

Sieć osobistych powiązań – źródło przewagi małych przedsiębiorstw na rynku

Svetlana Gudkova

Artykuł poświęcony jest sieciom powiązań, tworzonym przez przedsiębiorcę. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych autorka dokonuje analizy wpływu kontaktów osobistych na rozwój małych przedsiębiorstw. Tekst rozpoczyna się od analizy koncepcji teoretycznych, powstałych zarówno na gruncie zarządzania i przedsiębiorczości, jak również socjologii oraz psychologii. Literatura opisująca sieci powiązań kształtowała się w dwóch podstawowych kierunkach: strukturalnym oraz relacyjnym, w ramach których badacze koncentrowali się na różnych charakterystykach sieci oraz innych typach więzi w nich zawartych. W drugiej części artykułu przedstawione są korzyści możliwe do osiągnięcia przez przedsiębiorcę poprzez sieć osobistych powiązań. Zostały one wyodrębnione na podstawie badań terenowych przeprowadzonych przez autorkę wśród małych przedsiębiorstw.

1. Wstęp

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. (WZF)¹

Powyższy cytat to słowa jednego z przedsiębiorców, który przekształcił podupadający rodzinny zakład fotograficzny w prosperujące przedsiębiorstwo świadczące usługi w zakresie chemigrafii. Stało się to możliwe przy umiejętnym wykorzystaniu kontaktów osobistych.

Sieć powiązań stanowi niewidoczną, lecz potężną siłę, która oferuje szerokie spektrum korzyści związanych z różnymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa, tworząc w ten sposób sprzyjające warunki dla jego rozwoju. Przypomina się tu znane rosyjskie powiedzenie: „Zamiast stu rubli, miej stu przyjaciół” (*Nie imiej sto rublej, a imiej sto druziej*), które choć powstało w innej kulturze, dobrze ilustruje rozpatrywane zjawisko. Jednak bardziej trafne w stosunku do sytuacji małych firm byłoby stwierdzenie: „Jeśli nie masz stu rubli, miej stu przyjaciół”. Celem artykułu jest analiza wpływu sieci osobistych powiązań przedsiębiorców na proces powstawania oraz rozwoju małych przedsiębiorstw.

2. Sieci osobistych powiązań

Określenie „sieci powiązań” (ang. *network*) zostało wprowadzone do nauk społecznych przez brytyjskiego antropologa Johna Barnesa na początku lat 50. minionego stulecia. 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, tylko wymagała nowego, bardziej otwartego podejścia, które nie wprowadzałoby granic w relacjach międzyludzkich. Barnes zdefiniował sieć powiązań jako „(...) zbiór punktów, część z których jest połączona liniami. Punkty oznaczają osoby, czasami grupy, a linie pokazują interakcje pomiędzy nimi” (Barnes 1954: 43 za Shulman 1976: 308).

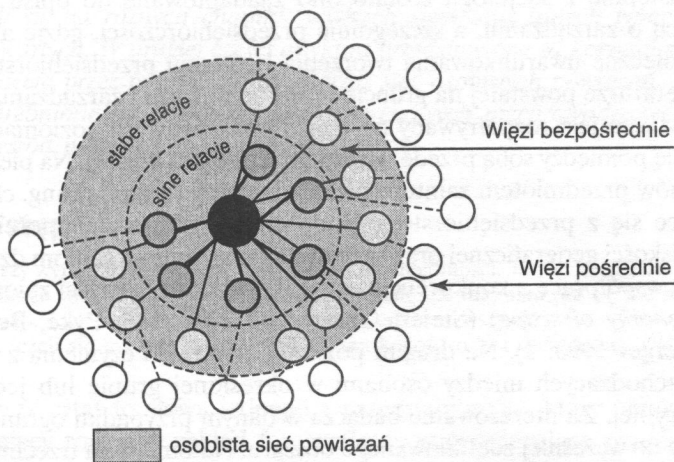
Nowe pojęcie szybko znalazło zastosowanie w rosnącej liczbie opracowań opisujących zachowania społeczności miejskich, charakteryzujących się mobilnością, większą liczebnością oraz społecznym zróżnicowaniem, których struktury były analizowane z wykorzystaniem nowego modelu konceptualnego, jakim stały się sieci powiązań (Shulman 1976: 307; Mitchell 1974: 280). Następnie z socjologii zostało ono zaadaptowane do opisu zjawisk w naukach o zarządzaniu, a szczególnie przedsiębiorczości, gdzie akcentowano społeczne uwarunkowania tworzenia i rozwoju przedsiębiorstwa.

W literaturze powstałej na gruncie teorii organizacji i zarządzania temat sieci powiązań jest rozpatrywany na trzech podstawowych poziomach, różniących się pomiędzy sobą przede wszystkim jednostką analizy. Na pierwszym z poziomów przedmiotem zainteresowania badaczy są grona (ang. *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 (ang. *economy of scope*) (Steier, Greenwood 2000: 163; Pyke, Becattini, Sengenberger 1990: 2). 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. Osoba ta w literaturze jest nazywana ego, punktem zakotwiczenia lub punktem ogniskowania, a sieć ją otaczająca nosi nazwę **osobistej sieci powiązań** (Shulman 1976: 310; Ibarra 1993: 59).

Przedmiotem zainteresowania w pracy będą sieci osobistych kontaktów, w których jako jednostka centralna występuje przedsiębiorca. Stanowi on punkt zakotwiczenia otoczony egocentryczną siecią powiązań, do której należą osoby połączone z ego w sposób bezpośredni oraz pośredni. Składają się na nią relacje bliskie, określane mianem silnych, jak i relacje luźne, nazywane słabymi więziami (patrz rys. 1.).

Sieci osobistych powiązań łączące przedsiębiorcę z otoczeniem posiadają szereg specyficznych charakterystyk. Johannisson i Monsted podkreślali uni-

kalność takich więzi, zawierających w sobie dwa wzajemnie przenikające oraz oddziałujące na siebie wymiary: społeczny oraz biznesowy (transakcyjny, ekonomiczny). Każda relacja, niezależnie od obszaru jej powstania, sprowadza się do tych dwóch wymiarów, których rozpoznanie, zdaniem badaczy, jest niezbędne do zrozumienia jej dynamiki, przejawiającej się na przykład w przesuniętym w czasie spełnianiu zasady wzajemności. Johannisson i Monsted zwracali również uwagę na ważną rolę więzi osobistych w mechanizmie transferu zaufania w przedsiębiorstwach wielopokoleniowych (Johannisson, Monsted 1997: 114). 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 w oparciu o nieformalne porozumienia, korzystając z wieloletnich znajomości (Johannisson 1998: 300). Sieci osobistych powiązań przedsiębiorców charakteryzują się szczególną dynamiką, ewoluując w czasie, zmieniają swoją strukturę wraz z rozwojem przedsiębiorstwa (Malecki 1997: 73).



Rys. 1. Egocentryczna sieć osobistych powiązań. Źródło: opracowanie własne.

Literatura dotycząca sieci powiązań kształtowała się w dwóch podstawowych kierunkach – **strukturalnym** (ang. *structural, calculative, bridging view*) oraz **relacyjnym** (ang. *relational, identity-based, bonding view*)².

2.1. Perspektywa strukturalna

Podjęcie strukturalne zostało zapoczątkowane w latach 70. publikacjami Granovettera oraz Burt'a. Zakłada ono, że korzyści płynące z sieci powiązań dla przedsiębiorcy są wynikiem jego pozycji w strukturze sieci, która wspo-

maga proces identyfikacji szans oraz pozyskiwania zasobów, dostarcza cennych informacji oraz pozwala na kontrolowanie ich przepływu poprzez wypełnienie luk strukturalnych.

Analizując relacje łączące poszczególne jednostki w sieci, Mark Granovetter w swoim przełomowym artykule *Siła słabych więzi* wyróżnił dwa rodzaje relacji: słabe oraz silne (Granovetter 1973: 109). Siła więzi jest określana za pomocą stopnia napięcia czterech czynników charakteryzujących relację. 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 podobne. W konsekwencji takie kontakty dostarczają zbieżnych informacji, które nie mają strategicznego znaczenia oraz nie stwarzają wyjątkowych możliwości dla ich posiadacza (Lincoln, Miller 1979: 184; Ibarra 1993: 62). Natomiast **słabe więzi** 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** (ang. *structural bridges*), które umożliwiają dostęp do cennych informacji z innych środowisk.

Alternatywną, a zarazem komplementarną koncepcję do teorii Granovettera przedstawił inny wybitny socjolog zajmujący się problematyką przedsiębiorczości Ronald Burt. W swoich rozważaniach podkreślał on, że to nie słabość więzi jest czynnikiem bezpośrednio decydującym o jej znaczeniu. Przyczynę należy upatrywać w luce strukturalnej (ang. *structural hole*), którą taka więź wypełnia (Burt 1992: 32). **Lukę strukturalną** autor definiuje jako szansę na dokonywanie kontroli nad przepływem informacji oraz pełnienie roli pośrednika w relacjach między osobami, które nie są w żaden inny sposób powiązane ze sobą w strukturze społecznej (Burt 1997: 340). Przedsiębiorca, wypełniając lukę między dwoma albo kilkoma jednostkami, jest tym trzecim (łac. *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 podkreślał, że koniecznym warunkiem wystąpienia takiej przewagi jest niepewność, wynikająca z braku porozumienia pomiędzy 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 inwestycji (Burt 1993: 297).

Przedsiębiorca, występując w roli jedynego ogniwa łączącego różne sieci kontaktów, uzyskuje dostęp do cyrkulujących w nich informacji, które są

dostarczane przez jednostki bezpośrednio z nim powiązane. Istotne jest przy tym to, 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 (Burt 1993: 286).

W podejściu strukturalnym korzyści osiągane przez przedsiębiorcę z uczestniczenia w sieci powiązań są oparte na słabych więziach. Jednak poleganie na takich relacjach jest związane z szeregiem niebezpieczeństw, których świadomość może w ich uniknięciu. Słabe relacje, łącząc jednostki z różnych środowisk, zakładają często powierzchowną znajomość na zasadzie ograniczonego zaufania, co implikuje niepewność. Związana jest ona z nieprzewidywalnością zachowań potencjalnego kontrahenta, szczególnie w sytuacjach kryzysowych, wywiązaniem się z podjętych zobowiązań, odwzajemnieniem w przyszłości wyświadczonych usług oraz jakością dostarczanych informacji. Tacy partnerzy mogą również nie czuć się zmotywowani do wsparcia podejmowanych przez przedsiębiorcę działań oraz udzielania porad.

2.2. Perspektywa relacyjna

W podejściu relacyjnym największą wartość mają silne relacje utrzymywane na zasadach przyjaźni, pokrewieństwa 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.

Coleman wyróżnił dwa typy korzyści, których koniecznym warunkiem osiągnięcia jest przynależność do zwartej sieci powiązań. Są to: wzajemne zaufanie oraz przestrzeganie obowiązujących norm postępowania. Coleman wyodrębnił również dostęp do kanałów informacji jako trzeci typ korzyści, których osiągnięcie nie jest jednak uzależnione od siły więzi (Coleman 1988: 60). Bliskość relacji nadaje pozyskiwanym taką drogą informacjom szczególny charakter.

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 wyświadczania przysługi w każdym momencie (Fukuyama 1997: 221; Coleman 1988: 61).

Parafrazując słowa Luhmanna, zaufanie to sposób na przewidywanie przyszłości, zachowywanie się tak, jakby była ona pewna (cyt. za Sanner 1997: 67). 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 transakcyjnych (Larson 1992: 98; Sako 1998: 91; Aldrich 1999: 83). 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 strategicznego (Uzzi 1997: 49; Wickham 1998: 154).

Zwarte struktury sieci powiązań sprzyjają cyrkulacji informacji między uczestnikami. Ma to dwojakie skutki: po pierwsze sprzyja przestrzeganiu 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 w oparciu o nową wiadomość, korygując odpowiednio swoje zachowania, a w niektórych przypadkach postawy. Pozwala to na wprowadzenie skutecznych sankcji przeciwko jednostce, łamiącej obowiązujące zasady wyznawanego w sieci kodeksu etycznego. Przekonanie uczestników sieci o konieczności podporządkowania się obowiązującym normom tworzy atmosferę zaufania, ograniczając niepewność.

Bliskie relacje są dla przedsiębiorcy również źródłem wsparcia, szczególnie w czasach przemian oraz niepewności (Aldrich 1999: 83; Johannisson 1987: 14). Osoby z najbliższego otoczenia są bardziej zmotywowane do niesienia bezwarunkowej pomocy. Silne więzi dodają również odwagi do podejmowania działań obarczonych wysokim ryzykiem.

Korzyści płynące dla przedsiębiorcy z uczestnictwa w sieci powiązań stanowią **kapitał społeczny**. Obecnie kapitał społeczny analizuje się zarówno w kontekście zasobów, które stają się dostępne w wyniku współpracy stron, jak i samej struktury sieci zawierającej luki strukturalne (Burt 1992: 17; Neergaard, Madsen 2004: 106). Można powiedzieć, że sieć powiązań jest narzędziem tworzenia kapitału społecznego za pośrednictwem relacyjnych oraz strukturalnych mechanizmów opisanych powyżej.

3. Zarys metody

Podstawę empiryczną artykułu stanowią badania poświęcone rozwojowi małych przedsiębiorstw realizowane w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, prowadzone od 2002 roku. Końcowa faza badań finansowana jest ze środków na naukę w latach

2005/2006 jako projekt badawczy pt. „Niematerialne uwarunkowania rozwoju mikroprzedsiębiorstw”. Badania te miały charakter jakościowy i opierały się na pogłębionych, częściowo ustrukturalizowanych wywiadach z przedsiębiorcami w mikro oraz małych firmach. Grupa badanych przedsiębiorstw była zdyspersyfikowana zarówno pod względem geograficznym, jak i profilu działalności. Badania prowadzone były w województwach: mazowieckim, lubelskim, małopolskim, podkarpackim, śląskim, opolskim, dolnośląskim, kujawsko-pomorskim, pomorskim oraz warmińsko-mazurskim. Wywiady były nagrywane, a następnie spisywane. Zgromadzony podczas badań jakościowych materiał empiryczny składał się łącznie z 84 wywiadów, których objętość po transkrypcji wyniosła ponad 1 500 stron maszynopisu, notatek sporządzanych z obserwacji oraz rozmów z klientami, pracownikami i organizacjami współpracującymi.

Artykuł oparty jest na analizie zebranego materiału empirycznego i zawiera wyniki w jednym z obszarów poszukiwań, jakim jest wpływ kontaktów osobistych przedsiębiorcy na rozwój jego firmy.

4. Korzyści płynące z sieci powiązań dla przedsiębiorcy

Na początku warto przytoczyć fragment wypowiedzi jednego z przedsiębiorców, który znakomicie oddaje zakres korzyści możliwych do osiągnięcia przez sieć osobistych powiązań:

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



Rys. 2. Rodzaje korzyści oferowanych przedsiębiorcy przez sieć osobistych powiązań.
Źródło: opracowanie własne.

Takie stwierdzenie jest bardzo bliskie rzeczywistości. Odpowiednio skonstruowana sieć powiązań oferuje przedsiębiorcom szeroki wachlarz korzyści, dotyczących rozmaitych aspektów funkcjonowania firmy (patrz rys. 2). 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 osoby, podczas którego kształtowane są kompetencje przedsiębiorcze.

4.1. Identyfikacja szans rynkowych

Dla wielu przedsiębiorców sieć osobistych kontaktów staje się źródłem pomysłu na rozpoczęcie działalności gospodarczej albo realizację nowego przedsięwzięcia. Na podstawie analizy materiału empirycznego wyróżniono 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 swojej normalnej egzystencji 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.

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

Pomysł? Ze stałym 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 ten no i wymyśliliśmy sobie po prostu taką produkcję takich altan. Stworzyliśmy stronę internetową (...). 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 wza-

jemnym zaufaniu, dlatego na partnerów handlowych często wybierane są osoby, z którymi przedsiębiorcę łączą silne więzi, takie jak wieloletni kontrahenci, krewni czy przyjaciele.

Posiadane kontakty umożliwiają przedsiębiorcy również 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 formalno-prawnych dotyczących planowanej transakcji na później.

4.2. 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 wykorzystuje 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, takie jak kredyty handlowe, udzielane przez stałych kontrahentów czy uczestnictwo w grupach pożyczkowych na zasadach wzajemnego poręczania.

Pożyczki. Dla wielu przedsiębiorców pożyczki od najbliższych pozostają jedną z najczęściej wykorzystywanych form zewnętrznego finansowania. Zdecydowana większość małych przedsiębiorstw rozpoczęła swoją działalność w oparciu o środki pozyskane od rodziny, przyjaciół czy bliskich znajomych.

Jest to po prostu niemożliwe. Jak ja startowałem, to ja byłem, to ja byłem zapożyczony u siostry, która prac..., która jest emerytką, jest inwalidą, 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 opłatami. (ODR)

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.

Kredyty handlowe. Przedsiębiorcy przywiązują duże znaczenie do możliwości kupowania towaru na kredyt. Ważne są dla nich nie tylko korzyści finansowe, lecz również są oni 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 nieter-

minowe regulowanie zobowiązań przez odbiorców. Sposobem na ograniczenie ryzyka jest selekcja kontrahentów, a następnie budowanie silnych, opartych na wzajemnym zaufaniu więzi. W wielu przypadkach relacje powstałe początkowo na gruncie wyłącznie biznesowym nabierają wymiaru prywatnego i w konsekwencji kontrahenci stają się przyjaciółmi.

Brak kontaktów w branży wiąże się z koniecznością dokonywania płatności bezpośrednio 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, odroczonej 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 współpracy z nim. Są to referencje wystawiane przez stronę trzecią, utrzymującą relacje z potencjalnymi kontrahentami. Występuje ona w roli gwaranta transakcji, ręcząc swoją reputacją za jej powodzenie.

Uczestnictwo w grupie pożyczkowej. Przedsiębiorcy, których firmy z różnych względów nie posiadają 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 potrzebo wałam jakiś zastrzyk gotówki i okazuje się, że właśnie moi przyjaciele mówią, słuchaj, 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)

Podstawowym kryterium stosowanym przy doborze uczestników do grupy pożyczkowej jest stopień zaufania, którego wysoki poziom jest charakterystyczny dla silnych relacji. Na partnerów najczęściej są wybierani 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.

4.3. 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 również pierwotnej selekcji napływających informacji. Im bardziej zbieżne cele łączą ich z przedsiębiorcą, tym bardziej istotne dla niego są zdobywane informacje. Na przykład, 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 właśnie 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 się pochwalić wysokim poziomem lojalności klientów, który został osiągnięty dzięki stworzeniu przez przedsiębiorcę sieci osobistych kontaktów, umożliwiającej dostęp do kluczowych informacji.

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.

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. W taki właśnie sposób na przykład 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. (WZF)

Realizacja 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.

4.4. Pozyskiwanie zleceń

Zdobywanie klientów jest jednym z najtrudniejszych wyzwań stojących przed przedsiębiorcami. Szczególnie dotkliwie problem ten przejawia się na początku działalności. Można wyróżnić dwa podstawowe mechanizmy zdobywania klientów w sieci powiązań: znajomości oraz polecenia.

Znajomości. Przy pozyskiwaniu klientów na zasadzie znajomości, najważniejszą rolę odgrywa więź łącząca przedsiębiorcę z potencjalnym odbiorcą. Jej siła decyduje o przyjęciu lub nie 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, Jurek, powycinasz nam to, mówię, nie ma problemu. Zresztą on pracuje w Warszawie, mieszka we Wrocławiu, ale każda sobota, niedziela jest we Wrocławiu. Tutaj, zresztą wiele osób w ten sposób. Zem od nich miałem bardzo dużo. Jak ja kupiłem ploter, to ja dla Polsatu robiłem wszystko, począwszy od banerów, do naklejek na mikrofony z napisem Polsat, no. Dla nich wszystko się robiło. Teraz się robi mniej dla nich, no bo oni są już tam w Warszawie. (WZF)

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 w trudnej sytuacji.

Rekomendacje. Są to mechanizmy opierające 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 w sieci. Jednak ważniejsze od samej informacji w takim przekazie jest jej otoczek, którą tworzy zaufanie. Jest ono przenoszone z jednej relacji na drugą, sprawiając, że nowi klienci postrzegają transakcję za mniej ryzykowną, a przedsiębiorca poprzez transfer zaufania szybciej zyskuje ich akceptację.

(...) każdy klient czy kontrahent potrzebuje mieć jakieś zaufanie i przełamanie tego oporu związanego z pierwszym kontaktem, i stwierdzenia, 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)

W taki sposób zadowoleni klienci stają się aktywnymi aktorami sieci, działającymi na rzecz przedsiębiorcy. Istotne jest, że obracają się oni w różnych środowiskach, przez co mają dostęp do szerokiego grona osób o podobnych preferencjach. Za ich pośrednictwem przedsiębiorca otrzymuje dostęp do potencjalnych klientów znajdujących się poza sferą jego wpływów bezpośrednich, co w sposób znaczący zwiększa strumień napływających

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

Paradoksalnie, mechanizm rekomendacji oddziałuje również w drugą stronę. Przedsiębiorcy, mając świadomość przepływu informacji na rynku, przywiązują większe znaczenie do obsługi każdego klienta, starając się, aby był on zadowolony z dokonanej transakcji. Wiedzą oni, że opinia niezadowolonego klienta szybko obiegnie rynek, tworząc przedsiębiorcy negatywną reputację w środowisku.

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

4.5. Kształtowanie kompetencji przedsiębiorcy

Kontakty osobiste wywierają znaczący wpływ na proces uczenia się przedsiębiorców, tworząc jego wymiar społeczny. W procesie uczenia się kształtowane są kompetencje przedsiębiorców, na które składają się posiadana wiedza, motywacja do rozpoczęcia oraz prowadzenia działalności, poczucie własnej skuteczności oraz cechy osobowe jednostki. Ostatnie, ze względu na poziom występowania w osobowości jednostki, nie będą brane pod uwagę podczas poniższych rozważań.

Wiedza. Dla wielu przedsiębiorców proces uczenia się jest nierozłącznie związany z kontaktami osobistymi. Świadomość roli, jaką pełnią relacje międzyludzkie w zdobywaniu wiedzy, sprawia, że starają się oni wykorzystać każdą nadarzącą 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)

Najbardziej pożądaną cechą przedsiębiorcy w takich warunkach staje się komunikatywność oraz otwartość na nowe kontakty.

Przedsiębiorcy, dorastający w atmosferze firm rodzinnych, pierwszą wiedzę związaną z prowadzeniem działalności zdobywają w relacjach z członkami rodziny. Od wczesnego dzieciństwa przyswajają oni 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 często zdobywają oni wiedzę niezbędną do założenia oraz rozwoju firmy od współpracowników. 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 bazę, stanowiącą swoistą trampolinę do dalszego rozwoju. W procesie socjalizacji przedsiębiorczej pozyskiwana jest również wiedza ogólna, w tym przedsiębiorcza. 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. 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.

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 poprzez cztery podstawowe mechanizmy: bezpośrednio 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.

Poczucie własnej skuteczności³. Można wyróżnić dwa podstawowe mechanizmy oddziaływania sieci powiązań na poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy. Pierwszym mechanizmem są **sygnały werbalne**. Przedsiębiorcy często budują obraz własnej skuteczności na podstawie opinii na ich temat innych osób. Ważne 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 nie małe 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.

Drugi mechanizm jest oparty na wykorzystaniu **doświadczeń zastępczych**, oferowanych przez uczestników sieci osobistych powiązań, na podstawie których przedsiębiorca formułuje wnioski o własnych możliwościach. 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. Po drugie, przy tworzeniu obrazu własnej skuteczności ważną rolę odgrywają porównania własnych osiągnięć do osiągnięć innych przedsiębiorców, znajdujących się w podobnych sytuacjach rynkowych.

Motywacja. W sieci osobistych powiązań przedsiębiorcy odnajdują również motywację do rozpoczęcia oraz prowadzenia działalności gospodarczej. Najbardziej silnym wpływem w tym zakresie charakteryzują się **członkowie rodziny, właściciele firm z najbliższego otoczenia oraz klienci**.

Pod względem wpływu wywieranego przez rodzinę na motywację przedsiębiorcy wśród jej członków należy wyodrębnić dwa pokolenia: starsze, reprezentowane przez rodziców, oraz młodsze, którym są dzieci przedsiębiorcy. Dla młodego pokolenia dorastającego w specyficznym środowisku firmy rodzinnej często jedynym słusznym rozwiązaniem staje się kontynuacja tradycji rodzinnych bądź rozpoczęcie realizacji własnego przedsięwzięcia. Można wyróżnić cztery podstawowe czynniki motywacyjne, mające swoje źródła w procesie socjalizacji przedsiębiorczej, które wpływają na decyzje młodego pokolenia o zostaniu 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. Drugim czynnikiem wpływającym na decyzję osoby o zaangażowanie 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”. 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. Czwartym czynnikiem wpływającym na decyzję osoby o prowadzeniu własnej działalności jest posiadana **wiedza**. Oddziałuje ona w dwojaki sposób. Po pierwsze, wiedza pozwala młodemu pokoleniu 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.

Dla przedsiębiorców czynnikiem motywujących do aktywnego działania jest **wizja firmy rodzinnej**, przekazywana z pokolenia na pokolenie. Wielu z nich starannie podkreślało w trakcie wywiadów, że prowadzone przez nich przedsiębiorstwa są tworzone wysiłkami całej rodziny. 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)

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.

Opowiadając w trakcie wywiadów o początkach działalności, rozmówcy nie raz wspominali o innych przedsiębiorcach, których osiągnięcia pobudziły ich do założenia własnej firmy. Motywujący wpływ miały nie tylko osiągnięcia finansowe, lecz również niezależność w podejmowaniu decyzji, którą mogli się oni pochwalić. Poprzez bezpośredni kontakt z innym przedsiębiorcą osoba ma możliwość poznania zarówno korzyści, jak i mankamentów prowadzenia działalności gospodarczej.

Dla wielu przedsiębiorców motywacji do prowadzenia działalności gospodarczej dostarczają również zadowoleni klienci, których opinie dostarczają nie tylko emocjonalnego wsparcia, zachęcając do podejmowania kolejnych wyzwań rynkowych, lecz również mają wymiar ekonomiczny. Są one dla przedsiębiorców oznaką istniejącego na rynku popytu na oferowane przez nich produkty lub usługi, stanowiącego o racji bytu prowadzonej działalności. Opinie klientów mają szczególne znaczenie w sytuacjach trudnych, kiedy każdy pozytywny sygnał z rynku jest przyjmowany z entuzjazmem.

4.6. Pozyskiwanie środków trwałych

Przedsiębiorcy za pomocą kontaktów osobistych pozyskują również środki trwałe. Najczęściej są to meble, komputery, drukarki oraz inny sprzęt elektroniczny, rzadziej środki wytwarzania czy transportu. 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

bezwartunkowej 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 Opola. 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. (ÓDR)

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

4.7. Wsparcie emocjonalne

Przedsiębiorcy zwracają się ku kontaktom osobistym, poszukując wsparcia emocjonalnego. Jest ono głównie otrzymywane od osób, z którymi łączą ich bliskie relacje, oparte za wzajemnym zaufaniu i zrozumieniu. Interesujące jest, że problemy dotyczące codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa są najczęściej omawiane z rodziną i przyjaciółmi, natomiast w przypadku krytycznych sytuacji 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, tworzących tzw. „sieć bezpieczeństwa”.

5. Podsumowanie

Sieć osobistych powiązań wspomaga proces identyfikacji szans w otoczeniu oraz skraca czas potrzebny do ich realizacji, umożliwia dostęp do niezbędnych zasobów, ułatwia pozyskiwanie nowych klientów oraz oferuje mechanizmy generujące strumień zamówień, dostarcza wsparcia emocjonalnego oraz stwarza klimat sprzyjający zawieraniu transakcji rynkowych, ograniczając ryzyko oraz obniżając koszty. Kontakty osobiste aktywnie uczestniczą w procesie uczenia się, kształtując postawy przedsiębiorcze jednostki oraz dostarczając wiedzy niezbędnej do założenia oraz rozwoju firmy. W sieci powiązań przedsiębiorca odnajduje również motywację do rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej, jest ona także źródłem

czynników wpływających na jego poczucie własnej skuteczności. Jednak to wszystko jest możliwe do osiągnięcia pod warunkiem, że przedsiębiorca jest świadomy procesów zachodzących w sieci i stanowiących o jej dynamice, oraz dysponuje umiejętnościami społecznymi, niezbędnymi do aktywnego zarządzania relacjami.

Opisane korzyści, opierając się głównie na silnych więziach, mają charakter relacyjny. Jest to w dużej mierze uwarunkowane specyfiką funkcjonowania małych, w szczególności mikroprzedsiębiorstw, które narażone są na większe ryzyko. Dążąc do jego ograniczenia, przedsiębiorcy polegają głównie na silnych więziach, tworzących „sieć bezpieczeństwa” w sytuacjach kryzysowych, a zawierane na rynku nowe relacje z partnerami handlowymi są zacieśniane w celu zwiększenia bezpieczeństwa transakcji. Rzadkie korzystanie ze słabych więzi, otwierających przed przedsiębiorcą możliwości osiągnięcia korzyści strukturalnych, jest również związane z częstym przenoszeniem wzorców zachowań wypracowanych w początkowo dominujących w sieci bliskich relacjach na relacje słabe. Przedsiębiorcy w małych firmach są skłonni do zbyt szybkiego obdarzania zaufaniem całkowicie obce im osoby, ponosząc później tego surowe konsekwencje, co zniechęca do podejmowania takiej współpracy w przyszłości.

Informacje o autorce

Dr Svetlana Gudkova – adiunkt w Katedrze Przedsiębiorczości Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie. E-mail: sveta@wspiz.edu.pl.

Przypisy

- ¹ Dla zachowania anonimowości każdy przedsiębiorca w badaniu został oznaczony trzyliterowym kodem, który nie ma nic wspólnego z inicjałami rozmówcy czy nazwą firmy.
- ² W literaturze przedmiotu spotkać się również można z wyodrębnieniem trzeciego – poznawczego kierunku. W niniejszej pracy jest on częścią podejścia relacyjnego. Zob. Nahapiet, J., Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, vol. 23, nr 2, s. 244.
- ³ Koncepcja poczucia własnej skuteczności, zaproponowana przez Alberta Bandurę, została stworzona na gruncie psychologii osobowości i odnosi się do opinii człowieka na temat własnych możliwości w konkretnych sytuacjach. Zob. Pervin, L.A. 2002. *Psychologia osobowości*, Gdańsk Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, s. 264.

Bibliografia

- Aldrich, H.E. 1999. *Organizations Evolving*, London: Sage Publications.
- Burt, R.S. 1992. The Social Structure of Competition. w: Cross R., Parker A. i L. Sasson (red.) 2003. *Networks in the Knowledge Economy*, s. 13–56. Oxford University Press.

- Burt, R.S. 1993. The Network Entrepreneur. w: Swedberg R. (red.) 2000. *Entrepreneurship. The social Science View*, s. 281–307. Oxford University Press.
- Burt, R.S. 1997. The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, nr 2, s. 339–365.
- Coleman, J. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. w: Cross R., Parker A. i L. Sasson (red.) 2003. *Networks in the Knowledge Economy*, s. 57–81. Oxford University Press.
- Fukuyama, F. 1997. *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa-Wrocław: PWN.
- Granovetter, M. 1973. The Strength of Weak Ties. w: Cross R., Parker A. i L. Sasson (red.) 2003. *Networks in Knowledge Economy*, s. 109–129. Oxford University Press.
- Ibarra, H. 1993. Personal Networks of Woman and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, vol. 18, nr 1, s. 56–87.
- Johannisson, B. 1987. Beyond Process and Structure: Social Exchange Networks. *International Studies of Management & Organization*, vol. 17, nr 1, s. 3–23.
- Johannisson, B. 1998. Personal Networks in Emerging Knowledge-based Firms: Spatial and Functional Patterns. *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 10, nr 4, s. 297–312.
- Johannisson, B. i M. Monsted. 1997. Contextualizing Entrepreneurial Networking. *International Studies of Management & Organization*, vol. 27, nr 3, s. 109–136.
- Larson, A. 1992. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, nr 1, s. 76–104.
- Lincoln, J.R. i J. Miller. 1979. Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relational Networks. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, nr 2, s. 181–199.
- Malecki, E.J. 1997. Entrepreneurs, Networks, and Economic Development; a Review of Recent Research. w: Katz J. (red.) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, s. 57–118. Greenwich, CT: JAI Press INC.
- Mitchell, J.C. 1974. Social Networks. *Annual Review of Anthropology*, vol. 3, s. 279–299.
- Nahapiet, J. i S. Ghoshal. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, vol. 23, nr 2, s. 242–266.
- Nooteboom, B. 2002. *Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Pervin, L.A. 2002. *Psychologia osobowości*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Pyke, F., Becattini, G. i W. Sengenberger. 1990. *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, Genewa: International Labor Organization.
- Sako, M. 1998. Does Trust Improve Business Performance? w: Lane C. i R. Bachmann (red.) *Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, s. 88–117. Oxford University Press.
- Sanner, L. 1997. *Trust between Entrepreneurs and External Actors: Sensemaking in Organizing New Business Ventures*, Uppsala: Department of Business Studies, Uppsala University.
- Shulman, N. 1976. Network Analysis: A New Addition to an Old Bag of Tricks. *Acta Sociologica*, vol. 19, nr 4, s. 307–321.
- Steier, L. i R. Greenwood. 2000. Entrepreneurship and the Evolution of Angel Financial Networks. *Organization Studies*, vol. 21, nr 1, s. 163–192.
- Uzzi, B. 1997. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, nr 1, s. 35–67.
- Wickham, A. P. 1998. *Strategic Entrepreneurship. A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management*, Harlow: Financial Times Prentice Hall.