

‘MAJSTERKOWANIE DLA KAŻDEGO’ - CZY KAŻDY MOŻE BYĆ PRZEDSIĘBIORCĄ
W POLSCE – ANALIZA PRZYPADKÓW. W POSZUKIWANIU STRATEGII PRZEDSIĘBIORCZYCH.

1. WSTĘP

Naturą przedsiębiorcy z prawdziwego zdarzenia, w pozytywistycznym dyskursie o przedsiębiorczości wydaje się być bycie odważnym myśliwym szykującym się do polowania. Poziom adrenaliny wzrasta w jego krwi bo uwielbia ryzyko i nowe wyzwanie.

Myśliwy wyruszając na łów w puszczy, nie wie co upoluje, ale bierze sprawy w swoje ręce. Jest czujniejszy na czekające go okazje. Jak można spojrzeć na badanych przedsiębiorców biorąc pod uwagę kontekst ich funkcjonowania?

2. TŁO TEORETYCZNE

Jednym z najbardziej powszechnych, odzwierciedlających tendencje pozytywistycznego nurtu w badaniach naukowych podejść do przedsiębiorczości jest teoria osobowościowa postulująca jakoby przedsiębiorca miał zakodowany „gen” **osobowościowy**, determinujący jego cechy a zatem trzeba się nim urodzić. Coraz częściej jednak pojawiają się argumenty, że nie należy definiować przedsiębiorcy, przez pryzmat cech osobowościowych. Klasyczne argumenty przeciwko stosowaniu tychże, to przede wszystkim fakt, iż cechy te nie były do tej pory uniwersalnie określone, są bardzo subiektywne i zmienne w czasie. Ponadto, różne sytuacje i konteksty mogą determinować zachowania przedsiębiorcze oraz można stworzyć warunki sprzyjające przedsiębiorczości. Kolejne podejście próbujące zdefiniować przedsiębiorcę, to na przykład podejście **behawioralne**, które kładzie nacisk na zachowania przedsiębiorcy i ma wydzźwięk procesualny. W tej koncepcji, jednym z najczęściej wymienianych atrybutów jest skłonność do ponoszenia ryzyka, która określana jest również jako „akceptacja ryzyka i niepewności”. Na przedsiębiorczość należy patrzeć bardziej kompleksowo, poprzez pryzmat zachowania przedsiębiorcy, ale i na kontekst relacji przedsiębiorcy/firmy z otoczeniem. Literatura wprowadza również podejście od strony cech biograficznych¹. Zdaniem autorek, nie należy ich tak nazywać, ale nawiązywać do kontekstu społeczno - kulturowego, w którym przedsiębiorca jest kształtowany. Mają więc tu znaczenie nie tylko wiek, wykształcenie,

¹ Bławat, F., “Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm”, 2003, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk.

doświadczenie zawodowe czy sytuacja rodzinna od pokoleń, ale również dziedzictwo kulturowe, jakie gatunek przedsiębiorców niesie na swoich barkach².

Wiele jest różnorodnych kontekstów, w jakich przedsiębiorczość się odbywa³ a każdy z tych głosów ma odrębną historię. Takie ujmowanie problemu definicyjnego wywodzi się z różnorodnych struktur i kontekstów, w jakich przedsiębiorcy i ich firmy funkcjonują i daje możliwości analizowania przedsiębiorczości przez pryzmat **konstrukcjonizmu społecznego**. Istnieje bardzo wiele publikacji badających powiązania między kulturą a działalnością gospodarczą⁴. Związki te są niezaprzeczalne i dotyczą w szczególności wpływu kultury kraju na współczynnik przedsiębiorczości, a także atrybutów przedsiębiorców w poszczególnych narodowych kontekstach. Podobnie wyjaśnienie charakteru przedsiębiorczości przez teorię instytucjonalną podkreśla potrzebę odpowiedzi/reakcji organizacji (tu potencjalnego przedsiębiorcy) na naciski instytucjonalne, wyrażone w regulacjach, normach i społecznych oczekiwaniach⁵.

Przedsiębiorca nie zyskał może nigdy miana „spekulanta” czy „badylarza”, które były ważnym elementem dyskursu propagandy poprzedniego systemu, poza wyjątkiem sformułowania „**prywaciarz**”. Pozostałości po poprzednim systemie społeczno-gospodarczym i wcześniejszych doświadczeniach historycznych na długo jeszcze pozostaną zakorzenione nie tylko w postawach przedsiębiorczych, ale również w postrzeganiu przedsiębiorcy przez społeczeństwo lub organy administracyjne. Baumol⁶ podkreśla, że definiowanie przedsiębiorcy powinno odzwierciedlać lokalną strukturę determinującą przedsiębiorczość. Struktura ta w gospodarkach podlegających transformacji, ugina się pod ciężarem nagłych zmian i wynikającej z nich niepewności, ogromnej ilości różnorodnych możliwości rynkowych w początkowym etapie transformacji, kruchych i nierozwiniętych instytucji rynkowych. Równocześnie zostają one zastąpione nieformalnymi regułami i

² Propozycja zmiany koncepcji przedsiębiorczości i osadzenia jej w kontekście struktury społecznej. Anderson, A.R. i Starnawska M., *Research practices in entrepreneurship Problems of definition, description and meaning* “The International Journal of Entrepreneurship and Innovation”, 2008, 9, November, 221-230.

³ Morrison, A., Rimmington, M. oraz Williams, C., *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries, 1999*, Butterworth-Heinemann, Oxford, s. 12 za: Anderson i Starnawska, 2006, op.cit

⁴ Na przykład: Lavoie, D. i Chamlee-Wright, E. *Culture and Enterprise: The Development, Representation, and Morality of Business*. New York, NY: Routledge, 2001; Boettke, P. J. i Storr, V. 2002. ‘Post Classical Political Economy,’ *American Journal of Economics and Sociology* 61(1); Granovetter, M., ‘Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness’ in *The New Economic Sociology: A Reader* ed. F. Dobbin , 2004, Princeton, NJ: Princeton University Press.

⁵ Goodstein, J.D., *Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues*, “Academy of Management Journal”, 1994, 37(2), 352 za: Nkogolo-Bakenda, J-M, *Values, resource endowment and ethnic entrepreneurship in Africa: the case of Nande, Luba and Kumu in the Democratic Republic of Kongo*, [w:] L.P. Dana oraz R.B. Anderson (red), *International Handbook on Research in Indigenous Entrepreneurship*, Edward Elgar, 2007: 61.

⁶ Baumol, W.L., *Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive*, “Journal of Political Economy” 1990, 95(5), 893-921.

zachowaniem będącym pozostałością po gospodarce PRLu. Takie zasady, reguły i sposoby działania zostały mocno **wpojone** w zachowania i postawy przedsiębiorcze po dziś dzień.

Źródłem niepewności dla każdego podmiotu rynkowego jest wiele⁷. Tym więcej jest ich w gospodarkach podlegających transformacji, takich jak Polska, gdzie w wyniku ciągłych zmian regulacji i przepisów, otoczenie MSP wciąż jest mało stabilne. Według raportu o konkurencyjności⁸ lista zewnętrznych czynników, które negatywnie wpływają na możliwości rozwoju firm, nie uległa znaczącej zmianie już od kilku lat.⁹

Równoległe niski poziom zaufania, a tym samym **słaby kapitał społeczny** wśród polskich przedsiębiorców są źródłem niepewności co do teraźniejszości i przyszłości w kwestii pozyskiwania zasobów. Nie ma dużego zaangażowania w kooperację, **sieciowanie** (*networking*) jest niepopularne¹⁰. Piszą o tym Kubiak i Miszalska¹¹ odwołując się do próżni społecznej. Według nich próżnia społeczna oraz atomizacja z epoki PRLu zostały zastąpione próżnią i atomizacją w państwie demokratycznym. Autorki słusznie konkludują, że fenomeny społeczne przekroczyły zakres jednego ustroju. Jak więc owe normy, prawa, naciski i oczekiwania społeczne i warunki niestabilności gospodarczej, legislacyjnej, niskiego poziomu społecznego zaufania wpływają na strategie przedsiębiorcze? Generują unikanie niepewności i ryzyka poprzez wykorzystanie już istniejących zasobów w zasięgu przedsiębiorcy¹². Strategia przedsiębiorcza określa, w jaki sposób firma ustanawia i odnawia swoje relacje z otoczeniem. W przypadku małej firmy najważniejszym sposobem budowania relacji z otoczeniem są sieci osobistych kontaktów przedsiębiorcy¹³. Wiąże się z tym działanie na „wiele frontów”, „kombinowanie”, poszukiwanie wszelkich możliwych sposobów legitymizacji firm na rynku. W obserwowanych przypadkach brakuje klasycznie rozumianych strategii przedsiębiorczych, gdzie w pierwszej kolejności jest możliwość rynkowa,

⁷ Kreiser, P. i Marino L., *Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct*, „Management Decision” 2002, 40(9).

⁸ Starczewska-Krzysztożek, M., *Konkurencyjność sektora MSP 2007*, Raport z Badań, Lewiatan, Warszawa, 2007.

⁹ Przedsiębiorcy zaliczyli do nich: brak jednoznacznych i przejrzystych regulacji prawnych, brak możliwości stosowania elastycznych form zatrudnienia, konkurencję ze strony szarej strefy, zbyt czasochłonne i generujące koszty procedury administracyjne. Od wielu już lat, nie zmienia się poziom regulacji gospodarki polskiej - działalność gospodarczą reguluje blisko 800 aktów prawnych, ulegających kolejnym nowelizacjom. Nawet dobra koniunktura gospodarcza, która cechowała 2007 rok, nie spowodowała zmiany podejścia firm do planowania długookresowego - firmy nadal koncentrowały się na działalności w krótkim okresie. Źródło: Ibidem.

¹⁰ Starnawska, M., *Sieci MSP jako alternatywa dla niezależnej działalności małego przedsiębiorstwa*, praca doktorska, Politechnika Gdańska, 2006.

¹¹ Kubiak A. i Miszalska A., *Czy nowa próżnia społeczna czyli o stanie więzi społecznej w III Rzeczypospolitej*, „Kultura i Społeczeństwo”, 2000, 2, 19-43.

¹² Podsumowując rozwój koncepcji niepewności, mówią i dwóch perspektywach pozwalających ją analizować: niepewność wynikająca z (braku) informacji oraz z zależności od zasobów. Patrz: Kreiser i Marino, 2002, op.cit.

¹³ Murray, J.A., *A Concept of Entrepreneurial Strategy*, „Strategic Management Review”, 1984, 5(1), 1-13I

gromadzone zasoby potrzebne do inwestycji i do wejścia na rynek, i wszystko to odbywa się w pewnych odstępach czasowych. W przypadku improwizacji, której odzwierciedleniem jest „majsterkowanie”, etapy te zbiegają się w tym samym czasie¹⁴. Dodatkowo współczesne badania wykazują, że małe przedsiębiorstwa nie mają z góry zaplanowanych strategii działań na rynku¹⁵.

3. WYNIKI BADAŃ

Dane pierwotne do analizowanych przypadków zostały zebrane na podstawie nieustrukturyzowanych oraz pół-strukturyzowanych wywiadów, a także dzięki obserwacji nieuczestniczącej jak i przy wykorzystaniu wewnętrznych materiałów będących do dyspozycji w niektórych firmach. Dobór firm do badania nie był losowy i wynikał w znacznej mierze ze zgody przedsiębiorców. Przedstawione wyniki są oparte na analizie przypadków 5 przedsiębiorców i funkcjonowania ich biznesu metodą deskryptywną¹⁶. „Strategie” przedsiębiorcze wydają się bardzo ciekawie w przypadku badanych firm.. Być może słowo „strategie” powinno się je zastąpić „sposobem postępowania/zachowania” zamiast wprowadzającej zamęt klasycznej koncepcji strategii z zakresu zarządzania. Badani przedsiębiorcy wykazują niską skłonność do podejmowania ryzyka i unikają niepewności. Działają „majsterkując”. Odbywa się to poprzez wykorzystywanie sieci osobistych kontaktów przedsiębiorcy. Jak odzwierciedlają to przedstawione przypadki, sieci te składają się z bliskich, nielicznych kontaktów a przedsiębiorcy wykazują mało zainteresowania, aby rozbudowywać swój kapitał społeczny. Konecki sugeruje, iż kolektywizm polskich przedsiębiorców jest indywidualny. Orientacja kolektywna występuje tylko w odniesieniu do „najbliższych” i jest silnie związana z familizmem¹⁷. Jak wspomniano wcześniej, wynika to z braku zaufania, który może mieć źródło w obciążeniu kulturowym. Brak **klasycznych** strategii przedsiębiorczych w analizowanych firmach pokazuje, że polski przedsiębiorca jest

¹⁴ Baker, T., Miner, A.S. i Eesley, D.T, *Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process*, “Research Policy”, 32, 2003, 255-276.

¹⁵ Jedynie 8% małych i średnich przedsiębiorstw posiada strategię działania firmy, przy czym w ponad 40% strategia obejmuje okres do 2 lat. Dodatkowo posiadanie strategii skorelowane jest z wielkością przedsiębiorstwa – strategię posiada 21% małych oraz 34% firm średnich. Badania Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego jasno wskazują na brak planowania w firmach mikro – tylko 13,3% przedsiębiorców sporządziło w ostatnim czasie biznesplan na użytek banku, bądź własny, kolejnych 13,2% posiada nieformalny biznesplan, pozostali (69%) nie mają go w ogóle. Źródło: Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz N., Zięba K., Świetlik K., *Dynamika Sektora MSP na Pomorzu*, Raport 2008, Pomorskie Obserwatorium Gospodarcze, Gdańsk 2008.

¹⁶ Wyniki przeprowadzonych badań są przedstawione w sposób bardzo zwięzły z powodu ograniczeń edytorskich.

¹⁷ Konecki, K., *Działanie przedsiębiorcze. Auto - praca nad tożsamością a społeczny proces konstruowania motywacji do działania przedsiębiorczego*, [w:] red. J. Leoński, U. Kozłowska, „W kręgu socjologii interpretatywnej. Badania jakościowe nad tożsamością”, Uniwersytet Szczeciński – Economicus, 2007.

typowym **majsterkowiczem**¹⁸. Jego działanie przypomina budowę kolażu z różnych kawałków szkła, jakie artysta ma pod ręką. Odziedziczył on po poprzednim systemie umiejętność radzenia sobie w wielu okolicznościach, „kombinowania”¹⁹. Pomagają mu w tym sieci osobistych kontaktów – jego sieci społeczne. „Majsterkowanie” odzwierciedla po części improwizację w firmie. Proces tworzenia firmy, realizacji przedsięwzięcia czy pomysłu nie jest linearny. Nie następuje antycypacja i racjonalna organizacja zasobów potrzebnych do działania. Przedsiębiorca korzysta z tego co ma „pod ręką”. I właśnie „pod nią” są sieci bliskich kontaktów, dość zamknięte i zawężone. Francuski odpowiednik słowa „majsterkowicz” (*bricoleur*) historycznie oznacza poboczne, zewnętrzne ruchy w grach związanych z zastosowaniem piłki. Słowo to opisuje tego, który pracuje własnymi rękoma w sposób bardzo zręczny, przebiegły i podstępny. „Majsterkowicz” potrafi robić bardzo wiele rzeczy i wykorzystuje posiadane przez siebie zasoby (to co ma pod ręką) tworząc zupełnie nowe rozwiązania lub rzeczy. Tworzy kolaż- mozaikę z materiałów, jakie posiada w warsztacie. Z tego powstaje wartość²⁰. Majsterkowicz to „**umysł dziki**” w porównaniu z inżynierem - umysłem wybitnie naukowym i analitycznym. Oczywiście w kontekście tego artykułu, mowa jest nie o zasobach fizycznych takich jak narzędzia i materiały jakie prawdziwy majsterkowicz ma w swoim warsztacie, ale o zasobach kapitału społecznego jakie „majsterkowicz”- przedsiębiorca wykorzystuje w swojej działalności i o tym czym dysponuje²¹. Majsterkowanie może być niejako kontynuacją **strategii „radzenia sobie”**, znamiennej dla okresu transformacji (*coping behavior*) związanej ze zdobywaniem zasobów, podejmowania decyzji w ówczesnym systemie politycznym lub motywacji do różnych przedsięwzięć gospodarczych²². W podobnym tonie utrzymane jest porównanie rozpoznawania okazji rynkowych w kontekście gospodarki posocjalistycznej z przygodą, dedukcją i niejednokrotnie niewielkim doświadczeniem. Oczywiście analizowane przypadki nie koncentrują się na początkowych fazach działalności przedsiębiorstw, ale są odzwierciedleniem kolażowego podejścia do biznesu – przedsiębiorcy wykorzystują wręcz „jakiegokolwiek” nadarżające się okazje do tworzenia wartości, mówiąc kolokwialnie „łapią

¹⁸ Lévi-Strauss, C., *The Savage Mind*, University of Chicago Press, 1966.

¹⁹ Autorki nie postulują, aby stwierdzenie „kombinowanie” weszło do dyskursu naukowego o przedsiębiorczości. Niemniej jednak, samo słowo i jego znaczenie znajduje szerokie zastosowanie w języku potocznym w Polsce.

²⁰ Odzwierciedla to jedna z definicji przedsiębiorczości zaproponowana przez Timmonsa, która mówi o „stworzeniu czegoś o określonej wartości z praktycznie niczego”. Patrz: Timmons J., *New Venture Creation*, Irwin, Boston: MA 1994.

²¹ Nie bez powodu Baker i inni mówią o majsterkowaniu poprzez sieci. Patrz: Baker i inni, 2003, op.cit.

²² Ledeneva, A. C., *Russia's Economy of Favours: Blat, Networking and Informal Exchanges* Cambridge University Press, 1998.

wszystkie możliwe okazje do zarobienia”. To właśnie poprzez swoje relacje ze środowiskiem, małe firmy operują na zasadzie określonych strategii przedsiębiorczych. Bardzo niski poziomu zaufania lateralnego, instytucjonalnego do ekip politycznych i wszelkich innych instytucji ma swoje źródło nie tylko w pozostałościach po poprzednim systemie politycznym tępiącym działalność gospodarczą, siejącym propagandę o „prywaciarzach”, ale również w korupcji władzy, niestabilności politycznej i legislacyjnej. Siłą rzeczy przedsiębiorcy budowali swoje życie zawodowe w kręgu najbliższych znajomych. Przedsiębiorcy wytworzyli silne zaufanie w relacjach budowanych z **najbliższymi**, z krewnymi lub przyjaciółmi, osobami poleconymi, „swoimi”, jako **substytut** nieistniejących relacji zaufania do władz i innych instytucji gospodarki nakazowo-rozdzielczej²³ czy już rynkowej, czy też szerszych sieci kontaktów. Analiza danych zebranych w ramach szerszego projektu badawczego, w oparciu o analizowane przypadki i w nawiązaniu do kluczowych koncepcji zarysowanych w Tabeli 2, prowadzi do przedstawienia następujących sugestii²⁴ w poniższej tabeli 1:

Tabela 1 Wnioski z analizy przedsiębiorców i ich kontekstów

- Sieci osobistych kontaktów składają się z niewielu kontaktów, z którymi przedsiębiorcy mają dość silne więzy i które wykorzystują jako dźwignię w swojej strategii przedsiębiorczej (SYNT, NETA, WAK, EWP, BUD), oraz znacznym stopniu polegają na tychże, z którymi zakładali firmy lub do tej pory współpracują (SYNT, NETA, BUD, WAK).
- W oparciu o wypracowane i silne, choć nieliczne w relacje sieci osobistych kontaktów tworzą bazę własnych klientów, najczęściej z poprzedniej firmy/miejsca pracy czy działalności w szarej strefie (BUD, SYNT, NETA).
- Sposób w jaki zidentyfikowali szansę rynkową był przedstawiony i opracowywany przy pomocy kontaktów z sieci osobistej (SYNT, EWP) a jego wdrażanie nie było planowane i polegało na improwizacji (EWP, SYNT, NETA, WAK).
- Analizowani przedsiębiorcy zmieniali i zmieniają formę działalności lub otwierali i zamykali własną działalność/firmę. (BUD, WAK, EWP, NETA) w obliczu różnych i zmieniających się przepisów podatkowych, aby zmniejszać koszty ubezpieczeń społecznych, płacić mniejsze podatki,
- Firmy nie podejmują również strategii rozwijania swoich kontaktów w szerszym środowisku, nie uważają takich działań za potrzebne, pożyteczne, obce im jest „sieciovanie”, a działalność w stowarzyszeniach czy zrzeszeniach uważają za stratę czasu (NETA, SYNT, BUD), jedyny wyjątek stanowi tu przedsiębiorca z EWP, który dzieli się wiedzą i samodzielnie założył stowarzyszenie dla producentów wag.
- Również młodszy przedsiębiorcy (SYNT, NETA) w swoich działaniach dość często podejmują się „majsterkowania”. Oznaczać to może, że zaproponowane przez autorki ujęcie strategii przedsiębiorczych w tym artykule, dotyczy nie tylko przedsiębiorców, którzy działali jeszcze przed momentem transformacji ustrojowej i gospodarczej lub po, ale również młodych przedsiębiorców, przejmujących balast kulturowy poprzedniego pokolenia.

Źródło: opracowanie własne

Oczywiście, można by podjąć argumentację, że przecież każda mała firma czy samozatrudniony zaczyna właśnie funkcjonować w taki sposób i wspomnieć o syndromach charakterystycznych dla małych firm na początku ich działalności nazwanych syndromami

²³ Takim substytutem w chińskiej gospodarce są sieci *guanxi*. Szerzej w: Lee, E. Yiu-chung, i Anderson, A. R, Role Of Guanxi in Chinese Entrepreneurship, The Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, 2007, December

²⁴ Patrz: Tabela 1.

małości i nowości²⁵. Trzeba jednak zauważyć, że badani przedsiębiorcy funkcjonują na rynku w każdym przypadku dłużej niż 5-6 lat, a zatem można by oczekiwać rozwoju sieci osobistych kontaktów przedsiębiorców.

4. PODSUMOWANIE

Na postawie przedstawionych przypadków, autorzy artykułu nie roszczą sobie prawa do zbudowania fundamentów teorii przedsiębiorczości, która byłaby charakterystyczna dla Polski czy też krajów po transformacji z Europy Centralnej²⁶. Artykuł to jedynie **propozycja odmiennego spojrzenia** na przedsiębiorczość w takim, a nie innym kontekście. Bardziej pogłębiona analiza danych korzystająca z metodologii teorii ugruntowanej ułatwi przedstawienie konkretniejszych propozycji godnych eksploracji lub hipotez do zweryfikowania. Kultura sieciowania jest nieobecna w Polsce. Brakuje spotkań, które miałyby umożliwiać przedsiębiorcom kontakty i prowadzić do wymiany pomysłów oraz doświadczeń, wspólnych przedsięwzięć. Podczas gdy inicjatyw takich w wielu gospodarkach jest bez liku²⁷ a słowo sieciowanie nie jest obecne we współczesnym języku.

W kontekście niepewnego otoczenia ekonomicznego i ubogiej kultury sieciowania, analizowani przedsiębiorcy lawirują i improwizują, tworząc jakąkolwiek wartość. Polscy przedsiębiorcy tworzą „wartość” w gospodarce w sposób niekoniecznie zgodny z wzorcami klasycznymi. Każdy z nich ma swoją własną opowieść, ale często sięgają jedynie po to i wykorzystują to, co „mają w zasięgu ręki”. Z powodu mało zauważalnych strategii rozwojowych, można by powiedzieć, że majsterkują. Trzeba zaznaczyć, że ta postawa i jak najbardziej przypomina przedsiębiorczość, jako nieustanne podejmowanie przedsięwzięć.

BRICOLAGE FOR EVERYONE- CAN ANYONE BE AN ENTREPRENEUR IN POLAND – THE ANALYSIS OF FIVE CASES. IN SEARCH FOR ENTREPRENEURIAL STRATEGIES.

Artykuł stanowi analizę przypadku pięciu przedsiębiorców i postuluje sugestię, jakoby podejmowali oni strategie przedsiębiorcze przypominające „majsterkowanie”. W pierwszej części zarysowane są uwarunkowania społeczne i gospodarcze, które w znacznym stopniu kształtują takie zachowania. W drugiej, przedstawiono koncepcję „majsterkowicza” oraz przykłady mogące zobrazować takie postawy rynkowe.

²⁵ Aldrich, H., i Auster, E. R., *Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications*, "Research in Organizational Behavior", 1986, 8, 165-198; Starnawska, 2006, op.cit.

²⁶ Javillonar i Peters wyrazili swoje wątpliwości na ile w Azji Afryce czy też Ameryce Łacińskiej mogą być wyjaśnione przy użyciu teorii McClellanda czy Webera skoro te zostały zbudowane w oparciu o doświadczenia amerykańskich i europejskich przedsiębiorców. Patrz: Javillonar, G.V. and Peters, G.R., 1973, *Sociological and social psychological aspects of Indian entrepreneurs*, The British Journal of Sociology 24(3), 314-328.

²⁷ Szerzej w: Starnawska M., 2006, op.cit.

Tabela 2 Profile analizowanych przedsiębiorców i działalności ich firm

przypadek	SYNT	NETA	PWE	WAK	BUD
Charakterystyka przedsiębiorcy	2 właściciele, około 30 lat, wykształcenie wyższe	2 właściciele, około 30 lat, wykształcenie wyższe	1 właściciel, około 60 lat, wykształcenie wyższe	2 właściciele, małżeństwo, wiek około 40 lat, w spółce komandytowej z 4 rodzeństwa	1 właściciel, nieformalnie współpracuje z bratem, wiek około 50 lat
Firma, branża	- Działalność usługowa, Syntezatory mowy - założona w 2001	- Działalność usługowa, Internet - założona w 2004 (<i>wcześniej działalność w szarej strefie</i>)	- Działalność produkcyjno-usługowo-handlowa, wagi przemysłowe - założona w 1991 (z późniejszymi zmianami organizacyjno prawnymi)	- Działalność handlowa Hurtownia papiernicza - założona w 1993 (z późniejszymi zmianami organizacyjno prawnymi)	- Działalność usługowa, budowlana - założona w 1992 (z późniejszymi zmianami organizacyjno prawnymi)
Doświadczenie zawodowe	- 3 miesięczne doświadczenie pracy w portalu internetowym gdzie rozwijana była koncepcja syntezatorów - rozpoczęcie doktoratu, który miał dotyczyć syntezatorów	- różnorodne doświadczenie pracy najemnej a także organizowania imprez paintballowych i sprzedawania tego typu sprzętu na zasadach nieformalnych	- wieloletnia praca na kontraktach zagranicznych, gdzie samodzielnie poznał technologie ustawiania wag i ją rozwiniął - założenie własnej firmy za namową znajomego, który znalazł potencjalnych klientów,	- praca najemna w szkole i szpitalu, założenie własnej firmy na początku lat 90 za namową znajomego,	- praca najemna w dużej firmie państwowej do momentu rozpoczęcia procesu prywatyzacji
Zaangażowanie przedsiębiorcy w szerszy kontekst społeczno-ekonomiczny poprzez sieciowanie	- brak sieciowania w szerszym kontekście społeczno-ekonomicznym, - nawiązywanie kontaktów z innymi na konferencjach naukowych w celu „przyjrzenia się temu” co robią inni,	- brak sieciowania w szerszym kontekście społeczno-ekonomicznym, - jest w nieformalnej sieci osób zajmujących się nurkowaniem, na początku działalności była to dźwignia do pozyskania klientów, - przenoszenie klientów z jednych przedsięwzięć do drugich, wykorzystywanie tej samej bazy klientów, - wykorzystywanie obecnej działalności do poszerzania zakresu oferowanych usług (np. o handel sprzętem AGD, sprzęt do nurkowania, sprzęt do paintballa) - brak określonych strategii na przyszłość	- założenie stowarzyszenia producentów wag w Polsce w celu wymiany doświadczeń, promocji rozwiązań stosowanych przez przedsiębiorcę, - firma była wielokrotnie zamykana i otwierana w celu wykorzystania sprzyjających rozwiązań legislacyjnych - brak określonych strategii na przyszłość - założenie spółki córki razem z przyjacielem, spółka ma tworzyć standardy węgarskie w branży, jej siedziba i biuro znajduje się w domu przedsiębiorcy z EWP, gdzie samo EWP ma również biuro. - współpracuje i często rozmawia z 2 dobrych znajomych którzy pracują na politechnice,	- brak sieciowania w szerszym kontekście społeczno-ekonomicznym,	- brak sieciowania w szerszym kontekście społeczno-ekonomicznym,
Obrazy „majsterkowania”	- przyjaciele ze studiów zakładają firmę, - duża pomoc członków rodziny w przekształceniu firmy w sp. z o.o. - weryfikacja pomysłów przez promotora pracy mgr. jednego z właścicieli - poszukiwanie pierwszych klientów wśród znajomych z uczelni, - informacja o możliwościach w parku technologicznym „znajomymi kanałami” od kuzyna, który też ma własny biznes - wykorzystywanie „wizerunku” parku technologicznego w regionie do budowy własnego wizerunku	- przyjaciele ze studiów zakładają firmę, - duża pomoc członków rodziny w przekształceniu firmy w sp. z o.o. - weryfikacja pomysłów przez promotora pracy mgr. jednego z właścicieli - poszukiwanie pierwszych klientów wśród znajomych z uczelni, - informacja o możliwościach w parku technologicznym „znajomymi kanałami” od kuzyna, który też ma własny biznes - wykorzystywanie „wizerunku” parku technologicznego w regionie do budowy własnego wizerunku	- firma była wielokrotnie zamykana i otwierana w celu wykorzystania sprzyjających rozwiązań legislacyjnych - brak określonych strategii na przyszłość - założenie spółki córki razem z przyjacielem, spółka ma tworzyć standardy węgarskie w branży, jej siedziba i biuro znajduje się w domu przedsiębiorcy z EWP, gdzie samo EWP ma również biuro. - współpracuje i często rozmawia z 2 dobrych znajomych którzy pracują na politechnice,	- zatrudnianie rodziny, bliskich znajomych firma była wielokrotnie zamykana i otwierana w celu wykorzystania sprzyjających rozwiązań legislacyjnych - na początku działalności, przedsiębiorcy równolegle prowadzili własną działalność gospodarczą i oddzielnie jeszcze działali w obecnej spółce komandytowej,	- firma była wielokrotnie zamykana i otwierana w celu wykorzystania sprzyjających rozwiązań legislacyjnych, - zatrudnianie brata przedsiębiorcy na „czarno” - klienci rekomendują usługi na zasadzie ustnego polecenia innym swoim znajomym; również przedsiębiorcy nieformalnie współpracują z projektantem wnętrz, który proponuje wykonanie usług wykończeniowych u jego klientów,

Źródło: opracowanie własne

Starnawska, M. and Popowska, M., (2009) „Majsterkowanie dla każdego” - czy każdy może być przedsiębiorcą w Polsce? -analiza przypadków. W poszukiwaniu strategii przedsiębiorczych”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Ekonomiczne Problemy Usług 540 nr 34, 403-409