

Magdalena Popowska, Marzena Starnawska

"Majsterkowanie dla każdego" : czy każdy może być przedsiębiorcą w Polsce? Analiza przypadków : w poszukiwaniu strategii przedsiębiorczych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 34, 403-409

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MAGDALENA POPOWSKA

Politechnika Gdańska

MARZENA STARNAWSKA

Politechnika Gdańska, The Robert Gordon University

„MAJSTERKOWANIE DLA KAŻDEGO”
– CZY KAŻDY MOŻE BYĆ PRZEDSIĘBIORCĄ W POLSCE?
ANALIZA PRZYPADKÓW.
W POSZUKIWANIU STRATEGII PRZEDSIĘBIORCZYCH

Tło teoretyczne

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

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



znaczenie nie tylko wiek, wykształcenie, doświadczenie zawodowe czy sytuacja rodzinna od pokoleń, ale również dziedzictwo kulturowe, jakie przedsiębiorcy wnoszą ze sobą².

Wiele jest kontekstów, w jakich przedsiębiorczość się odbywa³, a każdy z tych głosów ma odrębną historię. Takie ujmowanie problemu definicyjnego wywodzi się z różnorodnych struktur i płaszczyzn, w jakich przedsiębiorcy i ich firmy funkcjonują, co daje możliwości analizowania przedsiębiorczości przez pryzmat **konstrukcjonizmu społecznego**.

Istnieje dużo publikacji badających powiązania między kulturą a działalnością gospodarczą⁴. Związki te są niezaprzeczalne i dotyczą w szczególności wpływu kultury kraju na współczynnik przedsiębiorczości, a także atrybutów przedsiębiorców w poszczególnych narodowych kontekstach. Podobnie wyjaśnienie charakteru przedsiębiorczości przez teorię instytucjonalną podkreśla potrzebę odpowiedzi/reakcji organizacji (tu potencjalnego przedsiębiorcy) na naciski instytucjonalne, wyrażone w regulacjach, normach i społecznych oczekiwaniach⁵.

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

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

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

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

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

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

Źródeł niepewności dla każdego podmiotu rynkowego jest wiele⁷. Tym więcej jest ich w gospodarkach podlegających transformacji, takich jak Polska, gdzie w wyniku ciągłych zmian regulacji i przepisów, otoczenie MSP wciąż jest mało stabilne. Według raportu o konkurencyjności⁸, lista zewnętrznych czynników, które negatywnie wpływają na możliwości rozwoju firm, nie uległa znaczącej zmianie już od kilku lat⁹.

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

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

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

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

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

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

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

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



ciędlaniem jest „majsterkowanie”, etapy te zbiegają się w tym samym czasie¹⁴. Dodatkowo, współczesne badania wykazują, że małe przedsiębiorstwa nie mają z góry zaplanowanych strategii działań na rynku¹⁵.

Wyniki badań

Dane pierwotne do analizowanych przypadków zostały zebrane na podstawie nieustrukturyzowanych oraz półstrukturyzowanych wywiadów, a także dzięki obserwacji nieuczestniczącej jak i przy wykorzystaniu wewnętrznych materiałów będących do dyspozycji w niektórych firmach. Dobór firm do badania nie był losowy i wynikał w znacznej mierze ze zgody przedsiębiorców. Przedstawione wyniki są oparte na analizie przypadków 5 przedsiębiorców i funkcjonowania ich biznesu metodą deskryptywną¹⁶. „Strategie” przedsiębiorcze wyglądają bardzo ciekawie w przypadku badanych firm.. Być może słowo „strategie” powinno się je zastąpić „sposobem postępowania/zachowania” zamiast wprowadzającej zamęt klasycznej koncepcji strategii z zakresu zarządzania. Badani przedsiębiorcy wykazują niską skłonność do podejmowania ryzyka i unikają niepewności. Działają „majsterkując”. Odbywa się to poprzez wykorzystywanie sieci osobistych kontaktów przedsiębiorcy. Jak odzwierciedlają to przedstawione przypadki, sieci te składają się z bliskich, nielicznych kontaktów, a przedsiębiorcy wykazują mało zainteresowania, aby rozbudowywać swój kapitał społeczny. Konecki sugeruje, iż kolektywizm polskich przedsiębiorców jest indywidualny. Orientacja kolektywna występuje tylko w odniesieniu do „najbliższych” i jest silnie związana z familizmem¹⁷. Jak wspomniano wcześniej, wynika to z braku zaufania, który może mieć źródło w obciążeniu kulturowym. Brak **klasycznych** strategii przedsiębiorczych w analizowanych firmach pokazuje, że polski przedsiębiorca jest typowym **majsterkowiczem**¹⁸. Jego działanie przypomina budowę kolażu z różnych kawałków szkła, jakie artysta ma pod ręką. Odziedziczył on po poprzednim systemie umiejętność radzenia sobie w wielu

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

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

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

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

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



okolicznościach, „kombinowania”¹⁹. Pomagają mu w tym sieci osobistych kontaktów – jego sieci społeczne. „Majsterkowanie” odzwierciedla po części improwizację w firmie. Proces tworzenia firmy, realizacji przedsięwzięcia czy pomysłu nie jest linearny. Nie następuje antycypacja i racjonalna organizacja zasobów potrzebnych do działania. Przedsiębiorca korzysta z tego, co ma „pod ręką”. I właśnie „pod nią” są sieci bliskich kontaktów, dość zamknięte i zawężone. Francuski odpowiednik słowa „majsterkowicz” (*bricoleur*) historycznie oznacza poboczne, zewnętrzne ruchy w grach związanych z zastosowaniem piłki. Słowo to opisuje tego, który pracuje własnymi rękoma w sposób bardzo zręczny, przebiegły i podstępny. „Majsterkowicz” potrafi robić bardzo wiele rzeczy i wykorzystuje posiadane przez siebie zasoby (to co ma pod ręką), tworząc zupełnie nowe rozwiązania lub rzeczy. Tworzy kolaż – mozaikę z materiałów, jakie posiada w warsztacie. Z tego powstaje wartość²⁰. Majsterkowicz to „**umysł dziki**” w porównaniu z umysłem inżyniera – wybitnie naukowym i analitycznym. Oczywiście w kontekście tego artykułu, mowa jest nie o zasobach fizycznych, takich jak narzędzia i materiały, jakie prawdziwy majsterkowicz ma w swoim warsztacie, ale o zasobach kapitału społecznego, jakie „majsterkowicz”-przedsiębiorca wykorzystuje w swojej działalności i o tym, czym dysponuje²¹. Majsterkowanie może być niejako kontynuacją **strategii „radzenia sobie”**, znamiennej dla okresu transformacji (*coping behavior*), związanej ze zdobywaniem zasobów, podejmowania decyzji w ówczesnym systemie politycznym lub motywacji do różnych przedsięwzięć gospodarczych²². W podobnym tonie utrzymane jest porównanie rozpoznawania okazji rynkowych w kontekście gospodarki posocjalistycznej z przygodą, dedukcją i niejednokrotnie niewielkim doświadczeniem. Oczywiście analizowane przypadki nie koncentrują się na początkowych fazach działalności przedsiębiorstw, ale są odzwierciedleniem kolażowego podejścia do biznesu – przedsiębiorcy wykorzystują wręcz „jakiegokolwiek” nadarżające się okazje do tworzenia wartości, mówiąc kolokwialnie „łapią wszystkie możliwe okazje do zarobienia”. To właśnie poprzez swoje relacje ze środowiskiem, małe firmy funkcjonują na zasadzie określonych strategii przedsiębiorczych. Bardzo niski poziomu zaufania lateralnego, instytucjonalnego do ekip politycznych i wszelkich innych instytucji ma swoje źródło nie tylko w pozostałościach po poprzednim systemie politycznym, tępiącym działalność gospodarczą, sięgającym propagandę o „prywaciarzach”, ale również w korupcji władzy, niestabilności politycznej i legislacyjnej. Siłą rzeczy, przedsiębiorcy budowali swoje życie zawodowe w kręgu najbliższych znajomych. Przedsiębiorcy wytworzyli silne zaufanie w relacjach budowanych

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

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

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

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



z **najbliższymi**, z krewnymi lub przyjaciółmi, osobami poleconymi, „swoimi”, jako **substytut** nieistniejących relacji zaufania do władz i innych instytucji gospodarki nakazowo-rozdzielczej²³ czy już rynkowej, czy też szerszych sieci kontaktów. Analiza danych zebranych w ramach projektu badawczego prowadzi do przedstawienia następujących sugestii²⁴ w tabeli 1.

Tabela 1

Wnioski z analizy przedsiębiorców i ich kontekstów

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

Źródło: opracowanie własne.

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

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

²⁴ Patrz: tabela 1.



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

Podsumowanie

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

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

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

Summary

The article presents an analysis of five entrepreneur cases. Authors make a suggestion that they are using entrepreneurial strategies recalls the concept of “bricolage”. The first part of the article describes social and economics conditions which influence the “bricolage” strategy. The conception of “bricolage” and examples are described in the next part of the paper.

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

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

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