

Transfer wiedzy w procesie socjalizacji przedsiębiorczej

Svetlana Gudkova

Artykuł jest poświęcony procesowi uczenia się przedsiębiorców odbywającemu się przed podjęciem decyzji o założeniu własnej firmy, który zyskał w literaturze przedmiotu nazwę socjalizacji przedsiębiorczej. Autorka rozpoczyna od analizy rodzajów wiedzy mających kluczowe znaczenie dla przetrwania i rozwoju nowego przedsięwzięcia, następnie na podstawie studiów literatury przedmiotu prezentuje wybrane aspekty wpływu procesu socjalizacji przedsiębiorczej na zdolność do identyfikacji szans rynkowych oraz prowadzenie działalności gospodarczej przez przedsiębiorców. W dalszej części artykułu autorka na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych dokonuje analizy źródeł wiedzy oraz sposobów jej pozyskiwania przez przedsiębiorców w procesie socjalizacji przedsiębiorczej.

1. Wstęp

Jedno z fundamentalnych pytań stawianych na gruncie przedsiębiorczości brzmi następująco: dlaczego, kiedy i w jaki sposób jedne osoby, a nie inne, dostrzegają oraz realizują szanse pojawiające się w otoczeniu? (Shane, Venkataraman 2000: 218). Wyjaśnić dostarcza proces socjalizacji przedsiębiorczej, w trakcie którego kształtowany jest początkowy zasób wiedzy przedsiębiorcy, stanowiący swoistą trampolinę dla rozwoju powstającego przedsiębiorstwa. Zgromadzona wiedza pozwala na identyfikację niewidocznych dla innych osób szans pojawiających się w otoczeniu, ułatwia podjęcie decyzji o założeniu własnej firmy oraz często staje się źródłem przewagi strategicznej na rynku.

2. Rodzaje wiedzy przedsiębiorcy

Cechą charakterystyczną przedsiębiorcy wyróżniającą go na tle otoczenia jest zdolność do dostrzegania i skutecznej realizacji szans pojawiających się na rynku. Jest to możliwe dzięki posiadaniu przez niego wiedzy przedsiębiorczej (*entrepreneurial knowledge*), którą Kirzner określa jako czujność albo wrażliwość (*alertness*) na szanse, wiedzę o tym, gdzie należy poszukiwać informacji prowadzących do ich identyfikacji oraz w jaki sposób te szanse mogą być wykorzystane (Kirzner 1973: 67–68). Minniti i Bygrave podkreślali,

że dostrzegając kolejne okazje rynkowe, przedsiębiorca dokonuje weryfikacji oraz transformacji dotychczasowych zasobów wiedzy. Tak więc proces przedsiębiorczy może być traktowany jako proces uczenia się (Minniti, Bygrave 2001: 7).

Minniti i Bygrave wyróżnili dwa rodzaje wiedzy, którymi powinien dysponować przedsiębiorca: wiedzę 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 bądź zatrudnienie nowych pracowników. Natomiast to właśnie wiedza przedsiębiorcza o charakterze ogólnym czyni z jednostki przedsiębiorcę, wyróżniając go na tle otoczenia. Ma ona często charakter ukryty i może być pozyskiwana w dwojaki sposób: przez nabywanie doświadczenia oraz bezpośrednią obserwację. Kolejne działania podejmowane przez przedsiębiorcę modyfikują oraz powiększają zasoby wiedzy, które mają charakter kumulacyjny. Taka właściwość nadaje szczególnego znaczenia historii doświadczeń osoby, które w zależności od nowych warunków mogą stanowić znaczącą przewagę bądź poważną przeszkodę (Minniti, Bygrave 2001: 7).

Politis w swoich rozważaniach zaproponował skupienie się na dwóch kluczowych rodzajach wiedzy przedsiębiorczej. Pierwszy dotyczy poszukiwania oraz realizacji szans w otoczeniu – procesu 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 kontrahenci (Politis 2005: 402–405). Cope z kolei wyróżnił pięć podstawowych zakresów wiedzy (*entrepreneurial learning task*), które powinien posiadać przedsiębiorca. Są to: wiedza o sobie, wiedza o biznesie, wiedza o otoczeniu oraz sieciach powiązań, wiedza o zarządzaniu małym przedsiębiorstwem oraz wiedza o charakterze relacji oraz możliwości zarządzania nimi. Cope podkreślał również, że wiedza przedsiębiorcza ma charakter dynamiczny, odnosi się do konkretnych sytuacji oraz jest kumulowana w czasie (Cope 2005: 379–380).

Posiadane zasoby wiedzy nie tylko warunkują skuteczność podejmowanych przez przedsiębiorcę działań, lecz również określają jego możliwości percepcyjne. Wyniki badań 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*), kierując percepcję jednostki w stronę poszukiwania nowych informacji o charakterze komplementarnym do dotychczas posiadanych (Shane 2000: 452; Shane, Venkataraman 2000: 222). Następuje selekcja przyjmowanych do wiadomości informacji, co prowadzi do wzmocnienia istniejących postaw (March, Sproull, Tamuz 1991: 7). Gromadzona wiedza kształtuje zdolność absorpcyjną przedsiębiorcy (*absorptive capacity*) warunkującą proces iden-

tyfikacji szans w otoczeniu oraz tworzy kontekst, w którym interpretowane są nowe informacje. Wpływa także na zdolność przedsiębiorcy do dostrzeżenia występujących w nowej sytuacji związków przyczynowo-skutkowych oraz możliwości znalezienia rozwiązań dla zidentyfikowanych wcześniej problemów (Shane 2003: 50).

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 poprzednio zgromadzonych doświadczeń. Początkowy zasób wiedzy jest kształtowany w procesie socjalizacji przedsiębiorczej.

3. Proces socjalizacji przedsiębiorczej

Problematyka socjalizacji przedsiębiorczej (*entrepreneurial socialization*) zwróciła zainteresowanie badaczy we wczesnych latach 90., kiedy nastąpiło przesunięcie akcentu w badaniach nad przedsiębiorczością z identyfikacji i analizy cech osobowości przedsiębiorców, które warunkowałyby osiągnięcie przez nich sukcesu w prowadzonej działalności, na czynniki zewnętrzne (Gartner 1988: 48; Reuber, Dyke, Fischer 1990: 69). Jednym z obszarów, w których poszukiwano uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw, były wcześniejsze doświadczenia przedsiębiorcy poprzedzające podjęcie decyzji o założeniu własnej firmy. Jednak temat ten w owym czasie nie znalazł zainteresowania wśród szerszego grona badaczy, a powstałe koncepcje, nie tworząc spójnej całości, naświetlają jedynie wybrane aspekty socjalizacji przedsiębiorczej.

Socjalizacja przedsiębiorcza (*entrepreneurial socialization*) może być zdefiniowana jako proces przygotowania jednostki do zostania przedsiębiorcą, rozpoczynający się w okresie wczesnego dzieciństwa i kończący się podjęciem decyzji o założeniu własnego przedsiębiorstwa bądź aktywnego zaangażowania się w prowadzenie firmy rodzinnej. Obejmuje on wszelkie doświadczenia mające wpływ na kompetencje przedsiębiorcy, w tym zasób wiedzy, umiejętności, cechy osobowe, motywacje, postawy oraz poczucie własnej skuteczności (Starr, Fondas 1992: 69; Gibb Dyer 1994: 11). Kształtowane są one głównie pod wpływem rodziny i znajomych, przeżyć osobistych, instytucji edukacyjnych, pracy zawodowej oraz mediów.

Dorastanie w specyficznym środowisku, jakie tworzą rodzice prowadzący własną działalność gospodarczą, kształtuje postawy oraz dostarcza wzorców zachowań, które sprawiają, że zostanie przedsiębiorcą staje się dla ich potomstwa jak najbardziej realną perspektywą¹. Na początkowym etapie odbywa się to głównie poprzez obserwację, przechodzącą w doraźną pomoc, a z czasem aktywne zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa². Zrozumienie podstawowych mechanizmów funkcjonowania firmy oraz wola walki pozwalają na podejmowanie coraz większej odpowiedzialności, a w niektórych przypadkach prowadzą do założenia własnej firmy w młodym wieku.

Dodatkowym czynnikiem motywującym jest perspektywa odziedziczenia rodzinnego biznesu w przyszłości. Zdaniem Carrolla oraz Mosakowskiego, w przypadku firm rodzinnych można wyróżnić dwa etapy procesu stawania się przedsiębiorcą. Są to: pomoc w prowadzeniu działalności, stopniowo przechodząca w objęcie pełnej władzy w przedsiębiorstwie (Carroll, Mosakowski 1987: 576; Brüderl, Preisendörfer, Ziegler 1992: 229).

Praktyka w prowadzeniu działalności gospodarczej w przeszłości, nawet jeśli była zakończona porażką, sprzyja podjęciu decyzji o założeniu własnego przedsiębiorstwa (Delmar, Davidsson 2000: 5). Istotna jest przy tym wiedza zdobyta na podstawie uczenia się przez doświadczenie, na której ukształtowanie się miał wpływ czas niezbędny przedsiębiorcy na zdystansowanie się, krytyczne spojrzenie na wydarzenia minionych lat oraz wyciągnięcie odpowiednich wniosków. Dobrze przyswojone lekcje z przeszłości zwiększają prawdopodobieństwo przetrwania nowego przedsięwzięcia. Zbliżone efekty przynosi również praca w małej firmie (Gibb Dyer 1994: 10).

Innym problemem, podniesionym przez Gibb Dyer, jest wpływ poprzednich doświadczeń na nawyki związane z procesem uczenia się. Przytacza on przykład nauki surfingu, gdzie sposób podejścia do całego procesu zależy od tego, czy osoba w przeszłości uczyła się wiosłowania, snowboardingu czy tańca (Gibb Dyer 1994: 12). Zachowania przedsiębiorcy w sytuacjach biznesowych i podejście do konkretnych zadań jest uwarunkowane poprzednimi doświadczeniami w procesie socjalizacji, a odmiennosc poszczególnych ścieżek prowadzących do zostania przedsiębiorcą jest jedną z przyczyn dywersyfikacji grupy nowo powstających przedsiębiorstw (Starr, Fondas 1992: 74; Brüderl, Preisendörfer, Ziegler 1992: 238). Ma to swój związek z wiedzą pozyskiwaną w procesie socjalizacji przedsiębiorczej, która wyznacza ramy percepcyjne przedsiębiorcy oraz warunkuje skuteczność działań zmierzających do realizacji dostrzeżonej szansy rynkowej.

Poniżej przedstawiona zostanie analiza źródeł oraz sposobów pozyskiwania wiedzy w procesie socjalizacji przedsiębiorczej na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

4. Zarys metody badań

Podstawę empiryczną artykułu stanowią badania poświęcone rozwojowi małych przedsiębiorstw, realizowane w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie. Badania miały charakter jakościowy, a główną techniką gromadzenia materiału empirycznego były wywiady z przedsiębiorcami w mikro oraz małych firmach, które przez określony czas swojego funkcjonowania należały do kategorii najmniejszych podmiotów. Zgodnie z przyjętą metodologią, wywiady z przedsiębiorcami odbywały się w warunkach naturalnych. Pozwoliło to nie tylko na przeprowadzenie wywiadu, lecz również oferowało możliwość dokonywania obserwacji oraz przysłuchiwaniu się rozmowom przedsiębiorców z pracownikami oraz klientami.

Zebrany podczas badań terenowych materiał empiryczny składał się łącznie 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. Zgromadzony w ten sposób materiał empiryczny został poddany analizie jakościowej z wykorzystaniem procedur metodologii teorii ugruntowanej (Glaser, Strauss 1967: 102; Konecki 2000: 39).

5. Etapy procesu socjalizacji przedsiębiorczej

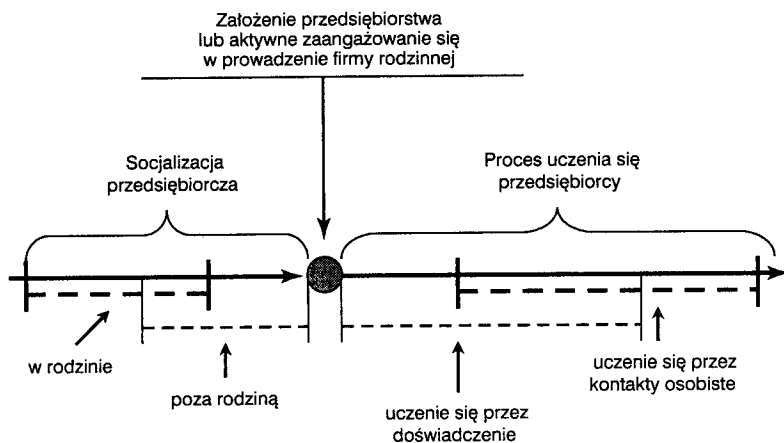
W procesie uczenia się przedsiębiorcy, rozpoczynającym się często w okresie wczesnego dzieciństwa, mamy do czynienia z ciągłym przeplataniem się dwóch podstawowych sposobów pozyskiwania wiedzy: przez własne doświadczenie oraz przez kontakty osobiste. Przy tym intensywność wykorzystywania tych dwóch źródeł różni się w zależności od stopnia dojrzałości przedsiębiorcy oraz etapu rozwoju jego firmy. Ma to również miejsce w procesie socjalizacji przedsiębiorczej, choć należy podkreślić, że decydującą rolę odgrywają w niej relacje społeczne. Stanowią one nie tylko podstawowe źródło wiedzy dla potencjalnego przedsiębiorcy, lecz również są pomocne przy interpretacji zdobywanych samodzielnie doświadczeń.

Pod względem źródeł wiedzy oraz mechanizmów jej pozyskania można wyróżnić dwa podstawowe etapy procesu socjalizacji przedsiębiorczej (zob. rys. 1). Pierwszy etap przebiega w środowisku rodzinnym. Nawiązuje on do przyjętego w socjologii terminu socjalizacji początkowej (Sztompka 2002: 400). 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 dotyczącą prowadzenia działalności gospodarczej. 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 rodziny. 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. W większości przypadków dominujące znaczenie ma jednak jedno ze źródeł. Przedsiębiorcy pozyskują kluczową dla założenia własnej firmy wiedzę w rodzinie albo poza nią.



Rys. 1. Podstawowe etapy procesu uczenia się przedsiębiorców. Źródło: Gudkova, S. 2007. *Determinanty rozwoju mikroprzedsiębiorstw*, *Master of Business Administration*, nr 3, s. 28.

6. Socjalizacja przedsiębiorcza w rodzinie

Specyfika firm rodzinnych sprawia, że większość członków rodziny jest zaangażowanych 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 na zasadzie obserwacji. Od samego początku w tworzonym 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 taty podczas symbolicznego chrztu w kuźni, zaledwie cztery dni od jego urodze-

nia. 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 wyrazem są wielokrotne zwycięstwa odniesione na konkursach kowalstwa artystycznego.

Ja, proszę Panią, w tym heavy-metalu wyrosłem, 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 elastyczności.

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 kierownika.

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 i stara się przekazać zdobytą wiedzę 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, pieniężną. 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)

Opowieść ta przywołuje na myśl zaproponowaną przez Kirznera klasyczną definicję przedsiębiorcy, którego główną cechą jest czujność wobec dotychczas nie dostrzeżonych szans znajdujących się w otoczeniu (Kirzner 1973:39). To właśnie pielęgnacja wspomnianej czujności leży u podstaw kształtowania postaw przedsiębiorczych jednostki. Znakomitą ilustracją tego procesu jest przytoczony powyżej przykład³.

Warto zwrócić uwagę na przekazywaną w ramach socjalizacji przedsiębiorczej wiedzę dotyczącą kształtowania relacji z klientami. Umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej można również doskonalić na rozmaitych szkoleniach, jednak wyniki, nie uwzględniające 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 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 niezbędną bazę dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. 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 oni w realizację nowych przedsięwzięć nie związanych 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 mechaniczny, 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 klepnąć 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 słowami, w procesie socjalizacji przedsiębiorczej kierunkowana jest percepcja młodego pokolenia. Jest ono bardziej wyczułone 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.

7. Socjalizacja przedsiębiorcza poza rodziną

Większość uczestniczących w badaniu przedsiębiorców nie miała w swoich rodzinach tradycji przedsiębiorczych. Wiedzę niezbędną dla rozpoczęcia własnej działalności pozyskiwali oni w trakcie pracy w innych organizacjach, w kontaktach z przedsiębiorcami oraz podczas pierwszych samodzielnych prób realizacji transakcji rynkowych.

7.1. Zatrudnienie w innej organizacji

Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu najczęściej zakładali własne firmy na podstawie wiedzy zdobytej przez nich podczas pracy w innej orga-

nizacji. 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 firmie, na co wpływ miała pozyskana tam wiedza oraz nawiązane kontakty. Wśród badanych znaleźli się również tacy, dla których impulsem do założenia własnego przedsiębiorstwa było zwolnienie z pracy, a zdobyta w okresie zatrudnienia wiedza stanowiła podstawę do rozpoczęcia samodzielnej działalności. Można wyróżnić trzy najczęściej opisywane przez rozmówców źródła zdobywania wiedzy w trakcie pracy podejmowanej w innych organizacjach. Są to relacje ze współpracownikami, własne doświadczenia oraz uczestnictwo w szkoleniach.

W procesie uczenia się przedsiębiorców aktywnie uczestniczą współpracownicy, którzy udzielają im rad oraz wskazówek dotyczących realizacji powierzonych im zadań, a także demonstrują 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. 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 wspominać 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. Obydwie współpracujące ze sobą osoby posiadały zaplecza wiedzy, które w wyniku wzajemnej wymiany zostały zweryfikowane oraz wzbogacone. Należy również podkreślić, że poprzez relację nawiązaną w pracy przedsiębiorca nie tylko pozyskał wiedzę specyficzną, o charakterze ukrytym, dotyczącą między innymi tajników „prowadzenia ściany”, lecz również wiedzę ogólną, która wpłynęła na zmianę jej podejścia do wykonywanego zawodu⁴.

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 generalna próba przed okresem intensywnej nauki charakterystycznej dla początkowego okresu prowadzenia działalności (Gudkova 2006: 170).

Często osoby dochodzą do wypracowania skutecznych rozwiązań metodą prób i błędów, przy czym istotne jest, że ostateczną odpowiedzialność za uzyskane wyniki ponosi pracodawca, dotyczy to także finansowych konsekwencji popełnianych błędów.

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 o sobie. 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 otworenie cieszącego się popularnością sklepu mięsnego, który znajduje się na jednym z olsztyńskich osiedli i obsługuje klientów z całego miasta.

Zdobywanie doświadczenia w charakterze pracownika innej firmy stwarza również możliwości uzyskania pomocy przy jego interpretacji. Współpracownicy o zróżnicowanych poglądach, poprzez dostarczenie nowych perspektyw postrzegania rozpatrywanego wydarzenia, mogą uchronić osobę przed wyciągnięciem nieuzasadnionych wniosków. Rzadko takie okazje nadarzą się przedsiębiorcom prowadzącym własną działalność. Przy interpretacji swoich doświadczeń najczęściej korzystają oni z pomocy ludzi z najbliższego otoczenia, którzy 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)

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

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

7.2. Kontakty z osobami prowadzącymi działalność gospodarczą

W procesie socjalizacji przedsiębiorczej odbywającej się poza rodziną uczestniczą również inni przedsiębiorcy. W większości przypadków są to tzw. pomysłodawcy, których idee na biznes przedsiębiorca zamierza realizować, oraz kontrahenci firmy rodzinnej, z którymi utrzymywane są silne relacje.

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, zupełnie surowy. Pierwszy krok, pojechałem do niego w odwiedzin 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.

Wpływ na proces socjalizacji przedsiębiorczej jednostki w okresie dorastania wywierają również inne 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 innym przedsiębiorcami są przede wszystkim źródłem wiedzy. Dysponując ukształtowanymi przez rodziców kompetencjami przedsiębiorczymi są oni w stanie ocenić wartość konkretnego pomysłu oraz sprawdzić jego skuteczność w praktyce.

Często 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 Zeromskiego 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 warkoczki trawy albo tam, kurcze i te, czy tam do Bielawskiego tam po coś. Po prostu od dziecka. (RZT)

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

7.3. Pierwsze samodzielne próby realizacji transakcji rynkowych

Duże 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 ram 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. Człowiek, podejmując kolejne działania przedsiębiorcze, kontynuuje proces uczenia się, zdobywając w ten sposób wiedzę przedsiębiorczą, która – zdaniem Minniti i Bygrave'a – czyni z jednostki przedsiębiorcę (Minniti, Bygrave 2001: 6).

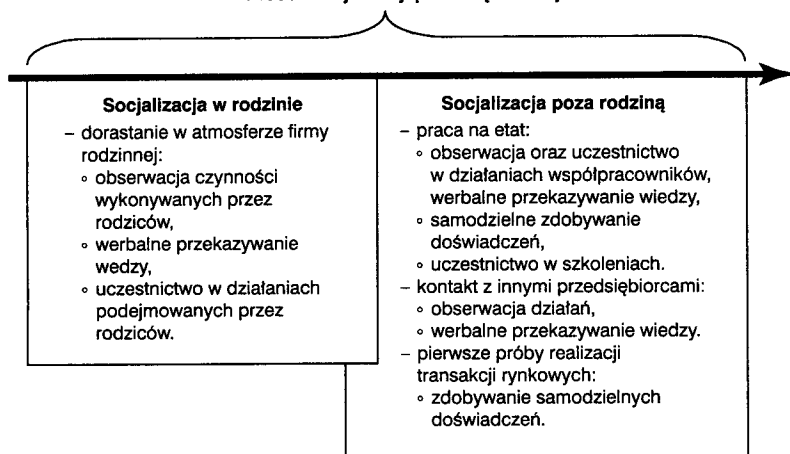
8. Podsumowanie

Socjalizacja przedsiębiorcza odbywająca się w okresie przed założeniem własnej firmy, dostarcza przedsiębiorcy zdywersyfikowany „pakiet wiedzy”, który umożliwi rozpoczęcie działalności gospodarczej. Składają się na nią dwa podstawowe etapy: socjalizacja w rodzinie oraz socjalizacja poza rodziną. Rys. 2 przedstawia podstawowe źródła wiedzy oraz sposoby jej pozyskiwania charakterystyczne dla każdego z tych etapów.

Jedną z najbardziej istotnych funkcji procesu socjalizacji przedsiębiorczej jest dokonanie pokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach rodzinnych. Wielopokoleniowa kumulacja gromadzonych zasobów wiedzy stanowi o przewadze strategicznej takich przedsiębiorstw na rynku. Dotyczy to zarówno wiedzy specjalistycznej, jak i ogólnej, w tym wiedzy przedsiębiorczej, sprawiającej, że młode pokolenie przedsiębiorców z łatwością dostrzega szanse pojawiające się w otoczeniu oraz odważnie przystępuje do ich realizacji. Zdobywana w procesie socjalizacji przedsiębiorczej wiedza jest następnie weryfikowana, aktualizowana oraz uzupełniana podczas realizacji

konkretnych wyzwań rynkowych oraz rozwiązywaniu problemów pojawiających się w prowadzeniu przedsiębiorstwa.

Proces socjalizacji przedsiębiorczej



Rys. 2. Źródła wiedzy w procesie socjalizacji przedsiębiorczej Źródło: opracowanie własne.

Transfer wiedzy następujący w okresie zatrudnienia przedsiębiorcy w innej firmie dostarcza z kolei argumentów na poparcie pojawiającej się w literaturze przedmiotu tezy o organizacyjnym pochodzeniu przedsiębiorcy.

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 Tytułem uzupełnienia należy dodać, że na wspomnianą specyfikę składa się również szereg aspektów negatywnych – zob. Boyd, D.P., Gumpert, D.E., 1983, *The Effects of Stress on Early Age Entrepreneurs*, w: Hornaday, A., Timmons, J.A., Vesper, K.H., *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley MA: Babson Colledge.
- ² W psychologii proces uczenia się dzieci na podstawie obserwacji innych osób został określony jako modelowanie (Pervin 2002: 97).
- ³ Fragment artykułu poświęcony pozyskiwaniu wiedzy przedsiębiorczej został częściowo przedstawiony w referacie pt „Wiedza a rozwój małych przedsiębiorstw” zaprezentowanym na konferencji „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalizacji” organizowanej przez Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w dniach 19–20 kwietnia 2007 r. w Toruniu.

- ⁴ „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.

Bibliografia

- Boyd, D.P. i D.E. Gumpert. 1983. The Effects of Stress on Early Age Entrepreneurs, w: Hornaday, A., Timmons, J.A. i K.H. Vesper. (red) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley MA: Babson Colledge.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P. i R. Ziegler. 1992. Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. *American Sociological Review*, vol. 57, nr 2, s. 227–242.
- Carroll, G.R. i E. Mosakowski. 1987. The Career Dynamics of Self-Employment, *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, nr 4, s. 570–589.
- Cope, J. 2005. Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 29, nr 4, s. 373–397.
- Delmar, F. i P. Davidsson. 2000. Where are Do They Come From? Prevalence and Characteristics of Nascent Entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, nr 12, s. 1–23.
- Gartner, W. B. 1988. “Who is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, nr 2, s. 47–68.
- Gibb Dyer, W., Jr. 1994. Toward a Theory of Entrepreneurial Careers. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, nr 1, s. 7–21.
- Glaser, B.G. i A.L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York: Aldine de Gruyter.
- Gudkova, S. 2006. Rola doświadczenia w procesie uczenia się przedsiębiorców. *Problemy zarządzania*, nr 1(11), s. 163–176.
- Gudkova, S. 2007. Determinanty rozwoju mikroprzedsiębiorstw, *Master of Business Administration*, nr 4(87), s. 26–32.
- Kirzner, I.M. 1973. *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago Press.
- Konecki, K. 2000. *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: PWN.
- March, J.G., Sproull, L.S. i M. Tamuz. 1991. Learning from Samples of One or Fewer. *Organization Science*, vol. 2, nr 1, s. 1–13.
- Minniti, M. i W. Bygrave. 2001. A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, nr 1, s. 5–16.
- Pervin, L.A. 2002. *Psychologia osobowości*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Politis, D. 2005. The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 29, nr 4, s. 399–424.
- Reuber, A.R., Dyke, L.S. i E.M. Fischer. 1990. Experientially Acquired Knowledge and Entrepreneurial Venture Success, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, s. 69–73.
- Shane, S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship. The individual-Opportunity Nexus*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Shane, S. i S. Venkataraman. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, vol. 25, nr 1, s. 217–226.
- Starr, J.A. i N. Fondas. 1992. A Model of Entrepreneurial Socialization and Organization Formation, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, nr 4, s. 67–76.
- Sztompka, P. 2002. *Socjologia*, Kraków: Wydawnictwo Znak.