

KRZYSZTOF ZIĘBA

Politechnika Gdańska

**PLEĆ WŁAŚCICIELA/MENEDŻERA JAKO CZYNNIK  
KSZTAŁTUJĄCY ROZWÓJ MAŁEJ FIRMY  
– ASPEKTY TEORETYCZNE I WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

Nie ma wątpliwości, że jedną z najważniejszych determinant rozwoju małych firm jest sama osoba właściciela firmy, który w większości przypadków pełni też rolę menedżera. Podejmowanie decyzji o kluczowym znaczeniu dla funkcjonowania firmy i bieżące zarządzanie nią, implikuje silne nacechowanie struktury firmy przez osobę właściciela, a jego osobowość, wykształcenie, umiejętności, kompetencje, czy wreszcie sposób postrzegania bliższego i dalszego otoczenia decydują o tym, jak firma reaguje na zmiany w otoczeniu oraz czy podejmuje działania prorozwojowe, czy też nie<sup>1</sup>.

O ile większość cech charakteryzujących przedsiębiorcę była od dawna przedmiotem badań naukowców zajmujących się problematyką MSP, o tyle zagadnienie płci przez kilka dekad było zupełnie pomijane. Chęć nadrobienia tych zaległości i wypełnienia badawczych „białych plam” zaowocowała nie tylko powstaniem periodyków zajmujących się wyłącznie problematyką kobiecą, jak np. „European Journal of Women’s Studies”, ale także rosnącą liczbą publikacji na łamach tak renomowanych czasopism, jak „Entrepreneurship Theory and Practice”, „Journal of Business Venturing” czy „Journal of Small Business Management”.

Zrozumienie specyfiki kobiecej przedsiębiorczości jest istotne z co najmniej dwóch względów. Po pierwsze, liczba kobiet decydujących się na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej nieprzerwanie rosła w ostatnich dekadach, a zmiany zachodzące we współczesnych społeczeństwach każą mniemać, że trend ten nie ulegnie odwróceniu w dającej się przewidzieć przyszłości. Po drugie, nie

---

<sup>1</sup> K. Zięba, *Osoba właściciela-menedżera i jego rola w intencyjnym modelu wzrostu firmy*, w: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw: MIKROFIRMA 2009*, red. A. Bielawska, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.

ulega wątpliwości, że firmy zakładane przez kobiety są generalnie mniejsze, rzadziej osiągają znaczący wzrost i mają większe trudności w utrzymaniu się na rynku<sup>2</sup>. Oznacza to, że wraz ze wzrostem powszechności kobiecej przedsiębiorczości sektor MSP będzie doświadczał problemów na coraz większą skalę chyba, że uda się poprawić jakość funkcjonowania firm prowadzonych przez kobiety. Do tego jednak potrzebne jest zrozumienie ich specyfiki: powiązanie teoretycznych aspektów kobiecej przedsiębiorczości z uzyskanym na drodze empirycznej obrazem kobiecych firm. Temu zagadnieniu poświęcony jest niniejszy tekst.

### Przedsiębiorczość kobieca

Specyfika kobiecej przedsiębiorczości polega m.in. na tym, że kobiety prowadzą zazwyczaj mniejsze firmy i rzadziej je rozwijają. Wpływ płci na funkcjonowanie firmy jest dwoisty. Z jednej strony płeć odciska swoje piętno na samym procesie założycielskim. Przykładem jest tu wybór sektora czy umiejętności właściciela, często wynikające z obranej wcześniej ścieżki rozwoju zawodowego oraz wykształcenia. Wiadomo, że kobiety są z reguły lepiej wykształcone, a ich awans zawodowy bywa ograniczany w wyniku dyskryminacji. Z drugiej strony, sam sposób prowadzenia przez kobiety działalności gospodarczej i zarządzania firmą jest inny niż w przypadku mężczyzn<sup>3</sup>. Wynika to m.in. z uwarunkowań kulturowych, w ramach których kobiety są inaczej wychowywane i przyjmują inną hierarchię wartości<sup>4</sup>. Można więc np. oczekiwać, że kobiety spędzają w firmie mniej czasu niż mężczyźni ze względu na obowiązki domowe, które – tradycyjnie – bywają im przypisane. Tłumaczy to, dlaczego kobiety często wybierają działalność usługową – wymaga ona zazwyczaj mniejszego zaangażowania i bywa prowadzona w miejscu zamieszkania. Taki dualny sposób oddziaływania płci na losy firmy został opisany w literaturze w kontekście zagadnień czysto

---

<sup>2</sup> I. Verheul, R. Thurik, *Start-up Capital: Does Gender Matter?*, „Small Business Economics” 2001, no. 16, s. 329–345.

<sup>3</sup> S.-M. Mukhtar, *Differences in Male and Female Management Characteristics: A Study of Owner-Manager Businesses*, „Small Business Economics” 2002, no. 18, s. 289–311.

<sup>4</sup> Patrz np. P. Chu, *The characteristics of Chinese female entrepreneurs: Motivation and personality*, „Journal of Enterprising Culture” March 2000, vol. 8, no.1, s. 67–84, czy J. Watson, *Comparing the Performance of Male- and Female-Controlled Businesses: Relating Outputs to Inputs*, „Entrepreneurship Theory and Practice” Spring 2002, s. 91–100.



finansowych<sup>5</sup>, ale daje się on łatwo uogólnić na całokształt specyfiki funkcjonowania firm kobiecych.

Kobiety jako przedsiębiorcy często lepiej komunikują się z innymi ludźmi, charakteryzują się wyższym poziomem empatii, co ułatwia zarządzanie personelem i negocjowanie. Z drugiej jednak strony, kobiety są mniej pewne siebie, częściej polegają na zdaniu innych i w mniejszym stopniu kierują się paradygmatem maksymalizacji zysku<sup>6</sup>.

Opisując fenomen kobiecej przedsiębiorczości, nie sposób jest abstrahować od problematyki motywacji przedsiębiorczych. Samo podjęcie decyzji o założeniu firmy jest efektem oddziaływań natury socjologicznej, psychologicznej i ekonomicznej<sup>7</sup>. Motywacje, które legły u podstaw decyzji założycielskiej, mają następnie wpływ na wybór celu działalności, sposób jego osiągania, a w ostatecznym rozrachunku – na sukces, bądź porażkę przedsiębiorcy. Motywy, którymi kierują się przedsiębiorcy, zwykło się dzielić na pozytywne (tzw. *pull factors*) oraz negatywne (*push factors*). Zazwyczaj tym pierwszym przypisuje się lepsze rezultaty osiągnięte przez przedsiębiorców. To, na ile przedsiębiorcy kierują się pozytywnymi i negatywnymi motywami i jakie ma to skutki, w szczególności w odniesieniu do przedsiębiorców będących kobietami, jest do dziś przedmiotem nierozstrzygniętej do końca debaty<sup>8</sup>.

Zaprezentowane powyżej aspekty eksponują pewną szczególną charakterystykę kobiecej przedsiębiorczości, znacząco różną od tej prezentowanej przez mężczyzn. Jednak zróżnicowane zachowania kobiet i mężczyzn w funkcji przedsiębiorcy nie są powszechnie uznane. Wprost przeciwnie, na łamach czasopism naukowych trwa nadal debata nad tym, na ile kobieca przedsiębiorczość jest specyficzna, a na ile pewien model przedsiębiorczości ma charakter uniwersalny<sup>9</sup>. Debata ta uzasadnia konieczność podejmowania dalszych badań empirycznych nad przedsiębiorczością kobiecą w celu dokonania ostatecznych rozstrzygnięć w obrębie tej problematyki.

<sup>5</sup> I. Verheul, A. Stel, R. Thurik, *Explaining the entrepreneurship activity rate of women and men. A macro-level perspective*, materiały konf. XVII RENT, Łódź, 20–21 listopada 2003.

<sup>6</sup> E.J. Gatewood, K.G. Shaver, J.B. Powers, W.B. Gartner, *Entrepreneurial Expectancy, Task Effort, and Performance*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Winter 2002, s. 187–206.

<sup>7</sup> B. Ducheneaut, M. Orhan, *Women Entrepreneurs in France: Motivations for Creating a Business*, materiały konf. RENT XII, Lyon, 26–27 listopada 1998.

<sup>8</sup> K.D. Hughes, *Pushed Or Pulled? Women's Entry into Self-Employment and Small Business Ownership*, "Gender, Work and Organization" August 2003, vol. 10 no. 4, s. 433–454.

<sup>9</sup> H. Mizgajska, *Specyfika sposobu zarządzania przedsiębiorstwem przez kobiety na przykładzie Wielkopolski*, „Organizacja i kierowanie” 2008, nr 3 (133), s. 83–93.



## Charakterystyka badanej próby i wyniki badań

Próbę badawczą stanowiły mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa<sup>10</sup> biorące udział w drugiej edycji Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego (POG II)<sup>11</sup>.

Przedsiębiorstwa, których właścicielami są kobiety, stanowiły łącznie 27% wspomnianej próby. Jeśli jednak wyodrębnić w ramach badanej próby mikrofirmy oraz małe i średnie przedsiębiorstwa, widocznym staje się, że firmy kobiece są generalnie mniejsze. Wynika to nie tylko z mniejszego przeciętnego zatrudnienia, które analizowane na poziomie całej próby wynosi 18 osób dla firm prowadzonych przez kobiety i 29 osób w przypadku firm prowadzonych przez mężczyzn. Dodatkowym potwierdzeniem jest nadreprezentacja firm kobiecych w grupie mikrofirm (37%) wobec wyraźnie niższego udziału w grupie małych firm (25%); wśród przedsiębiorstw średnich, te prowadzone przez kobiety stanowią zaledwie 14%. Przeciętna wielkość zatrudnienia w poszczególnych kategoriach przedsiębiorstw jest zaprezentowana w tabeli 1. Co ciekawe, w odniesieniu do grupy firm małych, różnica w wielkości przeciętnego zatrudnienia jest bardzo niewielka.

Twierdzenie o tym, jakoby firmy prowadzone przez kobiety doświadczały większych trudności w utrzymaniu się na rynku, znajdują pośrednie potwierdzenie w rozkładzie wieku badanych przedsiębiorstw, przedstawionym na wykresie 1. Przedsiębiorstwa prowadzone przez mężczyzn są zdecydowanie starsze. Aż jedna trzecia spośród nich została założona jeszcze przed rozpoczęciem procesu transformacji polskiej gospodarki w kierunku gospodarki rynkowej<sup>12</sup>.

Tabela 1. Przeciętna wielkość zatrudnienia w zależności od płci właściciela

Kategoria	Kobiety	Mężczyźni
ogółem:	18,02	28,96
mikrofirmy:	4,08	5,81
małe firmy:	19,78	20,77
średnie firmy:	74,67	96,39

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

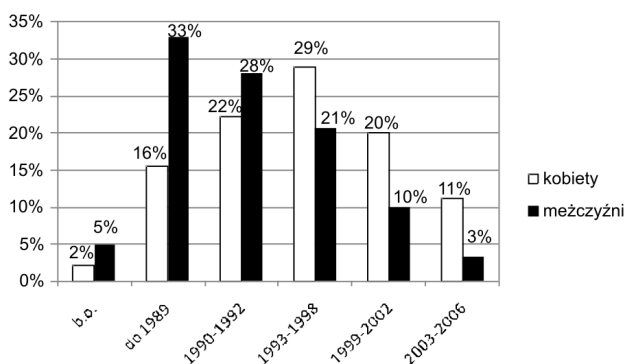
<sup>10</sup> Podstawą podziału na mikro-, małe i średnie firmy była – zgodnie z powszechnie przyjętą konwencją – wielkość zatrudnienia.

<sup>11</sup> POG II zrealizowano w 2008 roku. Spośród 764 przedsiębiorstw, w odniesieniu do 166 firm udało się określić płeć właściciela i właśnie ta grupa firm jest przedmiotem dalszej analizy.

<sup>12</sup> Jednoznacznie określenie daty rozpoczęcia tego procesu nie jest łatwe; wedle niektórych ekonomistów za początek przemian należałoby uznać tzw. ustawę Wilczka, liberalizującą działalność gospodarczą w Polsce. Autor przyjął jednak za umowną datę rozpoczęcia transformacji moment uchwalenia pakietu ustaw, znanego pod nazwą planu Balcerowicza, a więc przełom 1989 i 1990 roku.



Niewiele mniej niż jedna trzecia, to firmy założone w pierwszych latach przekształceń gospodarczych. Wyraźnie widoczna jest przewaga firm prowadzonych przez kobiety wśród firm założonych relatywnie niedawno. Pomimo tego, w Polsce nie obserwuje się znaczącego wzrostu udziału żeńskich właścicieli w ogóle przedsiębiorców, co prowadzi do prostej konstatacji, że przedsiębiorstwa, których właścicielami są kobiety, charakteryzują się mniejszą przeżywalnością. W świetle wyników badań w innych krajach<sup>13</sup>, może to świadczyć o tym, że kobiece firmy doświadczają w Polsce jakichś specyficznych trudności. Od dawna zresztą wiadomo, że trudności te bywają różne w różnych krajach<sup>14</sup>.



Wykres 1. Rok założenia badanych przedsiębiorstw w podziale na płeć ich właścicieli

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dane GUS pokazują nieodmiennie, że kobiety są generalnie lepiej wykształcone niż mężczyźni. Tak też jest w badanej grupie przedsiębiorców: wyższym wykształceniem legitymuje się 40% kobiet i jedynie 22% mężczyzn. Jeśli wykształcenie właściciela uznać za przejaw inteligencji, zdolności przyswajania wiedzy i – pewnej mierze – kompetencji, to fakt, że nie pomaga ono w przetrwaniu firmy, każe szukać źródeł porażek gdzie indziej. Pewnych wskazówek dostarcza analiza doświadczeń zawodowych poprzedzających rozpoczęcie własnej działalności i motywacji, którymi właściciele kierowali się, zakładając swoją firmę.

<sup>13</sup> Por. S.C. Perry, *A Comparison of Failed and Non-failed Small Businesses in the United States: Do Men and Women Use Different Planning and Decision Making Strategy?*, „Journal of Developmental Entrepreneurship” December 2002, vol.7, no 4, s. 415–428.

<sup>14</sup> L. Kolvereid, S. Shane, P. Westhead, *Is it equally difficult for female entrepreneurs to start business in all countries?*, „Journal of Small Business Management” October 1993, s. 42–51.



Praktyczna wiedza z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej jest niewątpliwie ważna, szczególnie w początkowej fazie rozwoju firmy, kiedy to prawdopodobieństwo porażki jest najwyższe (w pierwszym roku upada ok. 35–40% firm<sup>15</sup>). Wiedzę taką zdobywają właściciele małych firm, mogą nią dysponować kierownicy-menedżerowie, a także – do pewnego stopnia – przedstawiciele wolnych zawodów. Jeśli spojrzeć na zawód wykonywany przed założeniem obecnej firmy, to we wszystkich trzech wymienionych kategoriach przewagę mają mężczyźni. Ponad połowa (53%) badanych kobiet przed rozpoczęciem własnej działalności było pracownikami najemnymi; w przypadku mężczyzn odsetek ten jest o ponad połowę mniejszy, co pokazuje tabela 2.

Chęć poprawy swojej sytuacji finansowej jest bardzo istotnym motywatorem, gdy mowa o zakładaniu firmy i w badanej próbie nie ma w tej kwestii większych różnic między kobietami a mężczyznami. W odniesieniu do innych czynników, skłaniających do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej różnice takie występują, co pokazuje wykres 2.

Brak innej pracy, jako typowy *push factor*, nie jest dobrą motywacją do rozpoczynania własnej działalności, a bardzo częste wśród kobiet pragnienie realizacji własnych marzeń poprzez założenie własnej firmy sugeruje, że decyzja ta może być podejmowana w oparciu o nierealistyczne założenia, nadmierny optymizm i przy lekceważeniu potencjalnych barier i zagrożeń. Jeśli jest tak w istocie, to może to tłumaczyć niższą przeżywalność firm, gdzie właścicielami są kobiety.

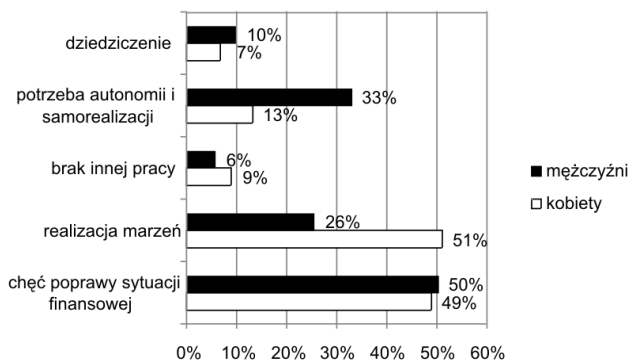
Tabela 2. Zawód wykonywany bezpośrednio przed założeniem obecnej firmy

	kobiety	mężczyźni
właściciel małej firmy	7%	12%
kierownik-menedżer	13%	19%
wolny zawód	0%	8%
pracownik najemny	53%	25%
pierwsza praca	13%	12%
rolnik	0%	2%
brak odpowiedzi	13%	21%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

<sup>15</sup> PARP, *Raport na temat stanu sektora MSP w latach 2006–2007*, Warszawa 2008.



Wykres 2. Motywacje do założenia własnej firmy<sup>16</sup>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

We wspomnianej wcześniej literaturze przedmiotu spotyka się pogląd, jakoby przedsiębiorstwa założone przez kobiety były bardziej pasywne i w większym stopniu nastawione na utrzymanie *status quo*, niż na rozwój. Tłumaczy się to m.in. innymi rolami społecznymi, które pełnią kobiety i mężczyźni. Te pierwsze traktują często własną firmę jako miejsce pracy, a nie realizację własnych ambicji. Stanowisko to nie potwierdza się jednak w odniesieniu do badanej próby, bowiem deklarowane przez przedsiębiorców cele działania ich firm nie różnią się znacząco między kobietami i mężczyznami. 73% kobiet i 75% mężczyzn zamierza w ciągu najbliższych dwóch lat rozwijać firmę, a do zachowania w tym okresie *status quo* dążyć będzie po 22% respondentów zarówno wśród kobiet, jak i wśród mężczyzn.

Cele rozwojowe, tak powszechnie deklarowane w badanej próbie, wymagają konkretnych działań w celu ich realizacji. Respondenci byli pytani o działania podejmowane przez firmę w ciągu ostatnich dwóch lat oraz planowane na najbliższe dwa lata, a widoczne zróżnicowanie między kobietami a mężczyznami pokazuje tabela 3.

<sup>16</sup> Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać dwie odpowiedzi.

Tabela 3. Działania podjęte przez firmy w ciągu ostatnich dwóch lat i planowane na najbliższe dwa lata

	Działania zrealizowane		Działania planowane	
	kobiety	mężczyźni	kobiety	mężczyźni
Wprowadzenie:				
– nowych produktów	<b>67%</b>	58%	<b>69%</b>	54%
– nowych metod wytwarzania	<b>36%</b>	30%	<b>42%</b>	31%
– zmian organizacyjnych	31%	32%	27%	32%
Wejście na nowe rynki	38%	39%	42%	49%
<b>Poprawa jakości produktów</b>	<b>60%</b>	55%	<b>62%</b>	54%
Zmniejszenie kosztów produkcji	27%	33%	27%	31%
<b>Wzrost kwalifikacji zatrudnionych</b>	<b>51%</b>	44%	<b>56%</b>	48%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kobiety jako przedsiębiorcy skupiają się raczej na innowacjach produkcyjnych i procesowych oraz poprawie jakości oferowanych produktów. W większym stopniu niż mężczyźni dbają też o podnoszenie kwalifikacji pracowników. Prawidłowości te widoczne są zarówno w sferze faktycznie zrealizowanych działań, jak i też planów na przyszłość.

Nieco światła na potencjalne problemy firm, wynikające z płci właściciela, rzuca analiza źródeł finansowania ich działalności. Jak widać w tabeli 4, mężczyźni zdecydowanie częściej korzystają z rozmaitych alternatywnych źródeł finansowania, co z pewnością może przekładać się na wyższą efektywność ekonomiczną prowadzonych przez nich firm.

Kobiety dwa razy rzadziej korzystają z leasingu, który wszakże jest dość rozpowszechnioną formą finansowania. Dwa razy rzadziej korzystają z dotacji unijnych, ale też i dwa razy rzadziej się o nie ubiegają (w ostatnich dwóch latach zrobiło to 11% kobiet i 22% mężczyzn).

Tabela 4. Źródła finansowania działalności firmy<sup>17</sup>

	kobiety	mężczyźni
zyski	93%	83%
kapitał właścicieli	40%	49%
kredyty bankowe	38%	57%
leasing	13%	26%
dotacje z UE	2%	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

<sup>17</sup> Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.





Pewną poszlaką, potwierdzającą pośrednio istnienie dyskryminacji jest fakt, że 11% kobiet postrzega uzyskanie kredytu jako rzecz trudną. Takiego zdania jest zaledwie 5% mężczyzn. To nie jedyne badania dowodzące większych trudności w uzyskaniu kredytu przez kobiety<sup>18</sup>.

Podsumowując, należy stwierdzić, że badana próba wykazuje istotne różnice między charakterystyką firm prowadzonych przez przedsiębiorców obu płci, m.in. w odniesieniu do wieku firmy i jej wielkości mierzonej poziomem zatrudnienia. Doświadczenie zawodowe i motywacje przedsiębiorcze są też zróżnicowane, a zróżnicowanie to przemawia raczej na korzyść firm prowadzonych przez mężczyzn. Choć deklarowane cele działalności gospodarczej nie różnią się między kobietami i mężczyznami, to już działania służące realizacji tych celów wykazują zróżnicowanie. Być może działania podejmowane przez mężczyzn, poparte szerszym wachlarzem wykorzystywanych źródeł finansowania, zapewniają im tę domniemaną przewagę nad firmami prowadzonymi przez kobiety. Jedno nie ulega wątpliwości: w świetle wyników badań drugiej edycji Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego kobieca przedsiębiorczość odróżnia się od przedsiębiorczości męskiej.

## **OWNER'S GENDER AS A FACTOR INFLUENCING GROWTH IN SMALL BUSINESS: THEORETICAL ASPECTS AND EMPIRICAL RESEARCH RESULTS**

### **Summary**

In this article the problem of female entrepreneurship is analysed. The author has identified some potential sources of differences in managing companies owned by men and women on the basis of the results from Pomorskie Obserwatorium Gospodarcze II. On the basis of the above-mentioned research the following conclusions can be drawn: 1) firms owned by women are often smaller and younger; 2) female owners are often better educated than male owners; 3) women more often start their businesses to fulfil their dreams; 4) goals of activities are the same, although actions taken are different among men and women; 5) male owners more often use diversified sources of financing than their female counterparts.

*Translated by Krzysztof Zięba*

---

<sup>18</sup> Por. S. Coleman, *Constraints Faced by Women Small Business Owners: Evidence from the Data*, „Journal of Developmental Entrepreneurship” August 2002, vol. 7, no. 2, s. 151–174, oraz T.R. Lituchy, M.A. Reavley, *Women Entrepreneurs: A Comparison of International Small Business Owners in Poland and the Czech Republic*, „Journal of International Entrepreneurship” 2004, no. 2, s. 61–87.

