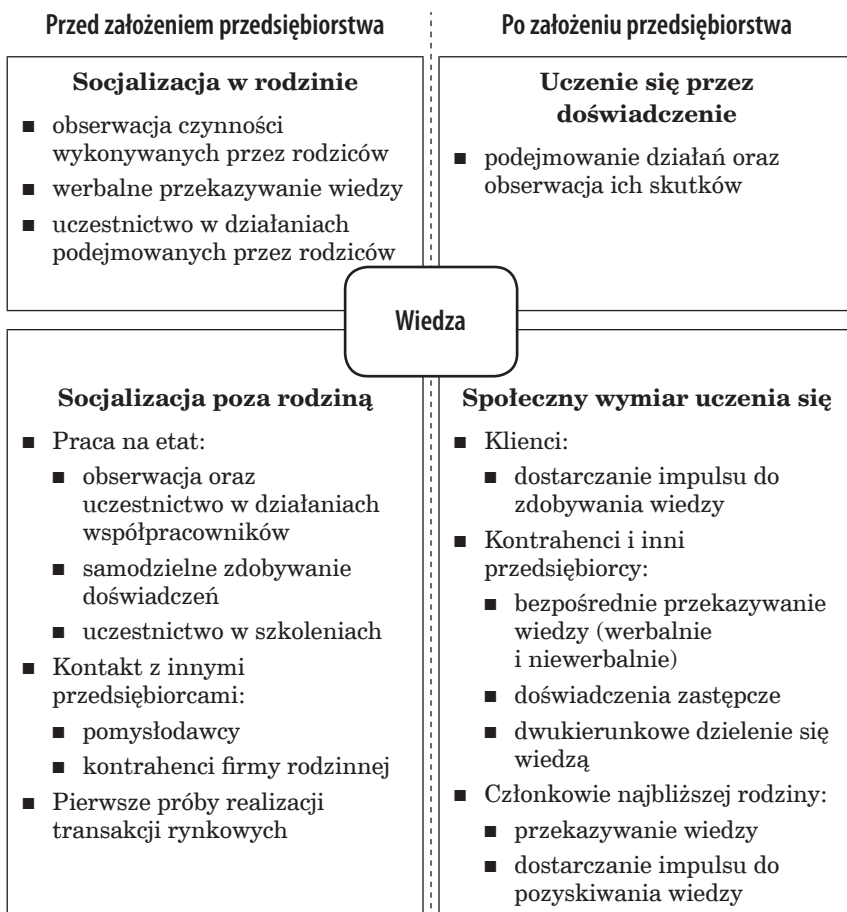
Kompetencje przedsiębiorcy są trzecim z wyodrębnionych czynników niematerialnych wpływających na rozwój mikroprzedsiębiorstw. Są one kształtowane w procesie uczenia się przedsiębiorcy, na który wpływ wywierają zarówno własne doświadczenia, jak i kontakty osobiste. W ten sposób poszczególne elementy kompetencji przedsiębiorczych: wiedza, poczucie własnej skuteczności oraz motywacja zostały omówione w pierwszych dwóch rozdziałach części empirycznej pracy. Były one opisywane jako skutki oddziaływania rozpatrywanych wcześniej czynników. Poniżej przedstawione zostanie podsumowanie wpływu kontaktów osobistych oraz zdobywanego doświadczenia na kształtowane w procesie uczenia się kompetencje przedsiębiorcze. Wyjątek to cechy osobowe przedsiębiorcy. Przeprowadzone badania nie dostarczają podstaw do tworzenia uzasadnionych empirycznie wniosków na ten temat⁴³.

2.3.1. Wiedza

Wiedza niezbędna przedsiębiorcy do założenia oraz prowadzenia własnej działalności jest pozyskiwana w procesie uczenia się, składającego się z czterech podstawowych etapów. Są to: socjalizacja przedsiębiorcza w rodzinie, socjalizacja przedsiębiorcza poza rodziną, uczenie się przez doświadczenie oraz społeczne uczenie się. Zostały one omówione w sposób szczegółowy w poprzednim rozdziale. Na każdym z wyodrębnionych etapów można wyróżnić charakterystyczne dla niego źródła oraz mechanizmy pozyskiwania wiedzy. Zostały one przedstawione na schemacie 2.6.

Podczas pierwszego etapu socjalizacji przedsiębiorczej kluczowe znaczenie odgrywają więzi rodzinne. Od wczesnego dzieciństwa przedsiębiorca pozyskuje wiedzę. Na początku odbywa się to na podstawie obserwacji czynności wykonywanych przez rodziców, a następnie przez bezpośrednie uczestnictwo w realizacji zadań w firmie rodzinnej. Na tym etapie przekazywana jest wiedza specjalistyczna, dotycząca, na przykład, technik wykonywania konkretnego produktu lub świadczenia usługi. Często jest ona transferowana z pokolenia na pokolenie. Przez rodziców jest przekazywana również wiedza o charakterze ogólnym, do której należy

⁴³ Cechy osobowości badane są za pomocą specjalistycznych kwestionariuszy. Najbardziej znanym z nich jest Kwestionariusz Osobowości NEO, składający się z 300 pozycji, w których osoby badane określają, w jakim stopniu zgadzają się z zaproponowanymi zdaniem. Zob. L.A. Pervin, op. cit., s. 60.



Schemat 2.6. Czynniki wpływające na poziom wiedzy przedsiębiorcy

Źródło: opracowanie własne.

wiedza przedsiębiorcza. Często rodzice od dzieciństwa kształtują wrażliwość młodego pokolenia na szanse pojawiające się w otoczeniu. W przyszłości tacy przedsiębiorcy wyróżniają się łatwością dostrzegania okazji rynkowych, których realizacja zapewnia rozwój zakładanym przez nich przedsiębiorstwom. Przekazywana przez rodziców wiedza ma często charakter ukryty. Taką wiedzę można pozyskać wyłącznie przez kontakt z jej nosicielem bądź wnikliwą obserwację jego działań. Stanowi ona o tajnikach wykonywanego zawodu, stając się tym samym podstawą do budowania przewagi strategicznej firmy na rynku

Dla potencjalnych przedsiębiorców, niemających w rodzinie osób prowadzących działalność gospodarczą, kluczowymi źródłami wiedzy zdobywanej przed założeniem własnej firmy są: praca na etacie, kontakty z innymi przedsiębiorcami oraz pierwsze własne próby realizacji transakcji rynkowych.

Często celem podjęcia pracy na etat jest zdobycie wiedzy, umożliwiającej osobie założenie w przyszłości własnej działalności. W procesie uczenia się potencjalnych przedsiębiorców aktywnie uczestniczą współpracownicy, którzy udzielają im rad oraz wskazówek dotyczących realizacji powierzonych im zadań, a także demonstrowają sposoby wykonywania poszczególnych działań. W ten sposób przekazywana jest zarówno wiedza jawna, jak i ukryta. Potencjalni przedsiębiorcy formułują również dla siebie wnioski przez obserwację działań współpracowników oraz ich skutków.

W niektórych przypadkach nowi pracownicy, używając słów jednego z przedsiębiorców, są „wrzucani na głęboką wodę”, zmuszeni do zdobywania wiedzy na podstawie własnych doświadczeń. Można powiedzieć, że jest to próba generalna przed okresem aktywnej nauki charakterystycznej dla początkowego okresu prowadzenia działalności. Istotną różnicą jest strona ponosząca finansowe konsekwencje popełnianych błędów. Podczas pracy na etat potencjalni przedsiębiorcy mają możliwość uczestniczenia w kosztownych kursach oraz szkoleniach, na które często brakuje czasu, pieniędzy oraz motywacji podczas prowadzenia własnej działalności.

Cenne źródło wiedzy dla osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej stanowią inni przedsiębiorcy. Najczęściej są to pomysłodawcy oraz kontrahenci firmy rodzinnej. Najczęściej pomysłodawcami są osoby z najbliższego otoczenia przedsiębiorcy, które są gotowe do udostępnienia mu wiedzy, niezbędnej do prowadzenia takiego typu działalności, tworząc tym samym dla siebie konkurencję. Osoby dorastające w atmosferze firmy rodzinnej często pozyskują wiedzę niedostępną w ich środowisku od kontrahentów firmy. Młode pokolenie, mające opanowane podstawy wykonywania zawodu, jest w stanie w pełni docenić jej wartość.

Potencjalni przedsiębiorcy pozyskują również wiedzę przez doświadczenia zdobyte przy realizacji pierwszych transakcji rynkowych. Często w ten sposób kształtowana jest wrażliwość przedsiębiorcy na szanse pojawiające się w otoczeniu. Takie osoby przy realizacji jednej transakcji, dostrzegają kolejne okazje rynkowe.

Proces socjalizacji przedsiębiorczej, odbywający się przed założeniem własnej firmy, dostarcza przedsiębiorcy zdywersyfikowanego „pakietu wiedzy”, który umożliwi rozpoczęcie działalności gospodarczej. Następnie jest ona weryfikowana, aktualizowana oraz uzupełniana podczas realizacji konkretnych wyzwań rynkowych oraz rozwiązywania pojawiających się w prowadzeniu przedsiębiorstwa problemów.

Wraz z założeniem własnej firmy dla wielu przedsiębiorców rozpoczyna się okres intensywnej nauki. Odbywa się ona głównie przez transformację zdobywanych doświadczeń. Przedsiębiorcy formułują wnioski na podstawie podejmowanych działań oraz obserwacji ich skutków. Warunkiem koniecznym procesu uczenia się przez doświadczenie jest

krytyczna refleksja, w trakcie której nadaje się znaczenie konkretnym zdarzeniom z przeszłości oraz poznaje relacje przyczynowo-skutkowe zachodzące między nimi. Zdobywana wiedza jest następnie weryfikowana oraz doskonalona podczas realizacji kolejnych zadań. W taki sposób, używając słów Minniti i Bygrave'a, odbywa się kalibracja mechanizmu podejmowania decyzji przedsiębiorców, który ma kluczowe znaczenie dla rozwoju ich firm⁴⁴.

Selekcja i rozwój nawiązanych na początku działalności relacji oraz rozpowszechnienie się reputacji firmy na rynku sprawiają, że coraz większe znaczenie w procesie uczenia się przedsiębiorcy zaczyna mieć kontakty osobiste. Największy wpływ na pozyskiwanie wiedzy wywierają klienci, kontrahenci, inni przedsiębiorcy oraz członkowie rodziny. Klienci, zachęcani imponującą listą referencji albo opiniami zadowolonych klientów, często zwracają się do firmy z propozycją realizacji nowych pomysłów. Podjęcie się przez przedsiębiorcę wykonania zamówienia, wykraczającego poza standardową ofertę firmy, wiąże się z koniecznością aktywnego pozyskiwania nowej wiedzy.

Kontrahenci oraz inne osoby prowadzące działalność, z którymi łączy przedsiębiorcę silne relacje oparte na wzajemnym zaufaniu, są dla niego źródłem wiedzy, przekazywanej w sposób werbalny lub niewerbalny. Dostarczają oni również doświadczeń zastępczych, które stwarzają możliwość uczenia się na podstawie cudzych osiągnięć czy błędów. Bliskość relacji pozwala na obserwację działań podejmowanych przez inną osobę oraz ich skutków, na podstawie interpretacji których przedsiębiorca formułuje wnioski. Alternatywnym sposobem pozyskiwania doświadczeń zastępczych jest otrzymanie dokładnego opisu sytuacji od jej uczestnika. Ważne znaczenie dla przedsiębiorcy w procesie uczenia się ma możliwość otwartej wymiany wiedzy z innymi przedsiębiorcami bądź kontrahentami. Podczas takich dyskusji, sprzyjających występowaniu efektu synergii, często tworzone są pomysły na realizację nowych przedsięwzięć rynkowych. Przedsiębiorca oraz jego kontrahenci zazwyczaj obracają się w różnych środowiskach, dysponując różnicowanymi zasobami wiedzy. Ich wzajemne uzupełnianie prowadzi do identyfikacji dotąd niewidocznych szans w otoczeniu oraz powstawania innowacyjnych pomysłów na biznes.

Wpływ członków rodziny na proces uczenia się przedsiębiorcy jest najczęściej uzależniony od pokolenia, które oni reprezentują. W trakcie analizy zebranego materiału zaobserwowano, że osoby reprezentujące to samo pokolenie lub pokolenie starsze są dla przedsiębiorcy źródłem rad. Natomiast dzieci przedsiębiorcy najczęściej dostarczają impulsów do zdobywania wiedzy, asystując jednocześnie przy jej zdobywaniu.

⁴⁴ M. Minniti, W. Bygrave, op. cit., s. 5.

2.3.2. Poczucie własnej skuteczności

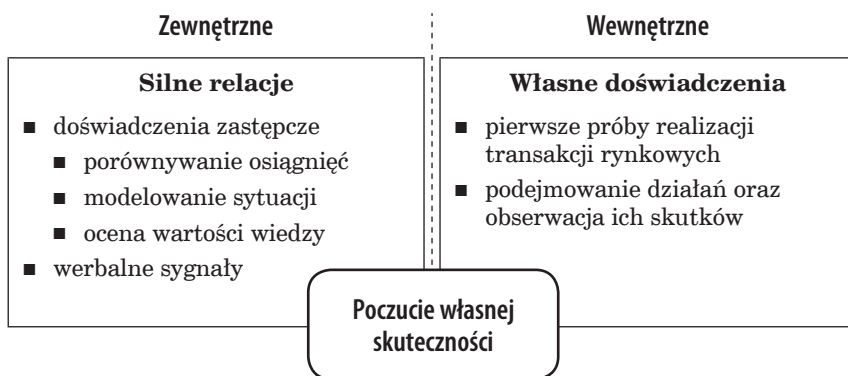
Poczucie własnej skuteczności potencjalnego przedsiębiorcy jest kształtowane od wczesnego dzieciństwa. Osoby dorastające w atmosferze firmy rodzinnej mogą przekonać się o swojej skuteczności, uczestnicząc aktywnie w działaniach podejmowanych przez rodziców. Dla innych pierwsze próby własnych sił zaczynają się w trakcie pracy na etat bądź przy realizacji pierwszych samodzielnie zaplanowanych transakcji rynkowych.

Prawdziwym wyzwaniem dla potencjalnych przedsiębiorców jest podjęcie decyzji o założeniu własnej firmy. Jest to sytuacja, w której poczucie własnej skuteczności, ukształtowane podczas procesu socjalizacji przedsiębiorczej, jest poddawane pierwszej poważnej próbie. Oznaką tego są emocje, towarzyszące przedsiębiorcom w procesie podejmowania decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej, o których często opowiadali rozmówcy w trakcie prowadzonych wywiadów. W myśl koncepcji Bandury emocje te można traktować jako element kształtujący poczucie własnej skuteczności jednostki⁴⁵. Jednocześnie tworzą one podstawę do oceny przez badacza przekonania przedsiębiorcy o własnych możliwościach. Podczas analizy wywiadów zaobserwowano, że przedsiębiorców dorastających w atmosferze firmy rodzinnej wyróżniało wśród pozostałych rozmówców wysokie poczucie własnej skuteczności. Założenie własnej firmy wydawało się dla nich naturalną kolejną rzeczą.

Momenty krytyczne w rozwoju przedsiębiorstwa stanowią znakomitą okazję do oceny poczucia własnej skuteczności przedsiębiorcy. Można tego dokonać na podstawie analizy zarówno podejmowanych działań, jak i towarzyszących im odczuć. Przedsiębiorcy, którzy są przekonani o własnych możliwościach, podejmują w sytuacjach przełomowych aktywne działania, poszukując możliwych rozwiązań. Z kolei dla osób mających niskie poczucie własnej skuteczności charakterystyczne są reakcje bierne (patrz tabela 2.6). Szczególne znaczenie mają momenty krytyczne wywoływane świadomie przez przedsiębiorców. Z jednej strony są one oznaką wiary we własne siły, a z drugiej – poszukiwania kolejnych potwierdzeń własnej skuteczności. Przedsiębiorcy mający wysokie poczucie własnej skuteczności aktywnie angażują się w realizację dostrzeżonych w otoczeniu szans rynkowych, a osiągnięte przy ich realizacji sukcesy dodają im wiary we własne siły.

Na schemacie 2.7 przedstawione są czynniki wpływające na poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy przed oraz po założeniu przez niego własnej firmy. Zostały one podzielone na dwie grupy: wewnętrzne oraz zewnętrzne. Pierwsze związane są z podejmowaniem samodzielnych działań, drugie są oznaką wpływu kontaktów osobistych na poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy.

⁴⁵ A. Bandura, *Self-Efficacy*, „Harvard Mental Health Letter” 1997, Vol. 13, No. 9, p. 4.



Schemat 2.7. Czynniki kształtujące poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy

Źródło: opracowanie własne.

Czynnikiem o charakterze wewnętrznym jest zdobywane doświadczenie. Przez podejmowanie decyzji oraz obserwację ich skutków przedsiębiorcy dokonują oceny własnych możliwości. Każdy kolejny sukces sprawia, że coraz odważniej podejmują się realizacji kolejnych szans rynkowych dostrzeganych w otoczeniu. Świadomość występowania takiej zależności wpływa na większe zaangażowanie oraz wytrwałość, z którym dążą oni do osiągnięcia wytyczonych celów. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że silny wpływ na poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy wywierają również pierwsze próby realizacji transakcji rynkowych, które dodają osobie wiary we własne siły.

Źródłem czynników zewnętrznych jest sieć osobistych powiązań przedsiębiorcy. Można wyróżnić dwa podstawowe sposoby oddziaływania kontaktów na poczucie własnej skuteczności jednostki. Są to: werbalne sygnały oraz doświadczenia zastępcze.

Przedsiębiorcy oceniają własną skuteczność na podstawie opinii innych ludzi. W trakcie wywiadów, na pytania wymagające dokonania samooceny, część rozmówców odpowiadała, przytaczając wypowiedzi na ich temat innych osób z najbliższego otoczenia. Szczególnie silny wpływ na poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy wywierają sądy wygłoszone przez rodziców w trakcie socjalizacji przedsiębiorczej.

Drugim sposobem oddziaływania kontaktów osobistych na ocenę przez przedsiębiorcę własnych możliwości jest dostarczanie doświadczeń zastępczych. Można wyróżnić trzy podstawowe mechanizmy ich wpływu. Pierwszy polega na porównywaniu swoich dokonań do wyników osiągniętych przez innych. Drugi, nazwany na schemacie 2.7. modelowaniem sytuacji, jest związany z obserwacją działań oraz ich skutków podejmowanych przez inne osoby. Przedsiębiorcy, porównując swoje kompetencje do kompetencji tych osób, rozważają, jakie decyzje podjęliby, znajdując się w podobnej sytuacji oraz analizują ich możliwe efekty. Trzeci mechanizm polega na dostarczaniu dowodów wartości posiadanej

przez przedsiębiorcę wiedzy. Następuje to przez obserwację działań podejmowanych przez jej nosiciela oraz analizę ich skutków.

Opisane mechanizmy wpływu kontaktów osobistych na poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy oddziałują głównie przez silne więzi. Jest to uwarunkowane bliskością relacji. W przypadku doświadczeń zastępczych umożliwia ona dokonanie obserwacji działań podejmowanych przez inną osobę oraz ich skutków. Natomiast przy sygnałach werbalnych ważna jest znajomość silnych i słabych stron innej osoby, która daje możliwość formułowania sądów na temat jej kompetencji. Istotne znaczenie odgrywa przy tym zaufanie do opinii partnera.

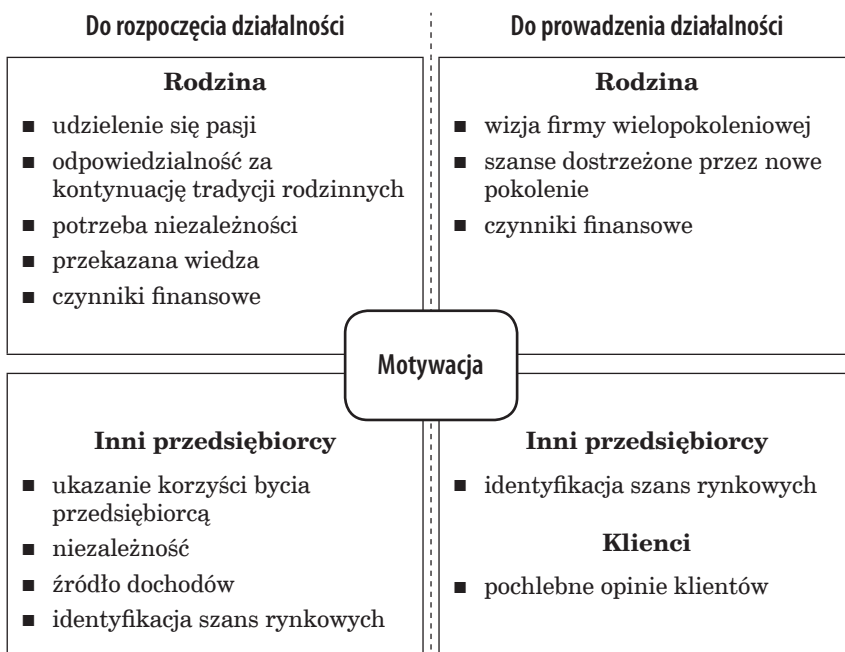
Na podstawie analizy zgromadzonego materiału zaobserwowano również, że najsilniej na poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy wpływają członkowie rodziny prowadzący działalność gospodarczą. Ich aktywne oddziaływanie w procesie socjalizacji przedsiębiorczej sprawia, że młode pokolenie jest bardziej pewne swoich możliwości, co powoduje, że odważnie podejmują się oni realizacji dostrzeżonych w otoczeniu szans rynkowych, zakładając własne firmy.

2.3.3. Motywacja

W celu prowadzenia dalszego wywodu niezbędne jest wyróżnienie dwóch rodzajów motywacji przedsiębiorcy. Pierwszy to motywacja do założenia własnego przedsiębiorstwa. Jest ona kształtowana w procesie socjalizacji przedsiębiorczej. Drugim typem jest motywacja do prowadzenia działalności, na którą wpływ mają również relacje nawiązane w trakcie zarządzania firmą (patrz schemat 2.8).

Silny wpływ na motywację przedsiębiorców wywierają członkowie rodziny. Rodzaj ich wpływu, podobnie jak w przypadku dostarczania wiedzy, jest uzależniony od pokolenia, które reprezentują. Rodzice oddziałują najsilniej w okresie socjalizacji przedsiębiorczej, skłaniając młode pokolenie do założenia własnej firmy lub kontynuacji tradycji rodzinnych. Przekazują dorastającym dzieciom pasję do wykonywanej działalności, kształtują w nich poczucie niezależności oraz chęć samodzielnego podejmowania decyzji. Ważną rolę odgrywa również przekazywana wiedza, którą młode pokolenie pragnie często jak najszybciej zastosować podczas realizacji samodzielnych działań podejmowanych na własny rachunek. Efektem socjalizacji przedsiębiorczej w rodzinie może również być silne poczucie odpowiedzialności za kontynuację tradycji rodzinnych. W takich sytuacjach potencjalny przedsiębiorca (szczególnie dotyczy to jedynaków), przyjmuje często stery firmy rodzinnej z poczucia obowiązku.

Młode pokolenie rodziny wywiera największy wpływ na motywację przedsiębiorcy do prowadzenia działalności. W trakcie wywiadów wielu rozmówców podkreślało, że traktują swoje firmy jako przedsiębiorstwa rodzinne, co dla większości z nich również oznaczało wielopokoleniowe.



Schemat 2.8. Wpływ kontaktów osobistych na motywację przedsiębiorcy

Źródło: opracowanie własne.

Takie podejście do prowadzonego biznesu sprawia, że przedsiębiorcy nie zatrzymują się na osiągniętej pozycji w sytuacjach, kiedy inne czynniki motywacyjne tracą swoją aktualność, lecz ciągle poszukują nowych kierunków rozwoju firmy. Dorastające dzieci często dostrzegają w otoczeniu szanse niewidoczne dla starszego pokolenia, które motywują przedsiębiorców do podjęcia aktywnych działań w celu ich realizacji.

Ostatnim z wyodrębnionych czynników, mających swoje źródła w rodzinie i motywujących przedsiębiorców zarówno do założenia własnej firmy, jak i do jej prowadzenia jest czynnik finansowy. Jak wspomniano, taki rodzaj motywacji jest charakterystyczny dla przedsiębiorczości wymuszonej. Wśród rozmówców taka postawa spotykana była bardzo rzadko i najczęściej ulegała modyfikacji w trakcie prowadzenia działalności: wraz z realizacją kolejnych szans rynkowych na pierwszy plan wysuwały się pozafinansowe czynniki motywacyjne, takie jak chęć stworzenia wielopokoleniowej firmy rodzinnej czy potrzeba samorealizacji.

Drugą grupę kontaktów osobistych wpływających na motywację osoby do założenia oraz prowadzenia działalności gospodarczej są inni przedsiębiorcy. Stanowią oni pewien wzorzec dla innych, ukazujący pozytywne oraz negatywne aspekty bycia przedsiębiorcą. W trakcie wywiadów rozmówcy, którzy nie mieli w rodzinie przedsiębiorców, podkreślali, że dopiero poznanie takiej osoby sprawiało, że zaczynali oni brać pod uwagę możliwość założenia własnej firmy. Dla jednych decydujące

znaczenie miały sukcesy osiągane przez innego przedsiębiorcę, w tym również finansowe, drugich motywowała jego niezależność, a dla trzecich najważniejsze było nabranie przekonania, że prowadzenie własnego przedsiębiorstwa wcale nie przekracza ich możliwości.

Przedsiębiorcy z najbliższego otoczenia, w tym również kontrahenci, są dla osób prowadzących działalność gospodarczą lub rozważających taką możliwość źródłem pomysłów na biznes, które motywują ich do podjęcia aktywnych działań. Wiele osób zakłada własne przedsiębiorstwa, rozpoczynając od realizacji zapożyczonych pomysłu. Często idee nowych przedsięwzięć rodzą się w wyniku współpracy przedsiębiorców, szczególnie kiedy reprezentują oni inne środowiska, w których dostępne są różne informacje. Ich wymiana prowadzi do identyfikacji dotąd ukrytych szans rynkowych bądź tworzenia innowacyjnych rozwiązań.

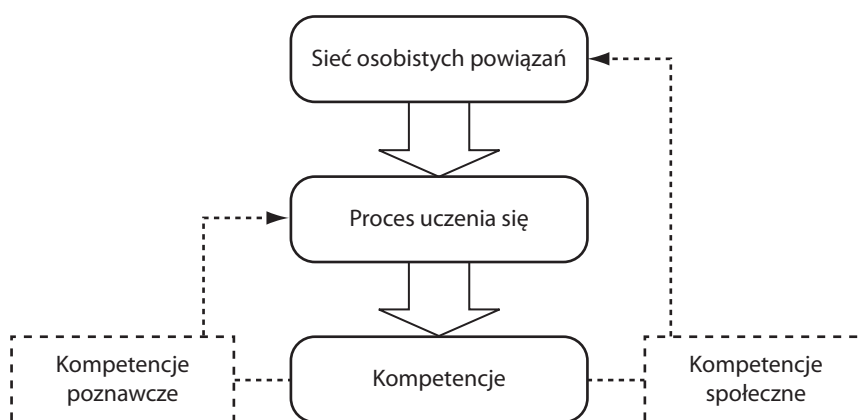
Na motywację osoby do prowadzenia działalności gospodarczej wpływają również opinie klientów. Wyraży ich zadowolenia są nie tylko oznaką popytu na oferowane przez przedsiębiorstwo produkty i usługi, lecz również stanowią dla przedsiębiorcy wsparcie emocjonalne. Jest ono szczególnie istotne w sytuacjach kryzysowych, kiedy każdy pozytywny sygnał z rynku dodaje przedsiębiorcy energii w dążeniu do realizacji wyznaczonych celów.

Między poszczególnymi elementami kompetencji – wiedzą, poczuciem własnej skuteczności oraz motywacją przedsiębiorcy – zachodzą wzajemne zależności. Po pierwsze, zdobywana wiedza oraz obserwacja dowodów jej skuteczności w praktyce zwiększają poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy oraz zachęcają go do podjęcia prób jej zastosowania w realizacji własnych przedsięwzięć. Po drugie, wiara we własne możliwości sprawia, że osoby wyznaczają sobie ambitne cele oraz decydują się na realizację wymagających projektów, inicjując często momenty krytyczne. W efekcie wysoko zawieszona poprzeczka motywuje przedsiębiorcę do podejmowania aktywnych działań. Po trzecie, bardziej zmotywowani przedsiębiorcy aktywnie poszukują szans w otoczeniu. Realizacja tych szans stwarza nowe okazje do zdobywania wiedzy.

ROZDZIAŁ TRZECI

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Poniżej przedstawione zostanie podsumowanie zaprezentowanych w rozprawie badań terenowych oraz wnioski końcowe, sformułowane zarówno w odniesieniu do teorii, jak i praktyki przedsiębiorczości. W rozdziale autorka skoncentruje się na wzajemnym wpływie analizowanych wcześniej niematerialnych uwarunkowań rozwoju mikroprzedsiębiorstw. Obrany w empirycznej części pracy kierunek prowadzenia wywodu wpłynął na uwypuklenie w dużej mierze jednokierunkowych zależności występujących między poszczególnymi czynnikami. Podczas dotychczasowych rozważań przedstawiony został wpływ sieci powiązań na proces uczenia się przedsiębiorcy, który tworzy jego społeczny



Schemat 3.1. Wzajemny wpływ niematerialnych uwarunkowań rozwoju mikroprzedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

wymiar. Następnie analizie poddano sposoby oddziaływania kontaktów osobistych oraz zdobywanych doświadczeń na kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych osoby w procesie jej uczenia się. Pozostałe aspekty wzajemnego oddziaływania omawianych czynników były jedynie sygnalizowane. Kierunek prowadzonego dotychczas rozumowania jest przedstawiony centralnie położonymi strzałkami na schemacie 3.1. Autorka skupi się więc na występującym między niematerialnymi uwarunkowaniami rozwoju sprzężeniu zwrotnym, dokonując podsumowania sygnalizowanych podczas wcześniejszych rozważań wątków. Analizie zostaną poddane kompetencje poznawcze oraz społeczne przedsiębiorców.

W drugiej części podsumowania zostanie zaprezentowany model wzajemnego oddziaływania poszczególnych czynników niematerialnych oraz dokonana analiza interakcji zachodzących między nimi w procesie socjalizacji przedsiębiorczej oraz rozwoju mikroprzedsiębiorstw. Następnie zaprezentowane zostaną wnioski końcowe oraz wnioski dla przyszłych badań.

3.1. KOMPETENCJE POZNAWCZE PRZEDSIĘBIORCÓW

Kompetencje poznawcze przedsiębiorców z jednej strony są kształtowane w procesie uczenia się, na który oddziałują zarówno zdobywane doświadczenia, jak i kontakty osobiste, a z drugiej – wywierają na niego wpływ na zasadzie sprzężenia zwrotnego (patrz schemat 3.1). W rozdziale przedstawione zostaną dwa elementy kompetencji poznawczych, którymi są zdolność do krytycznej refleksji oraz motywacja do zdobywania wiedzy.

Przeprowadzona w pracy analiza świadczy o tym, że zdolność do krytycznej refleksji przedsiębiorcy jest czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwa rozwijające się na tle pozostałych firm. Skłonność do krytycznych przemyśleń była widoczna już na etapie prowadzenia wywiadów. W jednych przypadkach, opowiadając historie rozwoju firmy, przedsiębiorcy dzielili się refleksjami na temat prowadzonej działalności, oceniając swoje działania z pozycji dnia dzisiejszego i formułując wnioski, a inni wymieniali jedynie suche fakty z życia przedsiębiorstwa.

Krytyczna refleksja odgrywa kluczową rolę w procesie uczenia się przedsiębiorców. Jest ona czynnikiem warunkującym transformację doświadczeń własnych oraz zastępczych w wiedzę, oraz prowadzi do zmiany postaw. Krytyczna refleksja nadaje procesowi uczenia się jego pierwotne znaczenie – zmianą sposobów myślenia, lokując go o poziom wyżej od pospolitego pozyskiwania informacji. Kolb podkreślał, że transformacja doświadczenia może odbywać się w dwojaki sposób: przez refleksję oraz przez eksperymentowanie¹. Jednak samo eksperymentowanie

¹ D.A. Kolb, *Experiential Learning. Experience as a Source of Learning and Development*, Prentice Hall, 1984, p. 40.

prowadzi wyłącznie do zmiany podejmowanych działań, co w nawiązaniu do koncepcji Argyrisa, oznacza uczenie się na najniższym poziomie pojedynczej pętli (I typ reakcji w tabeli 2.6), porównywane przez autora do mechanizmu termostatu². Warunkiem wzniesienia się na wyższy poziom jest krytyczna refleksja następująca po podjętych działaniach. Różnica ta jest wyraźnie widoczna w reakcjach przedsiębiorców na momenty krytyczne, których analiza została przeprowadzona w rozdziale 2.2.4.2. Drugi typ reakcji to również działania, z tą różnicą, że następuje po nich krytyczna refleksja, która prowadzi do zmiany zasobów wiedzy oraz postaw. Świadczy to o procesie uczenia się zachodzącym na zasadzie podwójnej pętli. Wyższy poziom uczenia się to transformacja doświadczenia przez refleksję, podczas której następuje zmiana struktury problemu i mamy do czynienia z wglądem. Nęcka podkreślał, że rozwiązywanie problemu przez wgląd jest cechą twórczości wysokiego lotu³. Z kolei uczenie się na najwyższym poziomie mogłoby oznaczać pozyskiwanie doświadczenia przez krytyczną refleksję na zasadzie konceptualizacji. Oznaczałoby to samodzielne kreowanie okazji do uczenia się, a tworzenie rzeczywistości jest charakterystyczne dla przedsiębiorców intelektualnych⁴. Przeprowadzone rozumowanie świadczy więc o tym, że krytyczna refleksja jest czynnikiem różnicującym poziom procesu uczenia się jednostki.

Podczas analizy materiału empirycznego, zgromadzonego podczas wywiadów, zaobserwowano, że refleksyjność przedsiębiorców jest kształtowana w procesie uczenia się. Niektórzy rozmówcy podkreślali, że jest to jedna z lekcji wyciągniętych z doświadczenia (rozdział 2.2.4.2). Silny wpływ na skłonność do refleksji wywierają momenty krytyczne, które zmuszają przedsiębiorców do refleksji, w warunkach, kiedy często kontynuowanie działalności na dotychczasowych zasadach staje się niemożliwe. Podczas takich przemyśleń zmianie ulegają również postawy wobec samej refleksji, co sprawia, że przedsiębiorcy stają się bardziej refleksyjni „na co dzień”. W rezultacie przewartościowują oni swoją rolę w przedsiębiorstwie, decydując się, na przykład, na delegację uprawnień, która pozwala na poświęcenie więcej czasu na przemyślenie spraw związanych ze strategią firmy.

Drugim elementem kompetencji poznawczych przedsiębiorcy jest motywacja do uczenia się. Wkraczanie w nieznane obszary jest nieodzownie związane z intensywną nauką. Gotowość do niej jest jednym z czynników warunkujących decyzję przedsiębiorcy o przyjęciu niestandardowego zamówienia klienta, realizacji innowacyjnego pomysłu

² C. Argyris, *Double Loop Learning in Organizations*, „Harvard Business Review” 1977, Vol. 55, No. 5, p. 116.

³ E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 120.

⁴ S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 73.

zaproponowanego przez młode pokolenie czy intratnej szansy dostrzeżonej w otoczeniu. Niechęć albo bierna postawa wobec zdobywania nowej wiedzy są czynnikami hamującymi albo wręcz blokującymi rozwój przedsiębiorstwa.

Motywacja do zdobywania nowej wiedzy rośnie wraz z obserwacją korzyści, jakie oferuje jej zastosowanie w praktyce. W procesie socjalizacji przedsiębiorczej dzieci dorastające w środowisku firm rodzinnych, znając wartość wiedzy, wykorzystują każdą okazję do jej pozyskania. Drugim czynnikiem wpływającym na motywację do uczenia się jest przekonanie, że zdobywana często przez bolesne doświadczenia wiedza może być pozyskana w mniej kosztowny zarówno w sensie finansowym, jak i psychicznym sposób. Skłania to przedsiębiorców do aktywnego poszukiwania jej innych źródeł. Podczas analizy wywiadów zaobserwowano, że liczba tych źródeł rośnie wraz z rozwojem firmy. Jeżeli na początku jest to głównie własne doświadczenie oraz kontakty osobiste, to później przedsiębiorcy coraz chętniej sięgają po czasopisma branżowe, publikacje z zakresu zarządzania czy wstępują do stowarzyszeń.

Aktywne poszukiwanie wiedzy przez przedsiębiorców sprawia, że w momentach krytycznych dysponują oni większym arsenałem możliwych reakcji. Liczą się tu zarówno posiadane zasoby wiedzy, które wyznaczają pole manewru, jak i gotowość do jej pozyskiwania, znacznie ułatwiająca podjęcie decyzji o wkroczeniu w nowe dziedziny działalności. Wielu przedsiębiorców świadomie wywołuje momenty krytyczne, przyjmując, na przykład, do realizacji nietypowe zlecenie klienta, w celu zdobycia nowych umiejętności.

3.2. KOMPETENCJE SPOŁECZNE PRZEDSIĘBIORCÓW

Przedstawiona w pracy analiza pokazuje szerokie spektrum korzyści, jakie oferują kontakty osobiste przedsiębiorcy. Sieci powiązań dostarczają wsparcia na każdym etapie rozwoju przedsiębiorstwa: od identyfikacji szansy i krystalizacji pomysłu po sytuacje kryzysowe. Jednak zakres oferowanych korzyści jest uzależniony od zasięgu i struktury sieci powiązań, które są wynikiem świadomych bądź nieświadomych działań przedsiębiorcy. Efektywność tych działań jest uzależniona od kompetencji społecznych przedsiębiorcy. Na podstawie przeprowadzonych badań terenowych wyróżniono dwa elementy społecznych kompetencji, mających największy wpływ na zakres generowanych przez sieć osobistych powiązań korzyści. Są to: wiedza dotycząca budowania relacji i mechanizmów oddziałujących w sieci oraz poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy.

Można wyróżnić dwa rodzaje wiedzy przedsiębiorcy o sieciach powiązań: ogólną oraz specjalistyczną. Pierwsza dotyczy umiejętności budowania i utrzymywania relacji, a także znajomości mechanizmów

oddziałujących w sieciach. Drugi rodzaj związany jest ze specyfiką relacji panujących na konkretnym rynku. Wiedza specjalistyczna w tym przypadku oraz wiedza ogólna dotycząca mechanizmów oddziałujących w sieci są możliwe do pozyskania wyłącznie przez własne doświadczenia lub kontakt z osobą, działającą na danym rynku⁵.

Sieci osobistych powiązań mają charakter dynamiczny i ulegają ewolucji wraz z rozwojem przedsiębiorstwa. Sprawia to, że wcześniej opracowane zasady mogą szybko okazać się nieaktualne. Dotyczy to przede wszystkim przeniesienia sposobów postępowania stworzonych w silnych relacjach na słabe. W efekcie przedsiębiorcy często są skłonni do obdarzania nadmiernym zaufaniem nowo poznanych kontrahentów oraz tworzenia wobec nich wygórowanych oczekiwań. W konsekwencji dochodzi do momentu krytycznego, związanego zazwyczaj ze znacznymi stratami finansowymi. Stanowi to okazję do uczenia się i ukazuje nieskuteczność dotychczasowych zasad postępowania w sieci oraz konieczność wprowadzenia zmian. Najczęstszą reakcją jest zacieśnianie więzi z dotychczasowymi kontrahentami oraz bardziej staranna selekcja nowych.

Innym typem momentów krytycznych, mających znaczący wpływ na wiedzę o sieciach powiązań, jest utracenie ważnego klienta bądź przegranie przetargu z powodu tzw. znajomości. Przez bolesne doświadczenia przedsiębiorcy nabierają świadomości mechanizmów oddziałujących w sieci powiązań oraz korzyści przez nie generowanych. Takie momenty motywują osoby do tworzenia oraz poszukiwania oparcia we własnych kontaktach oraz wypracowywania mechanizmów, pozwalających na maksymalizację osiąganych korzyści.

Z analizy materiału empirycznego zgromadzonego podczas wywiadów wynika, że wśród kontaktów osobistych największy wpływ na kompetencje społeczne przedsiębiorcy wywierają członkowie rodziny w okresie socjalizacji przedsiębiorczej oraz osoby, które wprowadzają przedsiębiorcę na określony rynek. Dzięki obserwacji sposobów kształtowania przez rodziców relacji z kontrahentami firmy rodzinnej, a w późniejszym okresie bezpośrednio w nich uczestnictwo, młode pokolenie pozyskuje zarówno wiedzę ogólną, dotyczącą budowania i utrzymywania kontaktów biznesowych, jak i wiedzę specjalistyczną, związaną z zasadami funkcjonowania na określonym rynku. Wiedza ta pozwala przedsiębiorcy na uniknięcie opisywanej wcześniej pułapki przeniesienia zasad wypracowanych w silnych relacjach na słabe oraz zwiększenia efektywności w zarządzaniu siecią.

⁵ Wiedza dotycząca budowania i utrzymywania relacji jest kształtowana od wczesnego dzieciństwa, ale również może być pozyskiwana ze źródeł literaturowych. Istnieje szeroki wybór publikacji, które omawiają sposoby zwiększania efektywności w komunikacji interpersonalnej, na przykład: R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

Ważne znaczenie w pozyskiwaniu wiedzy specjalistycznej mają przewodnicy – osoby wprowadzające przedsiębiorcę na nowy rynek. Często są to pomysłodawcy albo kontrahenci. Pozyskana od nich wiedza oraz kontakty umożliwiają sprawne poruszanie się w nieznanym środowisku oraz uniknięcie ponoszenia kosztów tzw. frycowego.

Wraz ze wzrostem wiedzy na temat mechanizmów oddziałujących w sieciach powiązań oraz poznaniem specyfiki relacji na konkretnym rynku przedsiębiorcy z czasem wypracowują skuteczne w danych warunkach zasady zarządzania kontaktami w sieciach. Przykładem może być wspólne zarządzanie luką strukturalną, podczas którego rezygnują oni z części korzyści związanych z kontrolą nad przepływem informacji na rzecz pewności współpracy oraz osiągnięcia efektu synergii.

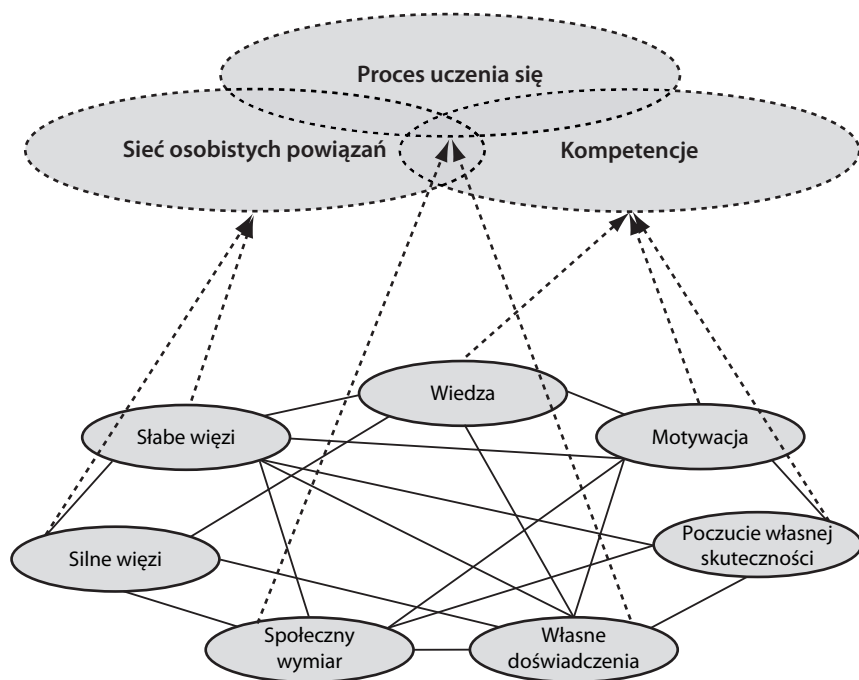
Ważnym elementem kompetencji społecznych jest poczucie własnej skuteczności. Podczas analizy wywiadów zaobserwowano, że przedsiębiorcy charakteryzujący się wysoką pewnością siebie są bardziej otwarci na nawiązywanie nowych kontaktów. Świadomość własnej wartości sprawia, że wchodzić oni w relacje na korzystnych dla nich warunkach albo nie wchodzi wcale. Tacy przedsiębiorcy są aktywnymi graczami sieci powiązań, która staje się dla nich źródłem szans rynkowych oraz wsparcia niezbędnego dla ich realizacji.

Kształtowane pod wpływem kontaktów osobistych oraz zdobywanego doświadczenia kompetencje społeczne przedsiębiorcy warunkują zakres korzyści dostępnych przez sieć osobistych powiązań, oddziałując w ten sposób na społeczny wymiar procesu uczenia się, w tym na kompetencje poznawcze. Z kolei ostatecznie wpływają na proces uczenia się przedsiębiorcy, decydując o jego przebiegu oraz osiągniętych efektach. Takimi efektami są zmiany zachodzące w kompetencjach jednostki, w tym poznawczych oraz społecznych. Przeprowadzone podsumowanie wątków świadczących o występowaniu sprzężenia zwrotnego między niematerialnymi uwarunkowaniami rozwoju mikroprzedsiębiorstw uwypukla dotychczas nieakcentowane elementy w obrazie wzajemnych zależności zachodzących między tymi czynnikami.

3.3. MODEL WZAJEMNEGO ODDZIAŁYWANIA NIEMATERIALNYCH UWARUNKOWAŃ ROZWOJU

Podsumowaniem przeprowadzonych badań jest model wzajemnego oddziaływania niematerialnych uwarunkowań rozwoju mikroprzedsiębiorstw. Jest on przedstawiony na schemacie 3.2.

Pierwszymi dwoma czynnikami niematerialnymi wyodrębnionymi w trakcie prowadzonych badań wstępnych były sieć osobistych powiązań oraz proces uczenia się przedsiębiorcy. Początkowo ich wpływ na rozwój mikroprzedsiębiorstw rozpatrywano osobno. Jednak analiza



Schemat 3.2. Wzajemne oddziaływanie niematerialnych uwarunkowań rozwoju mikroprzedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

zgromadzonego podczas wywiadów materiału empirycznego dostarczała coraz to nowych dowodów zachodzących między dwoma czynnikami zależności, skłaniając jednocześnie do wyodrębnienia trzeciego – kompetencji przedsiębiorczych. Stanowią one swoisty element spajający w modelu. Kompetencje przedsiębiorcy są z jednej strony efektem procesu uczenia się, a z drugiej – czynnikiem warunkującym wpływ sieci powiązań oraz procesu uczenia się na rozwój przedsiębiorcy i jego przedsiębiorstwa⁶

Siła oddziaływania trzech wyodrębnionych czynników niematerialnych kryje się w zachodzących między nimi wzajemnych interakcjach, które występują na poziomie poszczególnych elementów składowych tych czynników⁷.

⁶ Tytułem uzupełnienia należy dodać, że cechy osobowe przedsiębiorcy, które nie zostały uwzględnione w modelu z powodów przytoczonych wcześniej, częściowo mają charakter wrodzony. Badania wskazują, że osobowość człowieka w jednej trzeciej zależy od czynników dziedzicznych. Zob. L.A. Pervin, *Psychologia osobowości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 54.

⁷ S. Gudkova, *Determinanty rozwoju mikroprzedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2007, nr 3(86), s. 30–32.

Przeprowadzone badania terenowe pokazały, że w zależności od stopnia dojrzałości przedsiębiorcy oraz etapu rozwoju jego firmy kluczową rolę odgrywają różne elementy czynników niematerialnych oraz zachodzące między nimi interakcje. Analiza zgromadzonego podczas wywiadów materiału empirycznego dostarczyła dowodów, że załączków rozwoju przedsiębiorstwa należy upatrywać w procesie socjalizacji przedsiębiorczej, podczas którego kształtują się pierwotne kompetencje przedsiębiorcy oraz nawiązują relacje mające krytyczne znaczenie dla sukcesu planowanego przedsięwzięcia.

Od wczesnego dzieciństwa kształtowane są postawy przedsiębiorcze oraz zdobywana jest wiedza wykorzystywana później w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej. Kluczowe znaczenie ma wiedza ukryta, przekazywana przez bezpośrednie relacje z pokolenie na pokolenie, która decyduje o przewadze wielopokoleniowych firm rodzinnych nad innymi podmiotami. Częściowo jest to wiedza specjalistyczna, kryjąca w sobie tajniki wykonywanego zawodu. Podczas socjalizacji w rodzinie kształtowana jest również wrażliwość potencjalnych przedsiębiorców na szanse pojawiające się w otoczeniu. Sprawia ona, że pewne osoby dostrzegają w otoczeniu okazje rynkowe, które są niewidoczne dla innych. W procesie socjalizacji przedsiębiorczej potencjalni przedsiębiorcy zdobywają również wiedzę dotyczącą budowania relacji biznesowych oraz zarządzania siecią powiązań. Dorastanie w atmosferze firmy rodzinnej kształtuje poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy oraz dostarcza czynników motywujących do założenia w przyszłości własnej firmy albo aktywnego zaangażowania się w prowadzenie rodzinnego przedsiębiorstwa. W procesie socjalizacji przedsiębiorczej kluczowe znaczenie mają silne więzi, które w procesie uczenia się wpływają na zasoby wiedzy, motywację oraz poczucie własnej skuteczności jednostki.

Dla większości osób niemających wśród członków najbliższej rodziny przedsiębiorców proces socjalizacji przedsiębiorczej rozpoczyna się wraz z podjęciem pracy na etat, podczas której pozyskiwana jest wiedza oraz nawiązywane są kontakty, które w przyszłości aktywnie wykorzystuje się w trakcie prowadzenia własnej działalności. Silny wpływ na kompetencje przedsiębiorcze wywierają pierwsze samodzielne próby realizacji transakcji rynkowych. Podczas tych prób zdobywana jest cenna wiedza (w tym przedsiębiorcza), buduje się poczucie własnej skuteczności, a odnoszone sukcesy motywują do podejmowania kolejnych wyzwań rynkowych. Na kompetencje przedsiębiorcze jednostek wpływ mają również inni przedsiębiorcy. Są oni źródłem wiedzy, a także świadczą swoim przykładem o korzyściach związanych z prowadzeniem własnej firmy. Zaprzyjaźnieni przedsiębiorcy pomagają również w identyfikacji szans rynkowych oraz dostarczają wiedzy niezbędnej do ich realizacji. Podczas socjalizacji wtórnej najważniejszą rolę odgrywają więzi społeczne oraz w niewielkim stopniu doświadczenie. W procesie uczenia się oddziałują one na kształtowanie kompetencji potencjalnych przedsiębiorców.

W wyniku procesu socjalizacji przedsiębiorczej osoba zdobywa „startowy pakiet” kompetencji, który umożliwia dostrzeżenie szansy w otoczeniu oraz przystąpienie do jej wykorzystania przez założenie własnej firmy. Wraz z rozpoczęciem działalności zaczyna się okres intensywnej nauki. Podstawowe znaczenie odgrywają w nim zdobywane doświadczenia, szczególnie momenty krytyczne, które zaburzają równowagę w przedsiębiorstwie, ukazując nieskuteczność dotychczasowych zasad postępowania oraz luki w posiadanych zasobach wiedzy. Sytuacje przełomowe są dla przedsiębiorców sygnałem do dokonania rewizji eksploatowanych rozwiązań oraz aktywnego poszukiwania nowych kierunków rozwoju. Kluczowe znaczenie momentom krytycznym nadaje refleksja. Jest ona warunkiem koniecznym transformacji doświadczenia, w wyniku którego następuje zmiana postaw oraz zdobywana jest wiedza. Znaczenie kontaktów osobistych w procesie uczenia się na początku działalności jest raczej niewielkie, ponieważ potencjał silnych więzi został w znacznym stopniu wykorzystany, a nawiązane na gruncie biznesowym relacje nie nabrały jeszcze odpowiedniej siły. Należy jednak podkreślić dużą rolę sieci powiązań w procesie powstawania oraz rozwoju nowo powstałego przedsiębiorstwa. Kontakty osobiste ułatwiają przedsiębiorcy identyfikację szans w otoczeniu, tworzenie nowych pomysłów, pozyskiwanie informacji, środków finansowych oraz trwałych urządzeń, niezbędnych dla ich realizacji. Krytyczne znaczenie w początkowej fazie działalności ma zdobycie nowych klientów, w czym niezwykle pomocne są sieci osobistych powiązań. Kontakty osobiste dostarczają również wsparcia emocjonalnego dla przedsiębiorcy. Mechanizmy oparte na silnych więziach nie tracą swojego znaczenia w sytuacjach kryzysowych, często decydując o przetrwaniu przedsiębiorstwa na rynku.

Wraz z rozwojem firmy nabierają siły relacje nawiązane z kontrahentami na początku działalności. Wzajemne zaufanie sprawia, że coraz silniej oddziałują one na proces uczenia się przedsiębiorców, dostarczając wiedzy, a także aktywnie uczestnicząc w identyfikacji oraz realizacji szans rynkowych. Ścisła współpraca z kontrahentami na zasadach współzależności pozwala na osiągnięcie znacznie większych efektów niż względna niezależność działań podejmowanych w pojedynkę. Wraz z obiegiem opinii zadowolonych klientów do przedsiębiorcy zaczynają się często zgłaszać wymagający klienci z niestandardowymi zamówieniami. Decyzja o ich realizacji wiąże się z wkraczaniem w nowe obszary i intensywną nauką. Przedsiębiorcy charakteryzujący się wysokimi kompetencjami poznawczymi aktywnie angażują się w takie projekty, poszukując w nich nowych kierunków rozwoju dla swoich firm. Podobny wpływ mają dzieci przedsiębiorców, które po ukończeniu studiów włączają się w działalność prowadzoną przez rodziców i mają nowe pomysły na rozwój przedsiębiorstwa.

W procesie uczenia się, w którym podstawową rolę odgrywają zdobywane doświadczenia oraz kontakty osobiste, doskonałe są między

innymi kompetencje społeczne i poznawcze przedsiębiorcy, co prowadzi do zwiększenia korzyści płynących z sieci osobistych powiązań oraz aktywizacji procesu uczenia się. Zachodzące między wyodrębnionymi niematerialnymi czynnikami interakcje zwiększają ich siłę oddziaływania na rozwój przedsiębiorstwa.

3.4. WNIOSKI KOŃCOWE

Przeprowadzone badania dostarczają odpowiedzi na jedno z fundamentalnych pytań stawianych na gruncie przedsiębiorczości – dlaczego niektóre osoby dostrzegają oraz realizują szanse pojawiające się w otoczeniu?⁸ Wyjaśnienie dostarcza proces socjalizacji przedsiębiorczej, w trakcie którego kształtuje się wrażliwość potencjalnego przedsiębiorcy na okazy rynkowe, zdobywana jest niezbędna wiedza, a także kształtowane są poczucie własnej skuteczności oraz motywacja. Na tym etapie zawierane są również kontakty osobiste, wspomagające proces dostrzegania oraz realizacji szans. Kluczowe znaczenie dla powstania i rozwoju nowego przedsięwzięcia mają kompetencje poznawcze, które warunkują przebieg procesu uczenia się. Gotowość i odwaga uczenia się, ciągłego doskonalenia oferowanych produktów i usług, odkrywania i wkraczania w nieznane obszary, przyczyniają się do zachowania właściwej równowagi między eksploatacją opracowanych w przeszłości sposobów działania a wprowadzaniem nowych rozwiązań. Zdobyte w trakcie socjalizacji przedsiębiorczej kompetencje tworzą swoistą trampolinę dla rozwoju powstającego przedsiębiorstwa⁹.

Przeprowadzona w pracy analiza pokazuje, że kluczowe znaczenie w procesie rozwoju mikroprzedsiębiorstw mają momenty krytyczne. Dostarczanie bodźców oraz wywoływanie krytycznej refleksji intensyfikują proces uczenia się przedsiębiorców, lokując go na wyższym poziomie. W momentach krytycznych, a dokładnie rzecz ujmując – podczas procesu refleksji – właściciele mikroprzedsiębiorstw uświadamiają sobie dotąd niewidoczne związki przyczynowo-skutkowe, zmieniają swoje postawy wobec określonych działań oraz otaczającego świata, a także identyfikują oraz wypełniają luki w posiadanych zasobach wiedzy. W ten sposób sytuacje przełomowe pomagają przerwać pasmo nadmiernej eksploatacji stworzonych w przeszłości rozwiązań, dostarczając impulsu do wkraczania w nowe obszary. Warto zwrócić uwagę, że część momentów krytycznych jest efektem świadomych działań przedsiębiorców, poszukujących nowych kierunków rozwoju.

⁸ S. Shane, S. Venkataraman, *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, „Academy of Management Review” 2000, Vol. 25, No. 1, p. 218.

⁹ S. Gudkova, op. cit., s. 32.

W publikowanych na łamach czasopism wynikach badań akcentowane było dotychczas jedynie doświadczenie własne jako podstawowe źródło pozyskiwania wiedzy przez przedsiębiorcę. Wymiar społeczny procesu uczenia się był niesłusznie pomijany. W dużej mierze jest to uwarunkowane przyjmowaną perspektywą badawczą. Najczęściej za początek procesu uczenia się przedsiębiorcy był uznawany moment rozpoczęcia przez niego działalności gospodarczej. Przyjęta optyka sprawiała, że cały proces socjalizacji przedsiębiorczej pozostawał poza granicami zainteresowania prowadzonych badań. Wyjątkiem jest tu najnowsza publikacja Cope'a, który zaproponował szerszą perspektywę spojrzenia na proces uczenia się przedsiębiorcy, zachęcając badaczy do podjęcia empirycznych poszukiwań w tym zakresie¹⁰. Przeprowadzone badania są próbą uzupełnienia istniejącej w literaturze przedmiotu luki. Dostarczają one wiedzy na temat zależności występujących między siecią osobistych kontaktów a procesem uczenia się przedsiębiorcy, akcentując społeczny wymiar przedsiębiorczości.

Sektor MSP, a zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw, ze względu na swój udział w tworzeniu PKB oraz oferowane miejsca pracy, jest obiektem aktywnego zainteresowania organizacji rządowych, samorządowych oraz pozarządowych, oferujących rozmaite programy wsparcia. Przeprowadzone badania dają podstawę do sformułowania szeregu sugestii, które mogłyby wpłynąć na rzeczywistą efektywność oferowanych programów.

- Po pierwsze, podczas szkoleń organizowanych dla przedsiębiorców należy położyć szczególny akcent na interakcyjne elementy programu, takie jak wymiana doświadczeń czy pomysłów na realizację nowych przedsięwzięć. Stworzy to podstawę do nawiązania ważnych dla rozwoju przedsiębiorstwa kontaktów¹¹.
- Po drugie, istotne znaczenie ma tworzenie – w ramach programów wspierających – nieformalnych stowarzyszeń, przez uczestnictwo w których właściciele mikroprzedsiębiorstw mogliby wymieniać się informacjami, dzielić się wiedzą, a także pomagać sobie w rozwiązywaniu problemów na zasadzie wzajemności. Rozważyć można również opracowanie programów, których głównym celem byłoby tworzenie stowarzyszeń przedsiębiorców.
- Po trzecie, należy zwrócić szczególną uwagę na dostarczanie wsparcia przedsiębiorcom w momentach krytycznych. Przy tym ważna jest zarówno pomoc ekspercka, jak i finansowa.

¹⁰ J. Cope, *Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2005, Vol. 29, No. 4, p. 390.

¹¹ W Polsce tego typu programy realizuje prof. Zdzisława Janowska w Międzynarodowej Fundacji Kobiet.

BIBLIOGRAFIA

ARTYKUŁY I PUBLIKACJE KSIĄŻKOWE

- Aldrich H.E., *Organizations Evolving*, Sage Publications Ltd., 1999.
- Aldrich H.E., Martinez M.A., *Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2001, No. 2.
- Allinson C.W., Chell W., Hayes J., *Intuition and Entrepreneurial Behavior*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2000, Vol. 9, No. 1.
- Andresen L., *On Becoming a Maker of Teachers: Journey Down a Long Hall of Mirrors*, in: Boud D., Cohen R., Walker D. (eds.) *Using Experience for Learning*, The Society for Research into Higher Education and Open University Press, 1993.
- Argyris C., *Double loop learning in organizations*, „Harvard Business Review” 1977, Vol. 55, No. 5.
- Argyris C., *On Organizational Learning*, 2nd edition, Blackwell Publishing, 1999.
- Argyris C., *Teaching Smart People How to Learn*, „Harvard Business Review” 1991, Vol. 69, No. 3.
- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna: serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Baird L., Meshoulam I., *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*, „Academy of Management Review” 1988, No. 1.
- Balcerowicz E., *Mikroprzedsiębiorstwa: sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele*, CASE, Warszawa 2002.
- Bandura A., *Self-Efficacy*, „Harvard Mental Health Letter” 1997, Vol. 13, No. 9.
- Baron R.A., Markman G.D., *Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs’ Social Competence in Their Financial Success*, „Journal of Business Venturing” 2003, Vol. 18, No. 1.
- Baron R.A., Markman G.D., *Beyond Social Capital: How Social Skills Can Enhance entrepreneurs’ Success*, „Academy of Management Executive” 2000, Vol. 14, No. 1.
- Bennis W.G., Thomas R.J., *Crucibles of Leadership*, „Harvard Business Review” 2002, Vol. 80, No. 9.

- Bird B.J., *Toward a Theory of Entrepreneurial Competency*, in: Katz J.A., Brockhaus R.H., *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, And Growth*, Vol. 2, JAI Press, 1995.
- Bird B.J., *Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention*, „Academy of Management Review” 1988, Vol. 13, No. 3.
- Bird B.J., *The Operation of Intentions in Time: The Emergence of New Venture*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1992, Vol. 17, No. 1.
- Bloodgood J.M., Sapienza H.J., Carsrud A.L., *The Dynamics of New Business Start-ups: Person, Context, and Process*, in: Katz J. (ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 2, JAI Press INC, 1995.
- Boud D., Cohen R., Walker D., *Introduction: Understanding Learning from Experience*, in: Boud D., Cohen R., Walker D. (eds.), *Using Experience for Learning*, The Society for Research into Higher Education and Open University Press, 1993.
- Boyatzis R.E., *The Competent manager. A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, 1982.
- Boyd D.P., Gumpert D.E., *The Effects of Stress on Early Age Entrepreneurs*, in: Hornaday A., Timmons J.A., Vesper K.H. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley 1983.
- Boyd N.G., Vozikis G.S., *The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1994, Vol. 18, No. 4.
- Brass D.J., Galaskiewicz J., Greve H.R., Tsai W., *Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective*, „Academy of Management Journal” 2004, Vol. 47, No. 6.
- Brew A., *Unlearning Through Experience*, in: Boud D., Cohen R., Walker D. (eds.), *Using Experience for Learning*, The Society for Research into Higher Education and Open University Press, 1993.
- Brockhaus R.H., *Psychological and Environmental Factors Which Distinguish the Successful from the Unsuccessful Entrepreneur: A Longitudinal Study*, „Academy of Management Proceedings” 1980.
- Brüderl J., Preisendörfer P., Ziegler R., *Survival Chances of Newly Founded Business Organizations*, „American Sociological Review” 1992, Vol. 57, No. 2.
- Burgoyne J.G., *Learning from Experience. From individual discovery to meta-dialogue via evolution of transitional myths*, „Personnel Review” 1995, Vol. 24, No. 6.
- Burgoyne J.G., Hodgson V.E., *Natural Learning and Managerial Action: A Phenomenological Study in the Field Setting*, „Journal of Management Studies” 1983, Vol. 20, No. 3.
- Burt R.S., *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, Pre-print for a chapter, in: Lin N., Cook K.S., Burt R.S. (eds.), *Social Capital: Theory and Research*, Aldine de Gruyter, New York 2001.
- Burt R.S., *The Contingent Value of Social Capital*, „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42, No. 2.
- Burt R.S., *The Network Entrepreneur*, in: Swedberg R. (ed.), *Entrepreneurship. The Social Science View*, Oxford University Press, 2000.

- Burt R.S., *The Social Structure of Competition*, in: Cross R., Parker A., Sasson L. (eds.), *Networks in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, 2003.
- Busenitz L.B., Barney J.B., *Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision Making*, „Journal of Business Venturing” 1997, Vol. 12, No. 1.
- Carroll G.R., Mosakowski E., *The Career Dynamics of Self-Employment*, „Administrative Science Quarterly” 1987, Vol. 32, No. 4.
- Carsrud A.L., Krueger N.F., *Entrepreneurship and Social Psychology: Behavioral Technology for Understanding the New Venture Initiation Process*, in: Katz J.A., Brockhaus R.H. (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 2, JAI Press INC, 1995.
- Carter N.M., Gartner W.B., Shaver K.G., Gatewood E.J., *The Career Reasons of Nascent Entrepreneurs*, „Journal of Business Venturing” 2003, Vol. 18, No. 1.
- Casson M., *Entrepreneurial Networks in International Business*, „Business and Economic History” 1997, Vol. 26, No. 2.
- Churchill N.C., Lewis V.L., *The Five Stages of Small Business Growth*, „Harvard Business Review” 1983, Vol. 61, No. 3.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Ciavarella M.A., Buchholtz A.K., Riordan C.M., Gatewood R.D., Stokes G.S., *The Big Five and Venture Survival: Is There a Linkage?*, „Journal of Business Venturing” 2004, Vol. 19, No. 3.
- Coleman J., *Social Capital in the Creation of Human Capital*, in: Cross R., Parker A., Sasson L. (eds.), *Networks in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, 2003.
- Cope J., *Entrepreneurial Learning and Critical Reflection. Discontinuous Events as Triggers for „Higher-level” Learning*, „Management Learning” 2003, Vol. 34, No. 4.
- Cope J., *Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2005, Vol. 29, No. 4.
- Cope J., Watts G., *Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research” 2000, Vol. 6, No. 3.
- Cranton P., *Teaching for Transformation*, „New Directions for Adult and Continuing Education” 2002, No. 93.
- Criticos C., *Experiential Learning and Social Transformation*, in: Boud D., Cohen R., Walker D. (eds.), *Using Experience for Learning*, The Society for Research into Higher Education and Open University Press, 1993.
- Daudelin M.W., *Learning from Experience through Reflection*, „Organizational Dynamics” 1996, Vol. 24, No. 3.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 2000.
- Deakins D., Freel M., *Entrepreneurial Learning and the Growth Process in SMEs*, „The Learning Organization” 1998, Vol. 5, No. 3.

- Delmar F., Davidsson P., *Where are Do They Come From? Prevalence and Characteristics of Nascent Entrepreneurs*, „Entrepreneurship and Regional Development” 2000, No. 12.
- Donckels R., Lambrecht J., *The Network Position of Small Business: An Explanatory Model*, „Journal of Small Business Management” 1997, Vol. 35, No. 2.
- Drummond H., Chell E., *Crises Management in a Small Business*, „Management Decision” 1994, Vol. 32, No. 1.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001.
- Fayolle I., *Insights to Research on the Entrepreneurial Process from a Study on Perceptions of Entrepreneurship and Entrepreneurs*, „Journal of Enterprising Culture” 2002, Vol. 10, No. 4.
- Fiol C.M., Lyles M.A., *Organizational Learning*, „Academy of Management Review” 1985, Vol. 10, No. 4.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, WN PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
- Gartner W.B., „*Who is an Entrepreneur?*” *Is the Wrong Question*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1988, No. 2.
- Gavetti J., Rivkin J.W., *How Strategists Really Think. Tapping the Power of Analogy*, „Harvard Business Review” 2005, Vol. 83, No. 4.
- General Enterprising Tendency (GET) Test*, Foundation for Small and Medium Enterprise Development, Durham University, 1988.
- Gibb A., *Corporate Restructuring and Entrepreneurship: What can large organizations learn from small?*, „Enterprise and Innovation Management Studies” 2000, Vol. 1, No. 1.
- Gibb Dyer W. Jr., *Toward a Theory of Entrepreneurial Careers*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1994, No. 1.
- Glaser B.G., Strauss A.L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter, New York 1967.
- Glinka B., Gudkova S., *Małe przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych*, „Problemy zarządzania” 2003, nr 2.
- Granovetter M., *The Strength of Weak Ties*, in: Cross R., Parker A., Sasson L. (eds.), *Networks in Knowledge Economy*, Oxford University Press, 2003.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review” 1972, Vol. 50, No. 4.
- Greve A., Salaff J.W., *Social Networks and Entrepreneurship*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2003, No. 4.
- Gudkova S., *Determinanty rozwoju mikroprzedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2007, nr 3(86), s. 26–32.
- Gudkova S., *Rola doświadczenia w procesie uczenia się przedsiębiorców*, „Problemy zarządzania” 2006, nr 1, 163–176.
- Gudkova S., *Sieć osobistych powiązań – źródło przewagi małych przedsiębiorstw na rynku*, „Problemy zarządzania” 2007, nr 1, s. 68–86.
- Gudkova S., *Ukryta siła mikroprzedsiębiorstw*, w: M. Romanowska, P. Wachowicz (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006.

- Gudkova S., *Wiedza a rozwój małych przedsiębiorstw*, referat zaprezentowany na konferencji *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalizacji* organizowanej przez Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w dniach 19–20 kwietnia 2007 roku w Toruniu.
- Hansen E.L., *Entrepreneurial Networks and New Organizational Growth*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1995, No. 2.
- Havnes P., Senneseth K., *A Panel Study of Firm Growth among SMEs in Networks*, „Small Business Economics” 2001, Vol. 16, No. 4.
- Hite J.M., *Evolutionary Processes and Path of Relationally Embedded Network Ties in Emerging Entrepreneurial Firms*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2005, No. 1.
- Hite J.M., Hesterly W.S., *The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 3.
- Hoffer C.W., Charan R., *The Transition to Professional Management: Mission Impossible?*, „American Journal of Small Business” 1984, Vol. 9, No. 1.
- Holmqvist M., *Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development*, „Organization Science” 2004, Vol. 15, No. 1.
- Holmqvist M., *The Dynamics of Experiential Learning. Balancing Exploitation and Exploration Within and Between Organizations*, Stockholm University, School of Business, Research Report, 2000.
- Ibarra H., *Personal Networks of Woman and Minorities in Management: A Conceptual Framework*, „Academy of Management Review” 1993, Vol. 18, No. 1.
- Ibarra H., *Structural Alignments, Individual Strategies, and Managerial Action: Elements Toward a Network Theory of Getting Things Done*, in: Nohria N., Eccles R.G. (eds.), *Network and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1992.
- Johannisson B., *Anarchists and Organizers: Entrepreneurs in a Network Perspective*, „International Studies of Management and Organization” 1987, Vol. 17, No. 1.
- Johannisson B., *Beyond Process and Structure: Social Exchange Networks*, „International Studies of Management and Organization” 1987, Vol. 17, No. 1.
- Johannisson B., *Personal Networks in Emerging Knowledge-based Firms: Spatial and Functional Patterns*, „Entrepreneurship and Regional Development” 1998, Vol. 10, No. 4.
- Johannisson B., Monsted M., *Contextualizing Entrepreneurial Networking*, „International Studies of Management and Organization” 1997, Vol. 27, No. 3.
- Kanai T., *Entrepreneurial Networking Organizations. Cases, Taxonomy, and Paradoxes*, in: *Networks, Markets, and the Pacific Rim. Studies in Strategy*, Oxford University Press, 1998.
- Kazanjian R.K., *Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures*, „Academy of Management Journal” 1988, Vol. 3, No. 2.
- Kim D.H., *The Link between Individual and Organizational learning*, „Sloan Management Review” 1993, No. 4.

- Kirzner I.M., *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, 1973.
- Kolb D.A., *Experiential Learning. Experience as a Source of Learning and Development*, Prentice Hall, 1984.
- Konecki K., *Socjologia gospodarcza jako socjologia działań ekonomicznych. Perspektywa socjologii jakościowej*, „Problemy zarządzania” 2006, nr 1.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, WN PWN, Warszawa 2000.
- Krackhardt D., *Entrepreneurial Opportunities in an Entrepreneurial Firm: A Structural Approach*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1995, No. 1.
- Krackhardt D., *The Strength of Strong Ties – The Importance of Philos in Organizations*, in: Cross R., Parker A., Saxon L. (eds.), *Networks in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, 2003.
- Krzyżewski K., Majczyzna M., *O statusie i funkcjonowaniu kategorii doświadczenia w psychologii*, w: Krzyżewski K. (red.), *Doświadczenie indywidualne. Szczególny rodzaj poznania i wyróżniona postać pamięci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003.
- Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, WN PWN, Warszawa 2000.
- Larson A., *Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships*, „Administrative Science Quarterly” 1992, Vol. 37, No. 1.
- Larson A., Starr J.A., *A Network Model of Organization Formation*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1993, No. 1.
- Lincoln J.R., Miller J., *Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relational Networks*, „Administrative Science Quarterly” 1979, Vol. 24, No. 2.
- Lippitt, G.L., Schmidt. W.H., *Crisis in a developing organization*, „Harvard Business Review” 1967, No. 6.
- Locke E.A., *Motivation, Cognition, and Action: An Analysis of Studies of Task Goals and Knowledge*, „Applied Psychology: An International Review” 2000, Vol. 49, No. 3.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21, No.1.
- Malecki E.J., *Entrepreneurs, Networks, and Economic Development; a Review of Recent Research*, in: Katz J. (ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 3, JAI Press INC, 1997.
- Man T.W.Y., Lau T., Chan K.F., *The Competitiveness of Small and Medium Enterprises A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies*, „Journal of Business Venturing” 2002, Vol. 17.
- March J.G., *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1.
- March J.G., Sproull L.S., Tamuz M., *Learning from Samples of One or Fewer*, „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1.

- Markman G.D., Baron R.A., *Person-entrepreneurship Fit: Why Some People are More Successful as Entrepreneurs than Others*, „Human Resource Management Review” 2003, Vol. 13.
- McGrath R.G., *Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure*, „Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, No. 1.
- Meliya M., *Biznes jest to psychologia. Psychologiczne współzrzedne współczesnego człowieka biznesu*, Alpina Business Books, Moskwa 2005.
- Mezirow J., *Transformative Learning: Theory to Practice*, „New Directions for Adult and Continuing Education” 1997, No. 74.
- Minniti M., Bygrave W., *A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2001, No. 1.
- Mitchell J.C., *Social Networks*, „Annual Review of Anthropology” 1974, Vol. 3.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, WN PWN, Warszawa 1997.
- Naffziger D.W., *Entrepreneurship: A Person Based Theory Approach*, in: Katz J.A., Brockhaus R.H. (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Vol. 2, JAI Press, 1995.
- Naffziger D.W., Hornsby J.S., Kuratko D., *A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1994, Vol. 18, No. 3.
- Nahapiet J., Ghoshal S., *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 2.
- Neergaard H., Madsen H., *Knowledge Intensive Entrepreneurship in a Social Capital Perspective*, „Journal of Enterprising Culture” 2004, Vol. 12, No. 2.
- Nelson R.E., *The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations*, „Academy of Management Journal” 1989, Vol. 32, No. 2.
- Newman M.E.J., *Ego-centered Networks and the Ripple Effect*, „Social Networks” 2003, Vol. 25.
- Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- Nicolaou N., Birley S., *Social Networks in Organizational Emergence: The University Spinout Phenomenon*, „Management Science” 2003, Vol. 49, No. 12.
- Nohria N., *Information and Search in the Creation of New Business Ventures: The Case of 128 Venture Group*, in: Nohria N., Eccles R.G. (eds.), *Network and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1992.
- Nohria N., Eccles R., *Face-to-Face: Making network organizations work*, in: Nohria N., Eccles R.G. (eds.), *Network and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1992.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000.
- Nooteboom B., *Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Edward Elgar Publishing 2002.
- Ostgaard T.A., Birley S., *New Venture Growth and Personal Networks*, „Journal of Business Research” 1996, Vol. 36, No.1.

- Perry-Smith J.E., Shalley C.E., *The Social Side of Creativity: a Static and Dynamic Social Network Perspective*, „Academy of Management Review” 2003, Vol. 28, No. 1.
- Pervin L.A., *Psychologia osobowości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- Politis D., *The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2005, Vol. 29, No. 4.
- Portes A., *Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology*, „Annual Review of Sociology” 1998, Vol. 24.
- Postle D., *Putting the Heart Back into Learning*, in: Boud D., Cohen R., Walker D. (eds.), *Using Experience for Learning*, The Society for Research into Higher Education and Open University Press, 1993.
- Pyke F., Becattini G., Sengenberger W., *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, International Labor Organization, 1990.
- Rae D., *Understanding Entrepreneurial learning: a Question of How?*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research” 2000, Vol. 6, No. 3.
- Rae D., Carswell M., *Using a Life-story Approach in Researching Entrepreneurial Learning: the Development of a Conceptual Model and its Implications in the Design of Learning Experiences*, „Education and Training” 2000, Vol. 42, No. 4/5.
- Ravasi D., Turati C., *Exploring Entrepreneurial Learning: A Comparative Study of Technology Development Projects*, „Journal of Business Venturing” 2004, No. 20.
- Reuber A.R., Dyke L.S., Fischer E.M., *Experientially Acquired Knowledge and Entrepreneurial Venture Success*, „Academy of Management Best Paper Proceedings” 1990.
- Reynolds M., *Reflection and Critical Reflection on Management Learning*, „Management Learning” 1998, Vol. 29, No. 2.
- Reynolds P.D., Camp S.M., Bygrave W.D., Autio E., Hay M., *Global Entrepreneurship Monitor*, Executive Report, 2001.
- Robichaud Y., McGraw E., Roger A., *Toward the Development of a Measuring Instrument for Entrepreneurial Motivation*, „Journal of Developmental Entrepreneurship” 2001, Vol. 6, No. 2.
- Robinson B.R., Shaver K.G., *Metatheory and entrepreneurship research*, in: Katz J.A., Brockhaus R.H. (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 2, JAI Press INC, 1995.
- Rowley T., Behrens D., Krackhardt D., *Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 3.
- Sako M., *Does Trust Improve Business Performance?*, in: Lane C., Bachmann R. (eds.), *Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, 1998.
- Sanner L., *Trust between Entrepreneurs and External Actors: Sensemaking in Organizing New Business Ventures*, Department of Business Studies, Uppsala University, 1997.

- Schmitt-Rodermund E., *Pathways to Successful Entrepreneurship: Parenting, Personality, Early Entrepreneurial Competence, and Interests*, „Journal of Vocational Behavior” 2004, Vol. 65.
- Schoemaker P.J.H., Gunther R.E., *The Wisdom of Deliberate Mistakes*, „Harvard Business Review” 2006, Vol. 84, No. 6.
- Senge P.M., *Piąta Dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Shane S., *Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities*, „Organization Science” 2000, Vol. 11, No. 4.
- Shane S., Venkataraman S., *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, „Academy of Management Review” 2000, Vol. 25, No. 1.
- Shaver K.G., Scott L.R., *Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1991, No. 1.
- Shulman N., *Network Analysis: A New Addition to an Old Bag of Tricks*, „Acta Sociologica” 1976, Vol. 19, No. 4.
- Simons P.R.J., *Transfer of Learning: Paradoxes for Learners*, „International Journal of Educational Research” 1999, No. 31.
- Singh R.P., *Entrepreneurial Opportunity Recognition through Social Networks*, Garland Publishing Inc., 2000.
- Staber U., *Networking Beyond Organizational Boundaries: The Case of Project Organizations*, „Creativity and Innovation Management” 2004, Vol. 13, No. 1.
- Starr J.A., Fondas N., *A Model of Entrepreneurial Socialization and Organization Formation*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1992, No. 4.
- Steier L., Greenwood R., *Entrepreneurship and the Evolution of Angel Financial Networks*, „Organization Studies” 2000, Vol. 21, No. 1.
- Stewart T., *Intellectual Capital*, Nicholas Brealey Publishing, London 1998.
- Storey D.J., *Understanding the Small Business Sector*, International Thomson Business Press 1994.
- Sullivan P.H., *Profiting from Intellectual Capital*, John Wiley & Sons, New York 1998.
- Sullivan R., *Entrepreneurial Learning and Mentoring*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research” 2000, Vol. 6, No. 3.
- Sztompka P., *Socjologia*, Wyd. Znak, Kraków 2002.
- Timmons J.A., *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin/McGraw-Hill, 1999.
- Tokaj-Krzewska A., Pyciński S., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2004–2005*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006.
- Uzzi B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42, No. 1.
- Valente T.W., *Social Networks Thresholds Model in the Diffusion of Innovations*, „Social Networks” 1996, Vol. 18.
- Van Osnabrugge M., Robinson R.J., *Angel Investing: Matching Start-up Funds with Start-up Companies*, Jossey-Bass, 2000.
- Von Krogh G., Roos J., Kleine D., *Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, Sage Publications, 2000.

- Walters J.S., *Big Vision, Small Business. 4 Keys to Success without Growing Big*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2002.
- Warren L., *A Systemic Approach to Entrepreneurial Learning: An Exploration Using Storytelling*, „Systems Research and Behavioral Science” 2004, No. 21.
- Weisz N., Vassolo R.S., Cooper A.C., *A Theoretical and Empirical Assessment of the Social Capital of Nascent Entrepreneurial teams*, Academy of Management Best Conference Papers, 2004.
- Wickham P.A., *Strategic Entrepreneurship. A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management*, Prentice Hall, 1998.
- Wickham P.A., *Strategic Entrepreneurship*, 3rd edition, Prentice Hall, 2004.
- Winnicka-Popczyk A., Popczyk W., *Firma rodzinna w gospodarce rynkowej*, w: Jeżak J., Winnicka-Popczyk A., Popczyk W. (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- Włodarski Z., *Psychologia uczenia się*, WN PWN, Warszawa 1996.

AKTY PRAWNE

- Rozporządzenie komisji (WE) nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 70/2001 i rozszerzające jego zakres w celu włączenia pomocy dla badań i rozwoju, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L63, 28.2.2004.
- Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. – Prawo działalności gospodarczej (DzU z 1999 r., nr 101, poz. 1178).
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (DzU nr 173, poz. 1807).

Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.

Wydanie pierwsze

Arkuszy drukarskich: 12

Skład i łamanie: Wydawnictwo Key Text

Druk i oprawa: Fabryka Druku Sp. z o.o., Warszawa