

# KOMPETENCJE SZARYCH PRZEDSIĘBIORCÓW PROWADZĄCYCH MIKROFIRMY W WYBRANYCH GMINACH WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

*Julita E. Wasilczuk<sup>1</sup>  
Krzysztof Zięba<sup>2</sup>*

## **Streszczenie**

W artykule poruszono zagadnienia dotyczące przedsiębiorczości osób w wieku 55 lat i więcej. Autorzy, wykorzystując wyniki badań zrealizowanych w ramach Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego (POG), przedstawili kompetencje operacyjne, poziom samooceny oraz motywacje grupy szarych przedsiębiorców z wybranych powiatów województwa pomorskiego.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, przedsiębiorczość osób starszych, kompetencje przedsiębiorcze

## **Wstęp**

Od wielu już lat trwają badania nad przedsiębiorczością i różnymi jej przejawami. W wielu czasopismach znani naukowcy poszukują odpowiedzi na pytanie, kim tak naprawdę jest przedsiębiorca – to „mityczne zwierzę”, jak określił go w 1971 roku Kilby porównując do Heffalumpa (postać bajkowa z książek o Kubusiu Puchatku). Nie świadczy to bynajmniej o zdziecinnieniu tego badacza, ale o swego rodzaju zniechęceniu wynikającemu z wieloletnich badań i jednocześnie ciągłego braku odpowiedzi na podstawowe pytania dotyczące przedsiębiorcy i przedsiębiorczości. Wraz z rozwojem gospodarczym, zmianami demograficznymi, pojawiającymi się kryzysami, lista pytań bez odpowiedzi oraz tematów badawczych przybywa, nie tylko zresztą w obszarze badań nad przedsiębiorczością. Jednym z nich jest aktywność osób starszych, który to temat będzie stawał się coraz bardziej istotny nie tylko dlatego, że ta grupa osób jest w gorszej sytuacji na rynku pracy, ale także dlatego, że zaczyna stanowić coraz większy udział w strukturze starzejących się społeczeństw Europy. Ponadto z powodu wydłużenia się oczeki-

---

<sup>1</sup> Politechnika Gdańska/Gdańsk University of Technology

<sup>2</sup> Politechnika Gdańska/Gdańsk University of Technology

wanej długości życia, osoby w wieku okołoemerytalnym coraz częściej podejmują się nowych wyzwań, odsuwając tym samym w czasie zaprzestanie aktywności zawodowej.

Ta grupa społeczna coraz częściej staje się podmiotem badań także w kontekście przedsiębiorczości, a przedsiębiorcy w wieku 50–55 i więcej lat doczekali się już nawet własnej nazwy: przedsiębiorcy seniorzy (ang. *senior entrepreneurs*) przedsiębiorcy drugiej kariery (ang. *second career entrepreneurs*), czy też przedsiębiorcy trzeciego wieku (ang. *third age entrepreneurs*) (Weber, Schaper, 2004). Co prawda nie ma zgodności co do tego, jaki jest przedział wiekowy dla tych poszczególnych określeń i czy dotyczą jedynie osób prowadzących firmy w starszym wieku, czy też faktu zakładania firmy przez takie osoby. Jednym z lepiej dobranych określeń w języku angielskim jest „szara przedsiębiorczość” (*grey entrepreneurship*), jednak w Polsce kojarzy się ona jednoznacznie z szarą strefą.

## 1. Przedsiębiorczość trzeciego wieku

Indeks Aktywności Przedsiębiorczej Kauffmana w USA wskazuje na wzrost liczby przedsiębiorstw zakładanych przez przedsiębiorców należących do tej grupy wiekowej. W roku 1996 ich udział w tworzeniu nowych przedsiębiorstw stanowił 14,5%, a w ciągu 14 lat wzrósł do 22,9% w roku 2010 (*Kauffman Index of Entrepreneurial Activity*).

Badania wskazują na zróżnicowaną aktywność przedsiębiorczą w zależności od regionu geograficznego. W regionach, gdzie trudno o alternatywne zajęcie, udział osób w wieku 55+ rozpoczynających działania przedsiębiorcze jest wyższy niż w regionach o ustabilizowanej sytuacji gospodarczej (por. tab. 1). I tak w subsaharyjskiej Afryce sięga on 21% wszystkich osób w wieku 55+, podczas gdy w USA i Europie jedynie 3%. Świadczy to o negatywnych motywach (w postaci braku innych możliwości zarobkowania) przedsiębiorczości wieku trzeciego.

**Tabela 1.** Udział osób we wczesnej fazie przedsiębiorczej wśród populacji w wieku 55+ w zależności od regionu geograficznego

Ameryka Łacińska i kraje karaibskie	Środkowy Wschód, Północna Afryka, Południowa Azja	Subsaharyjska Afryka	Indonezja	USA i Europa
12%	6%	21%	12%	3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kelley D.J., Bosma N., Amorós J.E., 2010).

Powyższe spostrzeżenie nie oznacza, że przedsiębiorczość trzeciego wieku jest w jakiś szczególny sposób ułomna. Wręcz przeciwnie, szereg czynników za nią przemawia, np. doświadczenie (życiowe, biznesowe, branżowe), kapitał spo-



łeczny w postaci istniejących od długiego czasu sieci (rodzina, znajomi) oraz finansowy, wynikający nie tylko ze zgromadzonych zasobów (Singh, DeNoble, 2003), ale także z subiektywnego odbioru starszych osób jako godnych zaufania i solidnych przez potencjalnych partnerów biznesowych, kredytodawców lub inwestorów. Z drugiej jednak strony przedsiębiorcy w starszym wieku mogą zbyt kurczowo trzymać się rozwiązań im dobrze znanych i z obawą podchodzić do innowacji, zarówno dotyczących produktów, jak i procesów zachodzących w firmach. Nadmierny konserwatyzm może w konsekwencji stanowić barierę rozwoju firmy, a nawet przyczynić się do jej upadku. Co także podkreśla Storey (1995) w starszym wieku braku już energii do podejmowania nowych wyzwań, a i zdrowie może stać na przeszkodzie do pełnej aktywności przedsiębiorczej.

## 2. Kompetencje przedsiębiorcy

Kompetencje wydają się być odpowiednią propozycją badawczą w przypadku, gdy chce się porównywać przedsiębiorców między sobą (Wasilczuk, 2005). W literaturze dotyczącej przedsiębiorców prowadzących małe firmy rzadko można jednak znaleźć odniesienia dotyczące kompetencji. Termin ten jest głównie zarezerwowany, za sprawą Hammela i Prahalada (1990) do badań korporacji, w ramach których analizuje się kluczowe ich kompetencje (*ang. core competences*). Samego przedsiębiorcę bada się raczej pod kątem jego orientacji przedsiębiorczej, intencji, motywacji, cech osobowych, czy też innych przymiotów (Wasilczuk, 2005).

W literaturze anglojęzycznej odróżnia się kompetencje (*competency*) wynikające z osobistego przygotowania i przymiotów (np. poziom wykształcenia czy skłonności do podejmowania ryzyka), od kompetencji (*competence*) określających zespół zachowań, które określają standardy efektywnego zarządzania menedżerskiego (Martin, Staines, 1993). Większość autorów uważa, że kompetencje:

- stanowią zbiór wiedzy, umiejętności oraz cech osobowości,
- zależą od prowadzonej działalności i są nierozdzielnie powiązane z działaniem,
- są pojęciem dynamicznym, ponieważ ukazują zdolność badanego do przystosowywania ich do zmieniającego się otoczenia,
- można zweryfikować je poprzez efekty, jakie przynosi działanie (Wasilczuk, 2005).

W dalszej części opracowania zdecydowano się na podział kompetencji na osobiste oraz operacyjne. Do kompetencji osobistych zaliczono wszystkie te elementy charakteryzujące przedsiębiorcę, które są związane z jego doświadczeniem, wykształceniem oraz motywacjami, oczywiście w kontekście działań przedsiębiorczych. Natomiast kompetencje operacyjne to sposób, w jaki zarządza on firmą. W tym przypadku lista potencjalnych elementów jest o wiele dłuższa.

Sens definiowania szarych przedsiębiorców, jako odrębnej grupy badawczej, nie wynika jedynie z ich bardziej zaawansowanego wieku. Można zakładać, że ze względu na wiek, ale też ze względu na posiadane doświadczenie, dojrzałość, kapi-



tał społeczny i in., szarzy przedsiębiorcy istotnie różnią się od młodszych przedsiębiorców. Różnice te powinny pojawić się także w odniesieniu do posiadanych kompetencji. Stąd też zaproponowano cztery pytania badawcze:

- czy kompetencje osobiste przedsiębiorców trzeciego wieku różnią się od kompetencji młodszych przedsiębiorców?
- czy motywacje założycielskie przedsiębiorców trzeciego wieku różnią się od motywacji młodszych przedsiębiorców?
- czy kompetencje operacyjne przedsiębiorców trzeciego wieku różnią się od kompetencji młodszych przedsiębiorców?
- czy samoocena własnej przedsiębiorczości przedsiębiorców trzeciego wieku różni się od samooceny młodszych przedsiębiorców?

Jak łatwo zauważyć, zestaw pytań badawczych zawęża wyraźnie przedstawione powyżej rozumienie kompetencji. Jest to bowiem pierwsza faza badania tego zagadnienia, a badania kompetencji starszych przedsiębiorców, będą kontynuowane już w tym roku.

Mając na uwadze powyższe pytania badawcze oraz literaturowe doniesienia dotyczące przedsiębiorczości trzeciego wieku (nie są one jednak zbyt obszerne), sformułowano następujące hipotezy badawcze, które zostały następnie poddane weryfikacji w oparciu o dane uzyskane w badaniach empirycznych:

- H1a: Kompetencje osobiste przedsiębiorców trzeciego wieku wyrażone posiadanym wykształceniem są niższe od analogicznych kompetencji młodszych przedsiębiorców.
- H1b: Kompetencje osobiste przedsiębiorców trzeciego wieku wyrażone posiadanym doświadczeniem są wyższe od analogicznych kompetencji młodszych przedsiębiorców.
- H2: Kompetencje operacyjne przedsiębiorców trzeciego wieku, wyrażone planowaniem, finansowaniem, poszukiwaniem i wykorzystywaniem okazji oraz stosowaniem nowoczesnych technologii są niższe od analogicznych kompetencji młodszych przedsiębiorców.
- H3: Samoocena własnej przedsiębiorczości przedsiębiorców trzeciego wieku jest wyższa od samooceny młodszych przedsiębiorców.
- H4: Motywacje założycielskie przedsiębiorców trzeciego wieku są w większym stopniu negatywne (spowodowane czynnikami typu *push*) niż motywacje założycielskie młodszych przedsiębiorców.

### 3. Wyniki badań empirycznych

#### Przeprowadzone badania

Badania wśród 1005 mikroprzedsiębiorców województwa pomorskiego zostały przeprowadzone w 2009 roku w ramach projektu Pomorskie Obserwatorium Gospodarcze (POG)<sup>3</sup>. Do badań wytypowano firmy z dziewięciu powiatów w zależności od poziomu bezrobocia. Wybrano po trzy powiaty: o najwyższym bezro-

<sup>3</sup> Projekt był częściowo finansowany z funduszy unijnych.



bociu (nowodworski, sztumski, malborski), o najniższym poziomie bezrobocia (kartuski, wejherowski, pucki) oraz trzy powiaty trójmiejskie (Gdańsk, Gdynia, Sopot). Z bazy firm prowadzonych w tych powiatach wyeliminowano te, które nie zatrudniają pracowników, dzięki temu w badanej grupie nie znalazły się firmy stanowiące tzw. samozatrudnienie. Ponadto ograniczono się do przebadania firm młodych, powstałych w roku 2005 i później.

Badania zostały przeprowadzone telefonicznie, ankieterzy rozmawiali z właścicielami lub współwłaścicielami firm. Pozyskano w ten sposób dane niezbędne do tego, by podjąć próbę weryfikacji postawionych hipotez badawczych.

Spośród 1005 przedsiębiorców, 170 nie odpowiedziało na pytanie dotyczące swojego wieku, dlatego też ta grupa nie jest ujmowana w dalszych rozważaniach na temat kompetencji.

### Kompetencje osobiste

Właściciele w wieku 55+ nie odbiegali swoim wykształceniem od młodszych kolegów (por. tab. 2), pomimo sugestii literaturowych odnoszących się do niższego poziomu wykształcenia starszych przedsiębiorców. W związku z powyższym hipotezę H1a należy odrzucić.

**Tabela 2.** Wykształcenie przebadanych przedsiębiorców w zależności od wieku

Wykształcenie	21–34	35–44	45–54	55+
	(%)			
Podstawowe	2,7	0,9	3,2	2,2
Zasadnicze	17,4	20,7	17,2	15,6
Średnie	37,8	46,5	44,1	42,2
Wyższe	31,2	24,4	28,0	31,1
Inne	10,9	7,5	7,5	8,9
Suma końcowa	100	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników POG.

Z kolei doświadczenie przedsiębiorców w wieku 55+ okazało się być wyższym niż pozostałych przedsiębiorców. Wskazuje na to odpowiedź na pytanie dotyczące zatrudnienia przed rozpoczęciem działalności (por. tab. 3). Przedsiębiorcy trzeciego wieku w ponad 42% legitymowali się doświadczeniem właścicielsko-menedżerskim, zatem H1b nie została odrzucona.

Zdziwienie jednak budzi fakt pojawienia się wśród badanych osób w wieku 55+ kilku osób, dla których założona firma była pierwszym zajęciem.

**Tabela 3.** Zatrudnienie przed rozpoczęciem obecnej działalności w zależności od wieku

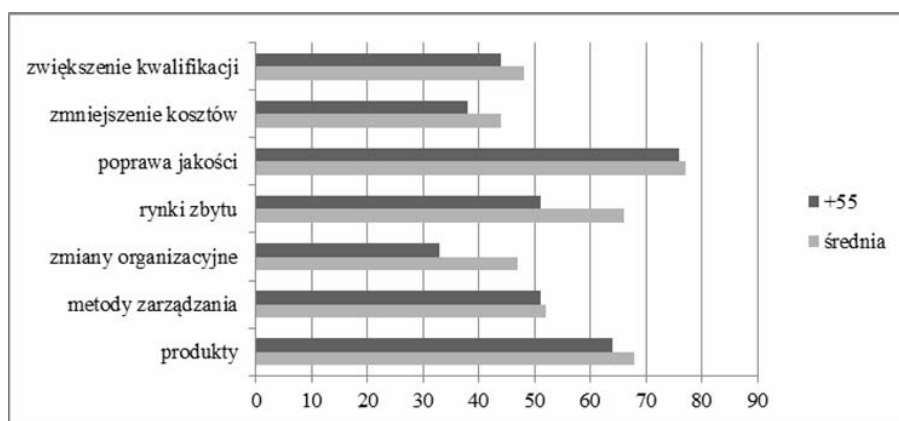
Zatrudnienie przed założeniem firmy	21–34	35–44	45–54	55+
Pierwsza praca	15,1	7,0	5,4	6,7
Właściciel innej firmy	3,3	9,9	10,7	20,0
Kierownik/menedżer	9,1	10,8	12,9	22,2
Inny pracownik najemny	63,0	63,4	53,8	37,8
Wolny zawód	9,3	8,5	15,1	13,3
Brak odp.	0,2	0,4	2,1	0,0
Suma końcowa	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników POG.

### Kompetencje operacyjne

Analiza źródeł finansowania wskazuje na większą dywersyfikację w przypadku właścicieli młodszych, którzy wymienili średnio 1,5 takich źródeł, podczas gdy właściciele w wieku 55+ jedynie 1,2. Może być to dowód na mniejsze zaangażowanie w zarządzanie firmą.

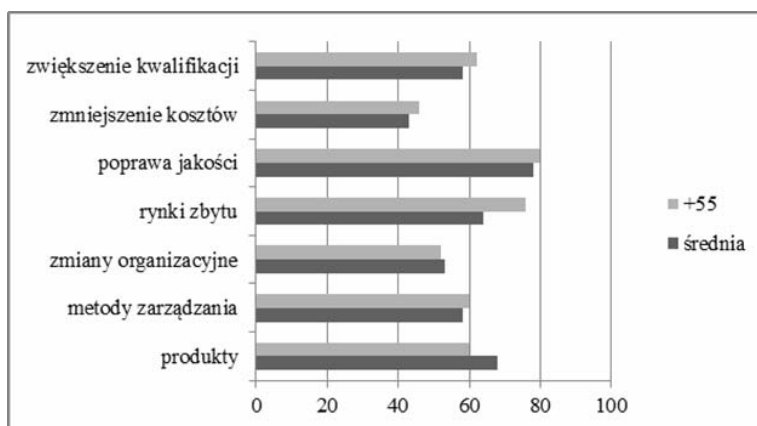
Podobny wniosek można wysnuć na podstawie analizy aktywności innowacyjnej w badanych przedsiębiorstwach (por. rys. 1). Innowacje zostały potraktowane w badaniu bardzo szeroko i odnosiły się do jakichkolwiek zmian w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorcy 55+ dorównywali średniej aktywności wszystkich badanych jedynie na polu poprawy jakości oraz metod zarządzania. Zdecydowanie pozostawali w tyle w przypadku zmian organizacyjnych oraz wchodzenia na nowe rynki.



**Rysunek 1.** Wprowadzanie innowacji przez przedsiębiorców 55+ na tle pozostałych przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie POG.

Ciekawym spostrzeżeniem jest natomiast fakt częstszego niż średnia wskazywania chęci wprowadzania zmian w przyszłości (por. rys. 2). Wynika z tego, że starsi przedsiębiorcy mają świadomość konieczności wprowadzania takich zmian, więc deklarują chęć ich wprowadzania, chociaż należy się spodziewać, że w rzeczywistości nie będą mieli chęci i siły, by te zamiary zrealizować.

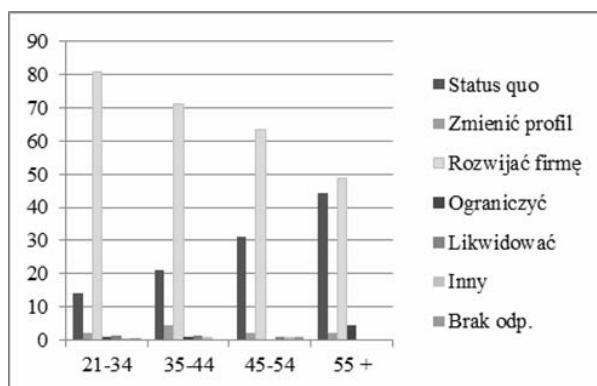


**Rysunek 2.** Plany dotyczące wprowadzania innowacji, przedsiębiorcy 55+ na tle wszystkich przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie POG.

O kompetencjach operacyjnych świadczą także plany dotyczące własnej firmy. W żadnym z wyżej omawianych przypadków nie widać tak wyraźnego wpływu wieku właściciela, jak w przypadku planów na przyszłość. Wraz z wiekiem rośnie wyraźnie udział przedsiębiorców, którzy chcą zachować *status quo* w swoich firmach, spada natomiast chęć ich rozwoju. O ile w przedziale wiekowym 21–34 chęć rozwoju firmy zgłasza ponad 80% przedsiębiorców i jedynie 14% zamierza zachować *status quo*, o tyle wśród przedsiębiorców 55+ taki udział odpowiedzi analogicznie wynosi 50% i 45% (jednak z większym naciskiem na rozwój) (por. rys. 3). Ponadto jedynie w przypadku przedsiębiorców 55+ odnotowano ponad 4% chęć ograniczenia aktywności firmy, podczas gdy w pozostałych przypadkach nie wynosiła ona więcej niż 0,8%.

Ze zwiększaniem aktywności przedsiębiorstwa wiąże się zazwyczaj także wzrost zatrudnienia. Wobec powyższych danych należy wnioskować, że przedsiębiorstwa prowadzone przez osoby 55+ nie będą generowały takiej liczby miejsc pracy, jak prowadzone przez ich młodszych kolegów. Oznacza to także, że ich firmy będą cały czas mniejsze, bowiem już w chwili badania zatrudniali średnio 1,8, podczas gdy w pozostałych przedziałach wiekowych średnie zatrudnienie wynosiło więcej niż 2 osoby (por. tab. 4).



**Rysunek 3.** Plany dotyczące przyszłości przedsiębiorstwa w zależności od wieku właściciela

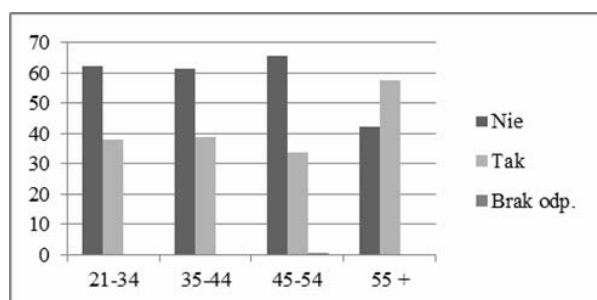
Źródło: opracowanie własne na podstawie POG.

**Tabela 4.** Średnie zatrudnienie w badanych przedsiębiorstwach w zależności od wieku przedsiębiorcy

Wiek przedsiębiorcy	21–34	35–44	45–54	55+
Średnie zatrudnienie w firmie	2,16	2,09	2,2	1,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników POG.

Wobec powyższych wyników, należy stwierdzić, że kompetencje operacyjne przedsiębiorców trzeciego wieku są niższe niż ich młodszych kolegów, co generalnie nie pozwala odrzucić hipotezy H2, z jednym zastrzeżeniem dotyczącym wykorzystywania Internetu w działalności firmy. Ciekawym spostrzeżeniem jest bowiem zdecydowanie częstsze posiadanie strony WWW we własnej firmie, przez osoby w wieku 55+ (por. rys. 4). Nie jest to oczywiście podstawa do wyciągania daleko idących wniosków na temat funkcjonowania firmy, czy też kompetencji samego właściciela, jednak stanowi duże zaskoczenie dla badających.



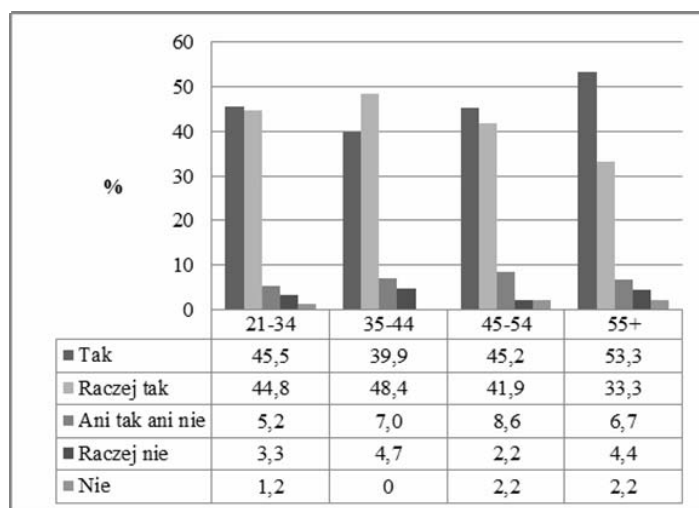
**Rysunek 4.** Strona WWW w przedsiębiorstwie w zależności od wieku przedsiębiorcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie POG.



### Samoocena przedsiębiorców

Jedną z wyraźniejszych różnic występujących pomiędzy udzielanymi przez przedsiębiorców w różnym wieku odpowiedziami jest samoocena dotycząca poczucia własnej przedsiębiorczości. Dają się tu zauważyć dwie wyraźne tendencje: z jednej strony wraz z wiekiem systematycznie, choć w niewielkim stopniu, rośnie odsetek osób, które nie postrzegają się jako przedsiębiorcze (od 4,7% w przypadku najmłodszych do 6,6% w przypadku 55+). Z drugiej strony wraz z wiekiem rośnie też odsetek tych, którzy nie mają wątpliwości co do własnej przedsiębiorczości (od 45,5% w przypadku najmłodszych do 53,3% w przypadku 55+). Przy czym dotyczy to tylko odpowiedzi „tak” (por. rys. 5). Zsumowanie wariantów odpowiedzi „tak” i „raczej tak” nie wskazuje już na taką tendencję.



**Rysunek 5.** Samoocena przedsiębiorców w zależności od ich wieku

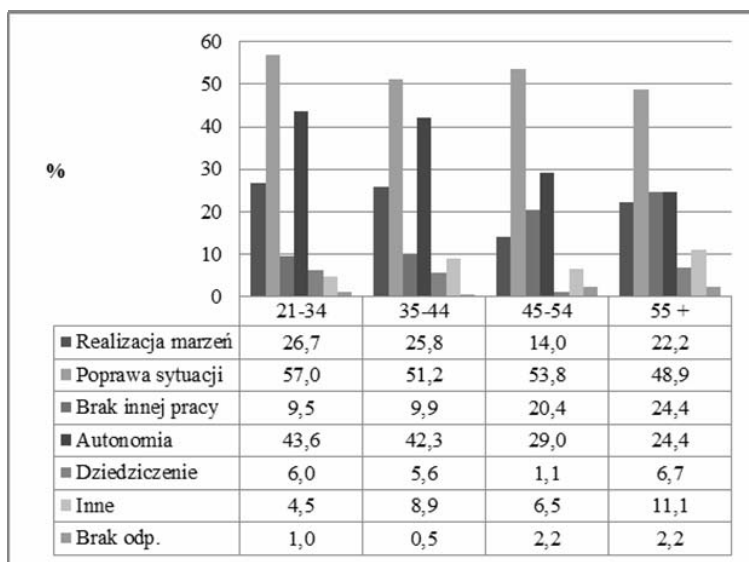
Źródło: opracowanie własne na podstawie POG.

To zdecydowane przyznanie się do posiadania cech przedsiębiorczych przez starszych przedsiębiorców można rozpatrywać na kilka sposobów. Z całą pewnością są to osoby o dużym doświadczeniu życiowym i także przedsiębiorczych, można więc mniemać, że odpowiadając na to pytanie miały pełną świadomość swoich odpowiedzi. Po drugie jako osoby w wieku 55+, funkcjonujące w świecie dużo młodszych kolegów (koleżanek) mają pełne prawo do postrzegania się jako osoby przedsiębiorcze. Jednak z drugiej strony, patrząc na ich kompetencje operacyjne, można mieć wątpliwości co do tak kategorycznego pozytywnego podejścia do własnej przedsiębiorczości. Niezależnie od powyższego komentarza, nie ma podstaw, by hipotezę H3 odrzucić.

### Motywacje przedsiębiorców

Dla przedsiębiorców 55+ założenie własnej firmy nie wynikało z poszukiwania autonomii, tak jak w przypadku młodszych przedsiębiorców. Było też

w nieznacznie mniejszym stopniu chęcią poprawy sytuacji życiowej. W porównaniu z przedsiębiorcami w przedziale wiekowym 35–54 stanowiło za to w większym stopniu alternatywę dla braku innej pracy. Co jest zgodne zarówno z hipotezą H4, jak i z wynikami przytoczonych w punkcie 2. badań GEM.



**Rysunek 6.** Motywacje do rozpoczęcia działalności gospodarczej przedsiębiorców w różnym wieku

Źródło: opracowanie własne na podstawie POG.

#### 4. Wnioski

Wyniki badań zrealizowanych w ramach Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego pokazują, że szarzy przedsiębiorcy – zgodnie z oczekiwaniami autorów – odróżniają się od swoich młodszych kolegów. Co prawda, zebrane dane nie wskazują na spodziewane różnice w wykształceniu, ale kompetencje osobiste grupy 55+ są wyższe dzięki posiadanemu doświadczeniu. W odniesieniu do kompetencji operacyjnych jest odwrotnie; są one niższe u szarych przedsiębiorców, choć przykład wykorzystywania stron WWW pokazuje, że nie jest to żelazną regułą. Szarzy przedsiębiorcy w większym stopniu oceniają się jako osoby przedsiębiorcze, a ich motywacje założycielskie są w większym stopniu negatywne niż w grupie młodszych przedsiębiorców.

Badania grupy osób w wieku 55+ mają zazwyczaj na celu wskazanie jak takim osobom pomagać. Przedstawione powyżej wyniki badań można także wykorzystać do tego celu. Zakładając, że interesuje nas zwiększenie aktywności tej grupy osób, możemy od razu stwierdzić, że promowanie przedsiębiorczości jest dobrym rozwiązaniem. Analiza młodych firm, założonych przez starszych właścicieli, wskazała dobitnie, że są to firmy prowadzone przez osoby o większym

niż przeciętna doświadczeniu przedsiębiorczym i z wykształceniem nie odbiegającym od wykształcenia pozostałych przedsiębiorców. Zdecydowanie jednak wpływ wieku uwidacznia się w sposobie zarządzania firmami. Można by go nazwać statecznym, bez szczególnych zmian i planów rozwojowych, co wcale nie oznacza, że przedsiębiorcy trzeciego wieku nie mają świadomości konieczności podejmowania takich działań. Prawdopodobnie jednak już im się nie chce, nie mają siły lub zdrowia. Niemniej jednak, dla osób w tym przedziale wiekowym założenie własnego przedsiębiorstwa jest bardzo dobrym rozwiązaniem, nawet jeżeli to przedsiębiorstwo nie będzie tworzyło w przyszłości dodatkowym miejsc pracy.

### Bibliografia

1. *Kauffman Index of Entrepreneurial Activity*, (<http://www.kauffman.org/Research.aspx>).
2. Martin G., Staines S. (1993) *Managerial Competences in Small Firms*, (w:) Materiały konferencji RENT VII Budapest.
3. Kelley D.J., Bosma N., Amorós J.E. (2010) *Adult Population Survey*, Global Entrepreneurship Monitor, Raport 2010, (<http://www.gemconsortium.org>).
4. Prahalad C.K., Hamel, G. (1990) *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, s. 79–91.
5. Singh G., DeNoble A. (2003) *Early Retirees As the Next Generation of Entrepreneurs*, *Entrepreneurs Theory and Practice*, ss. 207–226.
6. Storey D.J. (1995) *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London.
7. Wasilczuk J.E. (2005) *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw w teorii i badaniach empirycznych*, Wydawnictwo Politechnika Gdańska, Gdańsk.
8. Weber, P. Schaper M. (2004) *Understanding the grey entrepreneurship*, *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 12 Issue 2, ss. 147–164.

### COMPETENCES OF GREY ENTREPRENEURS OF MICRO FIRMS IN SELECTED MUNICIPALITIES OF POMERANIA REGION

In the article authors discussed the issues concerning the entrepreneurship of persons aged 55 and more. For presenting grey entrepreneurs' operational competences, self-esteem and motivation, authors used the result of research conducted in Pomeranian Economic Observatory.

