

Magdalena Popowska

"Srebrni przedsiębiorcy" w świetle badań europejskich

Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka / Research on Enterprise in Modern Economy – theory and practice nr 1, 29-37

2014

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.

„SREBRNI PRZEDSIĘBIORCY” W ŚWIETLE BADAŃ EUROPEJSKICH

Magdalena Popowska¹

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest przedsiębiorczości ludzi w wieku dojrzałym. Stanowi próbę przybliżenia tej tematyki głównie poprzez pryzmat teorii i dotychczas przeprowadzonych badań empirycznych, głównie europejskich. Szczególnie dużo miejsca poświęcono w nim motywacjom „srebrnych przedsiębiorców”, dokonano również podziału tej populacji na różne profile, wynikające z czynników jakie miały wpływ na ich decyzje przedsiębiorcze.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, „srebrna przedsiębiorczość”, dojrzały przedsiębiorca.

1. Wstęp

Problemy demograficzne stają się powoli zagadnieniem coraz częściej pojawiającym się w rozważaniach naukowych w Europie i na świecie. Z jednej strony, w większości krajów europejskich, mamy do czynienia z malejącą liczbą urodzeń, co stanowi zagrożenie dla systemów emerytalnych, a w dłuższym czasie funkcjonowania gospodarek. Z drugiej strony, wydłuża się długość życia, a co za tym idzie aktywność zawodowa i społeczna osób w wieku okołoemerytalnym. O wadze tych zagadnień niech świadczy fakt ustanowienia przez Parlament Europejski roku 2012 rokiem: Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej, czego następstwem było i jest wiele projektów realizowanych w tym obszarze w Europie.

Wiele się pisze o problemach ze znalezieniem zatrudnienia dla osób w wieku powyżej pięćdziesięciu lat, podkreślając jednocześnie ich doświadczenie i gotowość do poświęcenia się życiu zawodowemu, bez konieczności zaniechania życia osobistego. Jednym z obszarów gospodarczych, gdzie osoby starsze mogą realizować swoje pasje lub też po prostu zarabiać na godne życie, jest przedsiębiorczość. To szczególne pole aktywności na pewno nie jest odpowiednie dla każdego seniora, podobnie jak przedsiębiorczość nie zawsze tożsama jest z chęcią i umiejętnością prowadzenia własnej firmy. Wiele w tej materii zależy od otoczenia biznesu w danym

¹ Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii

kraju, a szczególnie od wsparcia, nie tylko finansowego, na które przedsiębiorca może liczyć niezależnie od wieku.

Stopniowo rośnie również zainteresowanie badawcze wokół tego tematu, co ściśle związane jest ze wzrostem znaczenia gospodarczego osób dojrzałych na obecnym i przyszłym rynku pracy. Coraz szerzej dyskutowane są motywacje seniorów do zakładania własnych firm. Niektórzy tworzą nawet typologie czy profile przedsiębiorców z grupy 50 czy 55+ (Singh i DeNoble, 2003; Stéphane Rapelli i Serge'a Guérin, 2013). Wielu teoretyków i praktyków zastanawia się również nad wsparciem, które być może, powinno się zapewnić i dopasować do tej grupy wiekowej. Artykuł ten wprowadza do tematyki srebrnej przedsiębiorczości odwołując się do teorii i praktyki pochodzących z wielu krajów europejskich.

2. Srebrny przedsiębiorca- wielość określeń i definicji

W literaturze tematu już od wielu lat opisuje się przedsiębiorców w wieku dojrzałym. Najczęściej stosowanym określeniem w stosunku do tej grupy jest *siwy przedsiębiorca* (*grey entrepreneur*), *srebrny przedsiębiorca* (*silver entrepreneur*), *przedsiębiorca dojrzały* (*mature entrepreneur*), ale także *przedsiębiorca senior*, *przedsiębiorca trzeciego wieku* (analogia do uniwersytetów trzeciego wieku), *przedsiębiorca drugiego rozdania* (*second career entrepreneur*). Ten ostatni termin używany jest jedynie w stosunku do tych, którzy założyli przedsiębiorstwo w wieku dojrzałym. W języku polskim nie doczekaliśmy się jeszcze tak szerokiej gamy nazw, chociaż jak widać, każdą z angielskich wersji można z powodzeniem przetłumaczyć na język polski. W literaturze francuskiej pojęcie przedsiębiorcy dojrzałego jest często wiązane z momentem rozpoczęcia działalności gospodarczej po 45 roku życia (Maâlaoui i inni, 2012). Pojawia się tutaj również neologizm *seniorpreneurs*, jako zbitka słowna z *senior entrepreneurs* (Safraou i inni, 2012). Anonsuje się też pojawienie *neo* przedsiębiorców, czyli takich biznesmenów, którzy przekroczyli 70 lat. Nie sam termin jednak jest problemem, a właśnie to, co się za nim kryje. Tu także nie ma jednoznaczności. Punktem odniesienia jest oczywiście wiek przedsiębiorców – w literaturze można się spotkać zarówno ze wskazaniem na 50+, jak i na 55+. Zdarza się także, że mianem tym określani są przedsiębiorcy, którzy przeszli na wcześniejszą emeryturę i realizują się jako przedsiębiorcy. Zagadnienie dojrzałej przedsiębiorczości jest w polskiej literaturze stosunkowo nowym zagadnieniem, tak jak i wiele innych, dotyczących problemów związanych z wiekiem starszym/podeszłym. Stąd też i niektóre pojęcia używane w opracowaniach są niejednoznaczne, świadczy o tym np. brak określenia pojęcia: osoba starsza, na co wskazali między innymi Litwiński i Sztanderska (2010), poświęcając temu zagadnieniu cały podrozdział w swojej książce. Na potrzeby niniejszego artykułu, pod pojęciem osoby starszej i tym samym srebrnego, dojrzałego, przedsiębiorcy, rozumie się osobę w wieku 50+, czyli osobę w wieku okołoemerytalnym, na tyle „starą” by doświadczać proble-

mów ze znalezieniem sobie miejsca na rynku pracy, a jednocześnie na tyle „młoda” by móc, w większości przypadków, w tym rynku uczestniczyć.

3. Motywacje podejmowania działalności gospodarczej przez osoby dojrzałe

Ludzie starsi, podobnie jak inni debiutujący we własnym biznesie, są zarówno „popychani” jak i „przyciągani” do samozatrudnienia. Wśród czynników przyciągających (*pull factors*) wyróżnia się posiadane doświadczenie, know-how, oraz zgromadzone środki finansowe, tak potrzebne przy rozwijaniu nowej działalności. Te elementy sprawiają, że wybierają oni samozatrudnienie jako naturalny krok w rozwoju ich kariery zawodowej, dający możliwość uzyskania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym (Curran and Blackburn, 2001; Kibler i inni, 2012) lub też uzupełnienie formalnego zatrudnienia w organizacji (Baucus and Human, 1994; Singh and DeNoble, 2003), umożliwiające zgromadzenie dodatkowych środków finansowych na emeryturę lub utrzymanie dotychczasowego stylu życia (Kibler i inni, 2012; Walker and Webster, 2007).

Czynniki popychające (*push factors*) w przypadku dojrzałych przedsiębiorców, wynikają z praktyk dość powszechnych na rynku pracy, z którego pracownicy starsi często są eliminowani, zarówno w wyniku stosowania polityk dyskryminacyjnych w rekrutacji, promocji zawodowej, czy w polityce szkoleń, jak i w wyniku braku atrakcyjnych opcji zatrudnienia (Platman, 2004).

Bardzo ciekawego zestawienia motywacji podejmowania aktywności przedsiębiorczej przez osoby dojrzałe dokonał T. Heimonen et al. (2013). Podzielili oni motywy przedsiębiorczych seniorów na kilka grup w zależności od teorii, z których zostały zaczerpnięte. Ta systematyka wydaje się być jedną z bardziej szczegółowych w literaturze tematu. W podstawowych grupach tej systematyki znalazły się następujące czynniki:

- ekonomiczne oraz czynniki przyciągające/popychające (Singh and DeNoble, 2003; Kautonen, 2008): poprawa dobrobytu, wiarygodne i stałe dochody, dodatkowo emerytura zmniejsza niepewność ekonomiczną związaną z samozatrudnieniem;
- indywidualne cechy seniora, takie jak zdrowie (Curran and Blackburn, 2001): możliwość utrzymania dobrego stanu zdrowia;
- teorie oparte na zasobach, w tym na kapitale społecznym i intelektualnym (Barney, 1991; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Singh and DeNoble, 2003): niezbędny kapitał, sieci wspierające osobisty know-how (rodzina, znajomi, krewni, konsultanci, dodatkowe szkolenia);
- teorie psychologiczne, w tym uczenie się i dążenie do rozwoju osobistego (McClelland, 1961; Rotter, (1966); Macpherson and Holt, 2007) z czynnikami takimi jak: potrzeba osiągnięć, potrzeba uczenia się nowych rzeczy i rozwijania know-how, potrzeba bycia przydatnym w społeczeństwie;

- teorie społeczno-kulturowe (*Theory of planned behaviour* (TPB), Ajzen, 1991; 1991): pozytywne postrzeżenie samozatrudnienia;
- poziom społeczny, w tym ogólna sytuacja makroekonomiczna oraz czynniki instytucjonalne (Weber and Schaper, 2004; Curran and Blackburn, 2001; Kautonen, 2008; Kautonen et al., 2011): restrukturyzacja zatrudnienia, dyskryminacja ze względu na wiek, nieatrakcyjna emerytura.

4. Profile srebrnych przedsiębiorców i czynniki wpływające na proces przedsiębiorczy

W literaturze pojawiają się też próby klasyfikacji srebrnych przedsiębiorców w zależności od różnych czynników. Singh i DeNoble (2003) dokonali klasyfikacji starszych przedsiębiorców ze względu na przyczyny zakładania firm, dzieląc ich na trzy kategorie:

- powstrzymywani (*constrained*): gdyby nie ustabilizowana kariera lub postrzegane wcześniej przeszkody, założyliby firmę wcześniej, jednak obawa o stabilizację dochodów i konieczność zapewnienia środków do życia rodzinie powstrzymywała ich od tego. Jest to więc swego rodzaju, uzupełnienie dotychczasowej kariery;
- racjonalni (*rational*): założenie firmy jest konsekwencją porównania obecnej sytuacji z potencjalną sytuacją jako samozatrudnionego, kierują się głównie aspektem finansowym. Tacy przedsiębiorcy będą minimalizowali ryzyko na rzecz maksymalizacji krótkookresowego zwrotu;
- niechętni (*reluctant*): zostali zmuszeni do założenia firmy z powodu braku możliwości zatrudnienia na rynku pracy.

Podział powyższy, oparty na motywach założycielskich, można sprowadzić do przywołanego powyżej podziału na czynniki popychające i przyciągające. Zupełnie inaczej funkcjonują firmy prowadzone przez każdą z tych grup przedsiębiorców. Różnice ujawniają się zazwyczaj w momencie analizowania relacji pomiędzy motywacjami, a celami firmy (Wasilczuk, 2005).

Na podstawie badań przeprowadzonych we Francji przez Stéphane Rapelli i Serge'a Guérin (2013), ten ostatni wyodrębnił 5 profili przedsiębiorców seniorów :

- człowiek zaradny, który tworzy swoje przedsiębiorstwo z braku innych możliwości: czuje się zdeklasowany i czuje, że musi znaleźć rozwiązanie na wyjście z sytuacji niepewności na rynku pracy, funkcjonuje on w logice krótkoterminowej;
- oportunistą, który przede wszystkim szuka uzupełnienia swojego wynagrodzenia i wykorzystuje do tego know-how wynikający z wcześniejszego doświadczenia zawodowego;
- nadaktywny, dla którego nie liczy się za bardzo dodatkowe wynagrodzenie, bardziej uznanie społeczne oraz samorealizacja, chce wejść w swoją starość z podniesioną głową;

- pasjonat, który widzi w przedsiębiorczości możliwość realizacji i dzielenia się własną pasją, dzięki wolnemu czasowi, który ma do dyspozycji;
- impulsywny, który odpowiada na możliwość, która niekoniecznie wynika z wcześniejszego zatrudnienia; po prostu wykorzystuje nadarżającą się okazję.

W podstawowych grupach tej systematyki znalazło się wiele czynników mających wpływ na proces przedsiębiorczy osób dojrzałych. W większości opracowań mają one charakter endogeniczny i egzogeniczny i są z pewnością różne na poszczególnych etapach procesu przedsiębiorczego (Safrau i inni, 2012, tab. 1). Autorzy tego opracowania, na podstawie przeprowadzonych badań, wyodrębnili szereg zmiennych, które mogą być wzmocnieniem lub przeszkodą w procesie dojrzałej przedsiębiorczości. Niektóre z czynników mogą nawet spełniać obie te role, jak na przykład kapitał społeczny seniorów: z jednej strony może on ułatwiać dostęp do zasobów i kompetencji, których potrzebują, a z drugiej może on powodować zachowania rutynowe, wynikające z wcześniejszych doświadczeń zawodowych, a co za tym idzie wzmacniać wewnętrzny opór przed zmianą.

Tab. 1. Czynniki endogeniczne i egzogeniczne wpływające na proces przedsiębiorczy osób dojrzałych

	Przed utworzeniem firmy	Tworzenie firmy	Po utworzeniu firmy
Zmienne endogeniczne	środowisko rodzinne, edukacja	kompetencje, indywidualna rutyna, potrzeba kontynuacji	dojrzałość, mądrość
Zmienne egzogeniczne	szkolenia zawodowe	sieci zawodowe, kariera, zdolność do postrzegania możliwości, potrzeba socjalizacji	uznanie wynikające z doświadczenia, zaufanie uczestników procesu

Źródło: Safrau i inni, 2012

W zakresie czynników endogenicznych, seniorzy mogą rozwijać wewnętrzne przekonanie o konieczności zmiany zajęcia, w związku z konkretnym środowiskiem osobistym lub rodzinnym: przedsiębiorcze tradycje rodzinne lub występowanie przedsiębiorców w najbliższym otoczeniu. Z podobnych powodów mogą oni również pragnąć kontynuować ich aktywność zawodową lub stowarzyszeniową. W kontekście czynników egzogenicznych, sieci zawodowe i wcześniejsze doświadczenia mogą wzmagać zdolność do postrzegania możliwości. Dojrzały przedsiębiorca poszukuje sposobności do socjalizacji i rozwija działania, które pozwalają na utrzymanie kontaktów z dotychczasowymi kontrahentami.

Nie tylko chęci (lub brak alternatywy) wystarczą by rozpocząć działalność na własny rachunek. Jednym z istotniejszych elementów procesu przedsiębiorczego jest zdolność do rozpoznania nadarżających się okazji. Weber and Schaper (2004)

wyodrębnili wiele czynników mających wpływ na zwiększenie lub zmniejszenie zdolności do rozpoznawania nadarzających się możliwości/okazji oraz do ich wykorzystania wśród osób starszych. Wśród tych, które stanowią przeszkodę w rozpoznawaniu szans na biznes wymienili, między innymi, pogarszające się zdrowie, mniejsza produktywność, mniej energii życiowej oraz niższy poziom wykształcenia. Czynnikiemami, które według autorów, mogą wzmacniać rozpoznawanie możliwości są wiedza techniczna oraz doświadczenie w zarządzaniu. Autorzy wyróżnili też czynniki, które mogą zarówno zwiększać, jak i zmniejszać efekty okazji: doświadczenie w danym sektorze oraz moment cyklu rodzinnego, w którym rozpoczyna się biznes. Doświadczenie życiowe oraz osobiste sieci dojrzałego przedsiębiorcy wydają się neutralizować efekty braku wiedzy, czy luki w formalnym wykształceniu.

Sama aktywność, zarówno w charakterze pracownika najemnego, jak i w charakterze przedsiębiorcy, będzie w dużym stopniu zależała od postawy życiowej osoby starszej. Osoby starsze w Polsce zostały podzielone z punktu widzenia postaw życiowych oraz aktywności zawodowej na cztery grupy modelowe: osoby prorodzinne, poszukiwacze wrażeń, elitę i wykluczonych (tab. 2). Pierwsza grupa, najliczniejsza, to osoby nastawione rodzinnie i tych jest zdecydowanie najwięcej. Do drugiej należą nastawieni na wypoczynek i atrakcyjne spędzanie wolnego czasu, a do kolejnej osoby nastawione na aktywność i działanie. Ostatnia grupa to wykluczeniu, żyjący na marginesie życia społecznego (Kubicki, 2012). Każda z tych grup przejawia inny stosunek do aktywności zawodowej, a co za tym idzie inne są motywatory i bariery związane z taką aktywnością. W przypadku pierwszej grupy wydaje się trudnym znalezienie takich motywatorów, które skłoniłyby ją do pracy zawodowej (także prowadzenia własnej firmy), ich oczekiwania dotyczące przyszłości sprowadzają się do pielęgnacji wnucząt oraz spędzania czasu przed telewizorem. Na drugim biegunie są osoby zaliczone do elity, bardzo często dobrze wykształcone, aktywne, które chciałyby pracować jak najdłużej. I ta grupa wydaje się być najbardziej podatna na ewentualne rozpoczęcie działalności gospodarczej, praca jest dla niej bowiem stylem życia, stąd też pozytywny do niej stosunek. Kolejna grupa, poszukiwacze wrażeń, do emeryci, którzy zdecydują się na pracę jedynie wówczas, gdy będzie ona interesująca, stąd też nie należy oczekiwać specjalnego entuzjazmu do przedłużania aktywności zawodowej, chyba że warunki pracy będą dobre, a praca będzie przebiegała w miłej atmosferze. Jak zauważa Kubicki, ta grupa jest dobrze nastawiona do samozatrudnienia. Kolejną grupą są wykluczeni, ale w ich przypadku samozatrudnienie nie jest realnym rozwiązaniem. Chociaż autor sugeruje, że dodatkowe działania, które w przypadku „elity” i „poszukiwaczy wrażeń” sprowadzać się mogą jedynie do pokierowania, poradnictwa, czy też stworzenia grup wsparcia, dla „wykluczonych” powinny być dużo szersze. Największa grupa emerytów „prorodzinnych” wszelkie decyzje będzie uzależniała od sytuacji rodzinnej.

Europejskie badania emerytów, wskazują, że Polacy należący do tej grupy są w czołówce osób podejmujących pracę, lub poszukujących dodatkowego zajęcia (2012).

Tab. 2. Postawy życiowe osób starszych a stosunek do aktywności zawodowej

	Prorodzinni	Poszukiwacze wrażeń	Elita	Wykluczeni
Stosunek do aktywności zawodowej	negatywny; dopuszczalna praca w ograniczonym wymiarze – nadrzędne obowiązki rodzinne	negatywny w przypadku konieczności zdobycia środków na rozrywki pozytywne, gdy praca interesująca	pozytywny – praca jako źródło dochodów i styl życia	ambiwalentny – dobro pożądane, przy braku wiary we własne możliwości (lub/i brak kwalifikacji)
Czynniki sprzyjające aktywności zawodową	wymuszana przez złą sytuację materialną rodziny, bądź możliwość pracy w ograniczonym zakresie	zła sytuacja materialna, praca jako konieczność lub pasja i realizacja własnych zainteresowań	brak dyskryminacji oraz możliwość pracy po przekroczeniu wieku emerytalnego	kompleksowe działania na rzecz podniesienia kapitału ludzkiego i społecznego
Czynniki blokujące aktywność zawodową	wymuszane złą sytuacją materialną rodziny (dużo wnuków, pracujące dzieci)	relatywnie dobra sytuacja materialna, wsparcie rodziny, oferta spędzania wolnego czasu w przystępnej cenie	dyskryminacja na rynku pracy, brak możliwości zatrudnienia	brak wiary we własne możliwości, niskie kwalifikacje, ubóstwo lub niepełnosprawność

Źródło: Kubicki 2012

5. Podsumowanie

Rozważając relacje pomiędzy przedsiębiorczością a wiekiem można wydzielić wiele różnych wątków, w tym między innymi: zakładanie firm przez osoby starsze, prowadzenie firm założonych przez osoby starsze; zatrudnianie osób starszych w firmach już istniejących, mentoring dla młodszych, chcących założyć własną firmę.

Każdy z tych wątków jest niezwykle interesujący i otwiera nowe możliwości badawcze pozwalające na poszukiwanie zależności pomiędzy wiekiem, a konkretnymi elementami funkcjonowania w określonym środowisku. Pozwalają one również na porównywanie zachowań badanych podmiotów w różnym wieku lub różnych kulturach. W niniejszym artykule wykorzystano jedynie wycinek przeprowadzonych dotychczas badań na temat motywacji i typologii zachowań przedsiębiorczych osób starszych.

Bibliografia

1. Ajzen, I.: *The theory of planned behavior*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 1991, s. 179–211.
2. Barney J.: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 17, 1991 s. 99–120
3. Baucus D.A., Human S.E.: *Second-career entrepreneurs: A multiple case study analysis of entrepreneurial processes and antecedent variables*, Entrepreneurship Theory & Practice, 1994, 19, ss. 41–71
4. Curran, J., Blackburn R.A.: *Researching the Small Enterprise*. London: Sage, 2001.
5. Gurin S., Rapelli S.: *Seniors: les nouveaux entrepreneurs*, Une étude de l'Observatoire Alptis de la Protection Sociale, Octobre 2013.
6. Heimonen T., Narhi M., Kauppi J., Gustaffson-Pesonen A.: *Entrepreneurship in golden years – Creative opportunity or not*, China-USA Business Review, January 2013, Vol. 12, No. 1, ss. 52–66.
7. Kibler E., Wainwright T., Kautonen T., Blackburn R.A.: *(Work)life after work?: Older entrepreneurship in London – motivations and barriers*, Kingston University, Small Business Research Centre, 2012, London.
8. Kubicki P.: *Dojrzała przedsiębiorczość – innowacyjny model preinkubacji przedsiębiorczej osób 50+* Podsumowanie badań empirycznych, 2012, raport http://www.dojrzała-przedsiębiorczosc.pl/g2/oryginal/2012_10/401af2509b8d2e56192b03ffa330c43c.pdf
9. Litwiński J., Sztanderska U.: *Wstępne standardy zarządzania wiekiem*, PARP, Warszawa, 2010.
10. Maâlaoui A., A. Fayolle, S. Castellano, M. Rossi, I. Safraou: *L'entrepreneuriat des seniors*, Revue Française de Gestion, N°227/2012
11. Macpherson A., Holt R.: *Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence*, Research Policy 36, 2007, ss. 172–192.
12. McClelland D.C.: *The Achieving Society*, Princeton, P.XV, 512, 1961.
13. Nahapiet J., Ghoshal S.: *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, The Academy of Management Review, 1998, Vol. 23, No. 2, ss. 242–266.
14. Platman K.: *“Portfolio careers” and the search for flexibility in later life*, Work, Employment and Society, 2004, Vol. 18, No. 3, ss. 573–599.
15. Rotter J.B.: *Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement*, Psychological Monographs: general and Applied, 1966, Vol. 80, No 1.
16. Safraou I., Castellano S., Maalaoui A., Menvielle L.: *Singularité du processus entrepreneurial chez les seniors. Un entrepreneuriat social et solidaire*, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, No. 255–256, Organisation, mai-aout 2012.
17. Singh G., DeNoble A.: *Early Retirees As the next Generation of Entrepreneurs*, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 27 (3) Spring 2003, ss. 207–226.
18. Walker E.A, Webster B.J.: *Gender, age and self-employment: some things change, some stay the same*, Women in Management Review, 2007, Vol. 22 Iss: 2, ss. 122–135
19. Wasilczuk J.E.: *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw – aspekty teoretyczne i badania empiryczne*. Politechnika Gdańska, 2005.
20. Weber P., Schaper M.: *Understanding the grey entrepreneur*, Journal of Enterprising Culture, 2004, Vol. 12, No. 2, ss. 147–164.
21. Zolin, R., Kuckertz A., Kautonen T.: Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. Journal of Business Research 64(10), 2011, s. 1097–1103.

SILVER ENTREPRENEURS IN THE LIGHT OF THE EUROPEAN RESEARCH

The present article is devoted to the grey entrepreneurs and is an attempt to present these issues primarily using the theoretical background and also previously conducted, mainly European, research. A special emphasis was placed on the motivations of silver entrepreneurs as well as on a division of this population into different profiles, resulting from the factors that affect their entrepreneurial decisions.