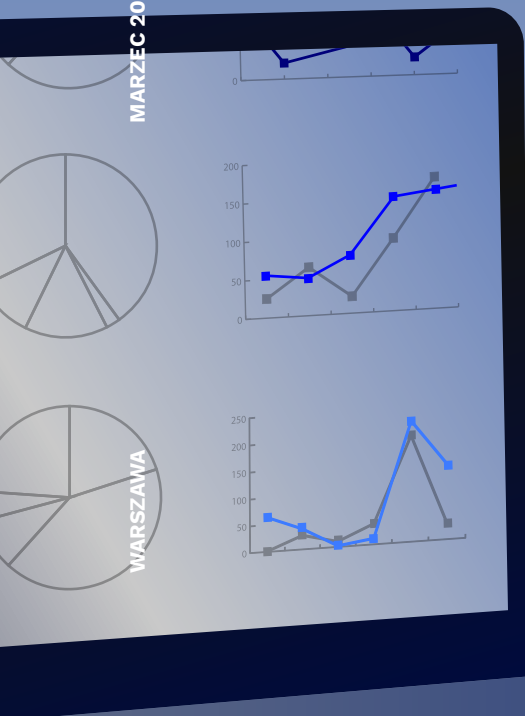


MARZEC 2024



ISBN 978-83-67575-77-5

Biznes na wysokich obcasach

Cytowanie: Dębkowska, K., Kłosiewicz-Górecka, U., Szymańska, A., Wejt-Knyżewska, A.,
Zybertowicz, K. (2024), *Biznes na wysokich obcasach*, Polski Instytut Ekonomiczny,
Warszawa.

Warszawa, marzec 2024 r.

Autorki: Katarzyna Dębkowska, Urszula Kłosiewicz-Górecka, Anna Szymańska,
Aleksandra Wejt-Knyżewska, Katarzyna Zybertowicz

Redakcja merytoryczna: Andrzej Kubisiak

Redakcja: Jakub Nowak, Małgorzata Wieteska

Projekt graficzny: Anna Olczak

Skład i łamanie: Tomasz Gałązka

Polski Instytut Ekonomiczny

Al. Jerozolimskie 87

02-001 Warszawa

© Copyright by Polski Instytut Ekonomiczny

ISBN 978-83-67575-77-5

Spis treści

Kluczowe liczby	4
Kluczowe wnioski	6
Wprowadzenie	8
Biznes kobiet w liczbach i badaniach	10
Kobiety w zarządach firm – sytuacja Polski na tle UE i wybranych krajów spoza UE	10
Samozatrudnienie kobiet w Polsce na tle UE i wybranych krajów spoza UE	12
Kobiety w zarządach polskich firm	14
Kobiety zakładające działalność gospodarczą w Polsce	17
Jak kobiety zarządzają firmami? Wyniki badań PIE	21
Jakie firmy badaliśmy?	21
Jak firmy zarządzane przez kobiety konkurują na rynku?	26
Trzy podejścia do konkurencyjności	27
Czy kobiety budują konkurencyjność firmy inaczej niż mężczyźni?	30
Jakie bariery utrudniają działalność firmom zarządzanym przez kobiety?	32
Czy kobiety oceniają bariery prowadzenia biznesu inaczej niż mężczyźni?	33
Jakie działania biznesowe podejmowały kobiety zarządzające firmami?	36
Czy kobiety zarządzające firmami podejmowały inne działania biznesowe niż mężczyźni?	36
Jakie działania biznesowe planują podjąć kobiety zarządzające firmami?	39
Czy kobiety zarządzające firmami planują inne działania biznesowe niż mężczyźni?	40
Jak kobiety zarządzające firmami oceniają sytuację finansową przedsiębiorstw?	42
Czy kobiety zarządzające firmami inaczej niż mężczyźni oceniają sytuację finansową przedsiębiorstw?	43
Podsumowanie	45
Bibliografia	47
Spis infografik i wykresów	49

Kluczowe liczby

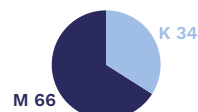
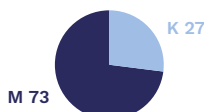


Polska (2023)



UE (2023)

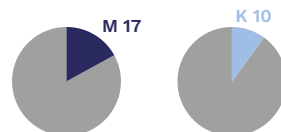
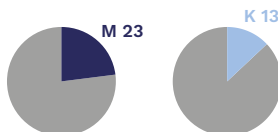
Członkowie zarządu
(w proc.)



Prezesi firm
(w proc.)



Samozatrudnieni
(proc. pracujących)



Przedsiębiorczość kobiet w Polsce

883,4 tys.

JDG założonych przez kobiety
(stan na: 31.12.2023)

34 proc.

aktywnych JDG stanowią firmy założone
przez kobiety

194 tys.

członkiń zarządów firm w Polsce

25 proc.

członkiń zarządów firm w Polsce to kobiety

14 proc.

to luka płacowa między kobietami a mężczyznami na stanowisku dyrektora generalnego i zarządzającego

Wyniki badań PIE (w proc.)

Jakie czynniki wpływają na konkurencyjność firmy?



• Atmosfera wewnątrz firmy	86	89
• Dbanie o kondycję ekonomiczną firmy	85	88
• Silny lider	66	70

Jakie bariery utrudniają działalność biznesową?

• Rosnące koszty pracownicze	85	83
• Niestabilność przepisów prawa	63	58
• Trudności w pozyskaniu pracowników o odpowiednich kompetencjach	49	45

Jakie działania biznesowe podejmują firmy?

• Zacieśnianie relacji z klientami	80	84
• Inwestycje w kapitał ludzki	54	52
• Zmniejszenie szkodliwego oddziaływania na środowisko	43	36

Jak przedsiębiorstwa oceniają przyszłą sytuację finansową?

• Dobra i bardzo dobra	41	49
• Trudno powiedzieć	17	6

Kluczowe wnioski

- **Kobiety stanowią mniejszość w zarządach firm zarówno na świecie (20 proc.), w UE (34 proc.), jak i w Polsce (22-27 proc.).** Udział ten rośnie z roku na rok, jednak wzrost jest dość powolny. W związku z tym UE przyjęła regulacje obligujące firmy do posiadania zarządów, w których min. 40 proc. członków zarządu będą stanowili przedstawiciele niedostatecznie reprezentowanej płci (czyli zwykle kobiet). **Kobiety rządziej niż mężczyźni zajmują też stanowiska prezesów firm** – jedynie ok. 7-8 proc. w UE i na świecie. W Polsce sytuacja jest lepsza – 28 proc. osób na stanowisku prezesa firmy to kobiety. Z przeglądu literatury wynika, że zróżnicowanie płciowe zarządów jest korzystne dla funkcjonowania firm – przedsiębiorstwa ze zróżnicowanym kierownictwem osiągają lepsze wyniki finansowe, podejmują lepsze decyzje rozwojowe i mają lepszy wizerunek w oczach potencjalnych pracowników. **Jednak kobiety na kierowniczych stanowiskach zarabiają w Polsce mniej niż mężczyźni.** Luka płacowa na stanowisku dyrektorów generalnych i zarządzających w 2022 r. wynosiła 14 proc.
- **Kobiety rządziej niż mężczyźni zakładają również własne działalności gospodarcze.** W UE na taki krok decyduje się 10 proc. pracujących kobiet (vs. 17 proc. mężczyzn), w Polsce 13 proc. (vs. 23 proc. mężczyzn). Kobiety częściej niż mężczyźni prowadzą firmy usługowe, rzadziej natomiast zatrudniają pracowników. Strach przed porażką i brak wiary w swoje umiejętności powstrzymują kobiety częściej niż mężczyzn przed założeniem działalności. Jednocześnie kobiety napotykają trudności z pogodzeniem prowadzenia działalności gospodarczej i pełnienia funkcji opiekuńczych. **Prowadzenie własnego biznesu ma zróżnicowany wpływ na życie rodzinne polskich przedsiębiorczyń.** Według wyników badań Fundacji Sukces Pisany Szmką 44 proc. z nich twierdzi, że ułatwia życie rodzinne, np. z powodu elastycznych godzin, ale jednocześnie 31 proc. deklaruje, że posiadanie własnej działalności utrudnia życie rodzinne.
- **Kobiety na dzień 31.12.2023 w Polsce były właścicielkami 34 proc. wszystkich JDG (jednoosobowych działalności gospodarczych).** Co piąta działalność założona przez kobietę zajmowała się handlem, a 17 proc. prowadziło działalność związaną z opieką zdrowotną oraz pomocą społeczną. Spośród wszystkich branż kobiety częściej niż mężczyźni zakładały firmę związaną z pozostałą działalnością usługową (75 proc. vs. 25 proc.).
- **Wyniki przeprowadzonych badań porównawczych wśród firm zarządzanych przez kobiety i przez mężczyzn jednoznacznie dowodzą, że płeć nie różnicuje sposobu zarządzania firmą. Menadżerki i menadżerowie wskazują na te same czynniki konkurencyjności firmy na rynku.** Dla obu grup kluczowymi czynnikami konkurencyjności są dobra atmosfera w firmie oraz kondycja finansowa i tak samo bardzo

ważne są kompetencje pracowników. W kwestii ważności pozycji lidera w budowaniu konkurencyjności zarówno kobiety, jak i mężczyźni są względnie zgodni, jednak wyższy jest odsetek wskazań na ważną rolę lidera wśród odpowiedzi biznesmenów. Kobiety zaś nieco częściej niż mężczyźni wskazują wizerunek firmy i intensywne działania reklamowe i promocyjne oferty firmy.

- **Kobiety i mężczyźni zarządzający firmami wskazują na te same bariery prowadzenia biznesu, choć większość barier jest bardziej uciążliwa dla kobiet.** Wyższy udział kobiet oceniających bariery prowadzenia biznesu jako silne utrudnienie może się wiązać z postawami przedsiębiorczych kobiet: większym odczuwaniem strachu przed porażką oraz niższą samoocena własnych zdolności przedsiębiorczych. **Za kluczowe bariery w prowadzeniu działalności kobiety i mężczyźni uznają rosnące koszty pracownicze, rosnące ceny energii oraz niestabilność przepisów prawa.**
- **Ranking trzech kluczowych działań biznesowych realizowanych w 2023 r. jest taki sam w firmach zarządzanych przez kobiety oraz przez mężczyzn.** Są to: zacieśnianie relacji z klientami, budowanie relacji z partnerami biznesowymi oraz inwestycje w kapitał ludzki. Różnice między firmami zarządzanymi przez kobiety i mężczyzn dotyczą liczby wskazań na poszczególne aktywności. **Tam, gdzie na czele stała kobieta, ważnymi działaniami firmy były przedsięwzięcia mające na celu zmniejszanie szkodliwego oddziaływania na środowisko przyrodnicze, zakup oprogramowania i baz danych, inwestycje w zmiany procesów zarządczych i kapitał organizacyjny,** które sprzyjały budowie kultury firmy i poprawie skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem. Natomiast firmy zarządzane przez mężczyzn przywiązywały więcej uwagi do wprowadzania nowych produktów i usług, rozwoju sprzedaży *online*, uruchamiania nowych łańcuchów dostaw oraz działalności na rynku zagranicznym. Może to wskazywać na większą determinację mężczyzn do rozwoju i ekspansji firmy.
- **Deklaracje firm dotyczące samooceny sytuacji finansowej nie dają jednoznacznej odpowiedzi w zakresie występowania różnic w ocenie kondycji finansowej firm zarządzanych przez kobiety i mężczyzn.** W 2024 r. mniej firm niż w latach poprzednich przewiduje dobrą i bardzo dobrą własną sytuację finansową. **Można jednak zauważyć większą ostrożność kobiet w planowaniu przyszłej sytuacji finansowej firmy.** W grupie przedsiębiorstw zarządzanych przez kobiety jest więcej jednostek, które nie potrafią określić swojej przyszłej sytuacji finansowej. Z deklaracji dotyczących spodziewanych rocznych przychodów i zysków netto za 2023 r. wynika jednak, że **firmy zarządzane przez kobiety osiągają średnio wyższe przychody ze sprzedaży i zyski netto niż firmy zarządzane przez mężczyzn.**

Wprowadzenie

Zainteresowanie tematyką kobiet w biznesie jest bardzo duże, zarówno w kontekście badań naukowych, jak i w perspektywie bardziej popularnego dyskursu (reportaże, wywiady z kobietami biznesu, prezentacje danych w ramach *open data*).

Z przeprowadzonej analizy *desk research* wynika, że zagadnienia najczęściej poruszane w ramach tematyki kobiet w biznesie to: historia kobiet w biznesie; porównanie sytuacji *businesswomen* w różnych krajach i regionach – tworzone są rankingi i indeksy na temat warunków pracy, płacy, wpływu kobiet w biznesie na rozwój gospodarczy i społeczny. Badane też są trendy w zarządzaniu przez kobiety, jak kierują firmą, na co stawiają, czego wymagają od siebie i pracowników. Przedstawiane są też sylwetki współczesnych kobiet sukcesu (*stricte* biznesowego).

Z badań wynika, że kobiety zdecydowanie rzadziej niż mężczyźni zajmują czołowe stanowiska w firmach, rzadziej też zakładają swoją działalność gospodarczą, a luka płacowa pomiędzy zarobkami kobiet i mężczyzn na wyższych stanowiskach wciąż istnieje. To oczywiście skutek ról społecznych, jakie pełnią kobiety (opiekują się dziećmi, swoimi rodzicami, często przejmują

na siebie większość obowiązków domowych), a to powoduje, że rozwój ich kariery zawodowej jest utrudniony, albo następuje w wolniejszym tempie niż u mężczyzn.

W raporcie chcemy przybliżyć statystyki i analizy badań dotyczące kobiet w biznesie, zarówno w Polsce, jak i na świecie. Naszym głównym **celem jest prezentacja sposobu prowadzenia biznesu przez kobiety oraz wskazanie czy istnieją różnice w zarządzaniu firmą w zależności od płci głównego menadżera.**

Nasze analizy mają prowadzić do odpowiedzi na główne pytanie postawione w raporcie: **Czy kobiety zarządzają firmami inaczej niż mężczyźni?** Odpowiedzi na to pytanie szukamy poprzez pytania szczegółowe:

- Czy kobiety budują konkurencyjność firmy inaczej niż mężczyźni?
- Czy kobiety oceniają bariery prowadzenia biznesu inaczej niż mężczyźni?
- Czy kobiety zarządzające firmą podejmują inne działania biznesowe niż mężczyźni?
- Czy kobiety zarządzające firmą inaczej niż mężczyźni oceniają sytuację finansową przedsiębiorstwa?

Charakterystykę prowadzenia biznesu pokazujemy poprzez analizę wyników badań ankietowych, które przeprowadziliśmy w grudniu 2023 r. na próbie 1000 firm, z których 33 proc. stanowiły przedsiębiorstwa zarządzane przez kobiety. Do porównań wyników i wskazania różnic w sposobie zarządzania względem płci osoby stojącej na czele przedsiębiorstwa, wyłoniliśmy tak samo liczną próbę firm zarządzanych przez mężczyzn, charakteryzującą się taką samą strukturą, wielkością (liczba zatrudnionych pracowników) oraz reprezentowaną branżą.

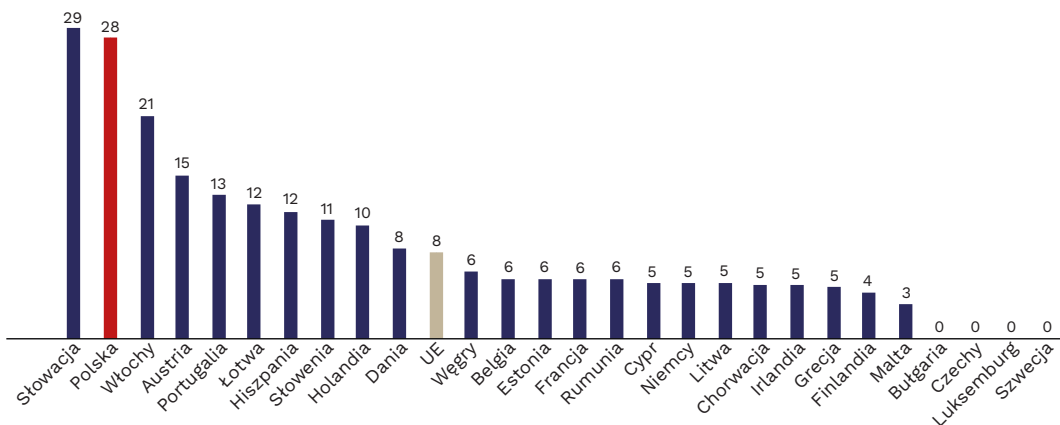


Biznes kobiet w liczbach i badaniach

Kobiety w zarządach firm – sytuacja Polski na tle UE i wybranych krajów spoza UE

Według danych European Institute for Gender Equality (EIGE, 2023) 34 proc. członków zarządów największych firm giełdowych w UE stanowią kobiety (w Polsce 27 proc.). Jednak w przypadku kobiet pełniących funkcję prezesa udział jest mniejszy – jedynie 8 proc. (wykres 1). Kraje, w których udział kobiet jest największy: Słowacja (29 proc.), Polska (28 proc.) oraz Włochy (21 proc.). Żadnej kobiety na stanowisku prezesa nie miały natomiast firmy giełdowe w Bułgarii, Czechach, Luksemburgu i Szwecji.

Wykres 1. Udział kobiet pełniących funkcję prezesa największych firm giełdowych w krajach UE (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie: EIGE (2023).

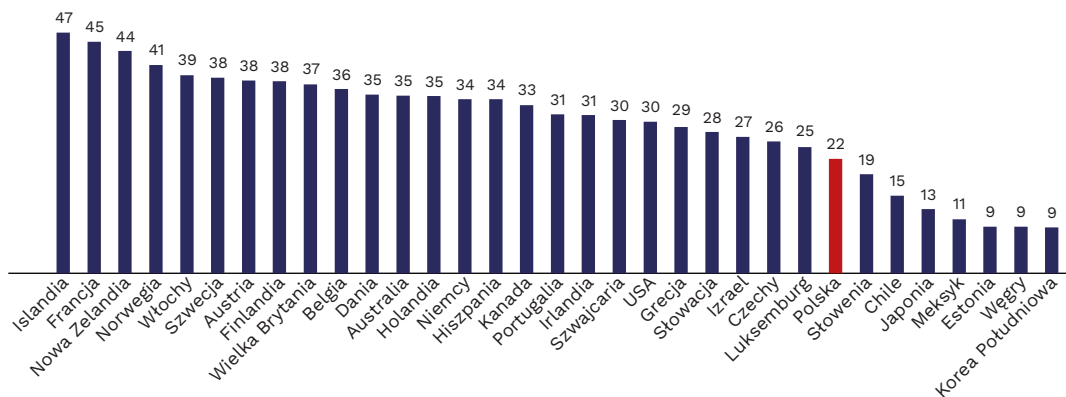
Aby poprawić reprezentację kobiet na najwyższych stanowiskach Rada Europy przyjęła dyrektywę o równowadze płci w organach spółek (European Council, 2024). UE uznaje, że zwiększenie udziału kobiet w zarządach spółek, a więc również ich udziału w podejmowaniu decyzji gospodarczych, będzie miało pozytywny wpływ na zatrudnienie kobiet w całej gospodarce. Według nowych przepisów do 2026 r. spółki giełdowe powinny dążyć do tego, aby członkowie niedostatecznie reprezentowanej płci pełnili co najmniej 40 proc. stanowisk dyrektorów niewykonawczych. Jednocześnie państwa członkowskie mogą zdecydować o zastosowaniu przepisów zarówno w odniesieniu do dyrektorów wykonawczych, jak i niewykonawczych. W takich krajach celem będzie sprawowanie przez przedstawicieli niedostatecznie reprezentowanej płci 33 proc. wszystkich stanowisk dyrektorskich.

Również według danych Deloitte (2021) udział kobiet w zarządach firm jest znacznie mniejszy niż mężczyzn – w 2021 r. stanowiły one 20 proc. członków zarządów. W porównaniu z 2018 r. był to wzrost tylko o niespełna 3 pkt. proc. Jednocześnie, mimo że kobiety stanowią średnio 1/5 zarządów firm, to jedynie 7 proc. pełni funkcję prezesa. Jeszcze rzadziej pełnią funkcję CEO – taka sytuacja miała miejsce jedynie w 5 proc. wymienionych w raporcie firm. W firmach, w których stanowisko prezesa jest zajmowane przez kobietę, w zarządzie są bardziej wyrównane proporcje płci (34 proc. kobiet) niż w firmach prowadzonych przez mężczyzn (19 proc.).

Polska znalazła się na 21. miejscu wśród 51 państw uwzględnionych w raporcie z 23-proc. udziałem kobiet w zarządach firm. Niekwestionowanymi liderami są Francja i Norwegia, gdzie udział ten przekracza 40 proc. W stosunku do poprzedniej edycji raportu z 2018 r. udział kobiet w zarządach firm w Polsce zwiększył się o ponad 7 pkt. proc., ale jedynie 3 proc. kobiet pełniło funkcję CEO, a 13 proc. CFO. **Polska zajmuje natomiast pierwsze miejsce pod względem udziału kobiet na stanowisku prezesa.** Aż 28 proc. prezesów zarządów badanych firm w Polsce to kobiety, co stanowi wzrost w stosunku do 2018 r. o ponad 10 pkt. proc. Średni wiek kobiety będącej członkinią zarządu firmy to 54,1 lat, a średni wiek prezeski to 50 lat, czyli kobiety są młodsze od mężczyzn na tych stanowiskach (odpowiednio 58,1 lat i 62,9 lat). Innymi krajami z dość wysokim udziałem kobiet na stanowisku prezesa są Włochy (21 proc.), Austria (20 proc.) i Nigeria (20 proc.).

Mniejszy udział kobiet w zarządach firm potwierdzają również dane z raportu PwC (2023) dotyczące 2021 r. (wykres 2). Jedynie w czterech z 33 analizowanych krajów OECD udział kobiet przekraczał 40 proc. – na Islandii (47 proc.), we Francji (45 proc.), Nowej Zelandii (44 proc.) i Norwegii (41 proc.). Polska znalazła się na 26. miejscu z udziałem wynoszącym 22 proc. Na przestrzeni lat widać pozytywne zmiany. We wszystkich państwach udział kobiet w zarządach firm w 2021 r. w stosunku do 2011 r. wzrósł aż o 11 pkt. proc. W 2011 r. jedynie w Norwegii kobiety stanowiły ponad 30 proc. zarządów firm, a w większości krajów ich udział wynosił kilkanaście procent. Najmniejsze przyrosty miały miejsce w krajach, w których zarówno w 2011 r., jak i w 2021 r. udział kobiet był niewielki – w Estonii, na Węgrzech i w Korei Południowej.

Wykres 2. Udział kobiet zasiadających w zarządach firm w 2021 r. (w proc.)

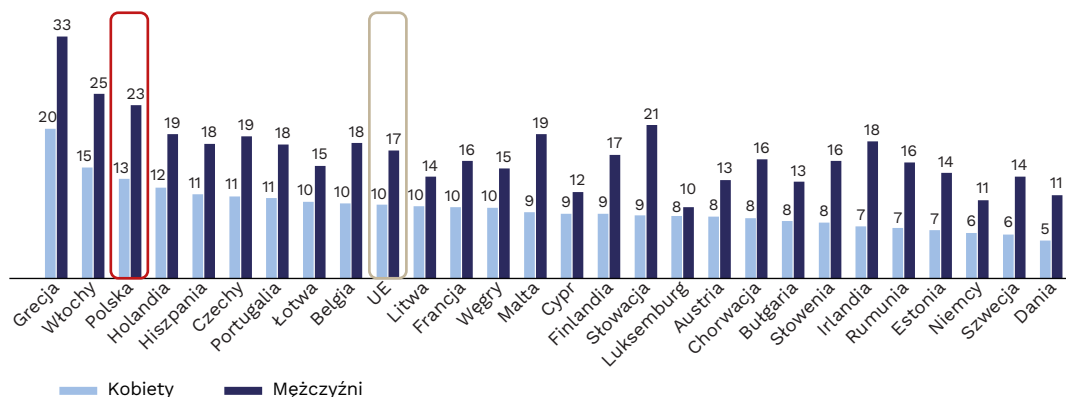


Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie: PwC (2023).

Samozatrudnienie kobiet w Polsce na tle UE i wybranych krajów spoza UE

Kobiety rzadziej niż mężczyźni decydują się również na otwieranie własnej działalności gospodarczej (OECD 2021). Według danych Eurostatu w 2022 r. 10 proc. pracujących kobiet w UE było samozatrudnionych, podczas gdy w przypadku mężczyzn było to 17 proc. (wykres 3). Udział samozatrudnionych kobiet wahał się w poszczególnych państwach unijnych, od 5 proc. w Danii do 20 proc. w Grecji. W Polsce udział samozatrudnionych kobiet wynosił 13 proc. Różnice pomiędzy krajami były pochodną wielu czynników, m.in. postaw społecznych wobec przedsiębiorczości, ról płciowych, struktury ekonomicznej, barier dla przedsiębiorczości i innych. W ciągu ostatniej dekady różnice między płciami w zakresie samozatrudnienia zmniejszyły się, ale pandemia COVID-19 zahamowała część tego postępu.

Wykres 3. Udział samozatrudnionych wśród ogółu pracujących w 2022 r. ze względu na płeć (w proc.)

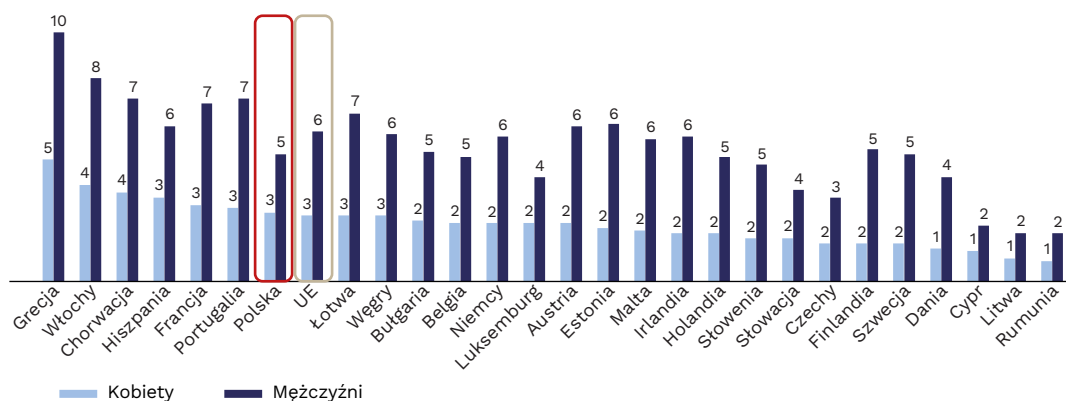


Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych Eurostatu.

Kobiety prowadzące działalność na własny rachunek zwykle działają w innych branżach niż mężczyźni.

Częściej pracują w usługach, a ponadto przepracowują średnio o trzy godziny mniej tygodniowo. Kobiety pracujące na własny rachunek rzadziej niż mężczyźni tworzą też miejsca pracy dla innych. W 2022 w UE jedynie 3 proc. wśród ogółu samozatrudnionych stanowiły kobiety zatrudniające co najmniej jednego pracownika, gdy w przypadku mężczyzn udział ten wynosił 6 proc. (wykres 4). W Polsce udziały te kształtowały się na podobnym poziomie jak średnio w UE.

Wykres 4. Udział samozatrudnionych zatrudniających co najmniej jednego pracownika wśród ogółu pracujących w 2022 r. ze względu na płeć (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych Eurostatu.

W UE kobiety mają niższy wskaźnik samozatrudnienia we wszystkich sektorach z wyjątkiem innych usług. Do sektorów, w których kobiety najczęściej podejmowały prace na własny rachunek należą: rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo. Działy gospodarki, które były najliczniej reprezentowane przez kobiety samozatrudnione różnią się w poszczególnych państwach UE, ale wpływa na to przede wszystkim struktura branżowa gospodarek różnych państw członkowskich. Z kolei w niektórych państwach szczególne wymogi administracyjne prowadzą do wzrostu samozatrudnienia w niektórych sektorach.

W wielu krajach kobiety nieco częściej niż mężczyźni rozpoczęły własną działalność z konieczności. W OECD udział kobiet, które założyły firmę z powodu braku innych możliwości na rynku pracy wynosił 18 proc., a wśród mężczyzn 15 proc. W Polsce udziały obu płci były podobne i wynosiły nieco ponad 10 proc. W rezultacie kobiety rzadziej niż mężczyźni prowadzą firmy o ugruntowanej pozycji – taką deklarację złożyło jedynie 5 proc. kobiet w UE, co stanowi prawie połowę odsetka mężczyzn.

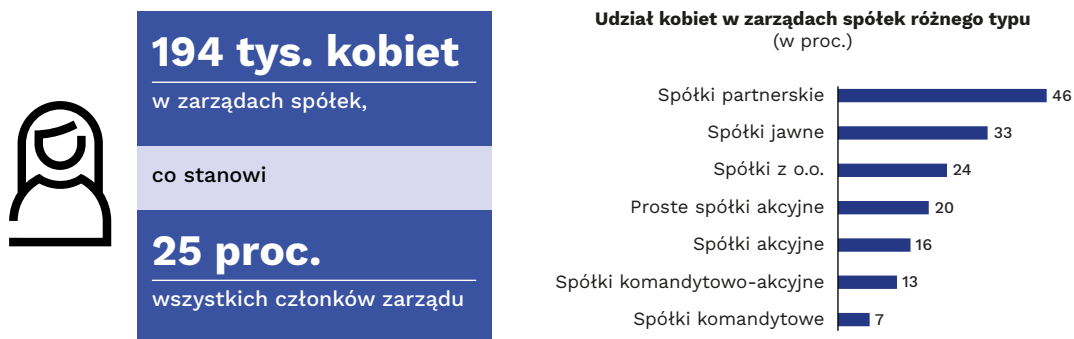
Prawie połowa kobiet w UE (47 proc.) twierdzi, że to strach przed porażką stanowił barierę w tworzeniu przedsiębiorstwa, wśród mężczyzn twierdziło tak z kolei 40 proc. W Polsce wskazania dla obu płci były nieco wyższe. Jest to istotna bariera dla przedsiębiorczości, ponieważ może powstrzymać od brania pod uwagę własnej działalności jako ścieżki kariery lub pracy w niepełnym wymiarze godzin. Kobiety mają też mniejszą wiarę w swoje umiejętności – w UE jedynie 38 proc. z nich zgłosiło, że posiadają umiejętności i wiedzę potrzebne do założenia firmy, wśród mężczyzn takiej odpowiedzi udzieliła prawie połowa. Wśród państw członkowskich UE kobiety najczęściej deklarowały posiadanie umiejętności i wiedzy niezbędnych do założenia firmy w Chorwacji (56 proc.), Polsce (48 proc.) i na Łotwie (47 proc.) (OECD, 2021).

Kobiety w zarządach polskich firm

W zarządach polskich spółek handlowych pod koniec I kwartału 2023 r. zasiadały 194 tys. kobiet, co stanowiło ¼ wszystkich członków zarządu, jak wynika z raportu Transparency Data (2023) prezentującego dane Krajowego Rejestru Sądowego (KRS) (infografika 1). Największy udział kobiet w zarządach miały spółki partnerskie (46 proc.) i jawne (33 proc.), a najmniejszy komandytowe (7 proc.). Należy zauważyć, że w przypadku spółek udział w zarządzie nie oznacza kierowania daną firmą. Kobiety w zarządach mogą być właścicielkami, prezeskami lub CEO, ale mogą też być wymienione w strukturze właścicielskiej jako członkinie zarządu. Ciekawe są natomiast wyniki analizy w ilu polskich spółkach składy zarządu są jedнопłciowe – całkowicie kobiece lub męskie. Najwięcej firm z kobiecymi zarządami działało w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (74,7 tys.), mniej w formie spółki jawnej (2,6 tys.) i komandytovej (1,25 tys.). Całkowicie męskie zarządy najczęściej można było spotkać w spółkach z ograniczoną

odpowiedzialnością (302,7 tys.), jawnych (10,4 tys.) i akcyjnych (5,5 tys.). Jednocześnie największy udział zarządów całkowicie kobiecych występował w spółkach partnerskich (23 proc.), a najmniejszy w spółkach komandytowych (4 proc.). Całkowicie męskie zarządy były najczęściej spotykane w spółkach akcyjnych (64 proc.) i z ograniczoną odpowiedzialnością (63 proc.).

Infografika 1. Kobiety w zarządach polskich spółek w 2023 r.



Forma spółki	♀ 100 proc. zarząd kobiecy		♂ 100 proc. zarząd męski	
	Liczba spółek	Udział w ogólnej liczbie (w proc.)	Liczba spółek	Udział w ogólnej liczbie (w proc.)
Spółki z o.o.	74,7 tys.	16	302,7 tys.	63
Spółki jawne	2,6 tys.	8	10,4 tys.	33
Spółki komandytowe	1,25 tys.	4	4,9 tys.	15
Spółki akcyjne	691	8	5,5 tys.	64
Spółki partnerskie	534	23	623	26
Spółki komandytowo-akcyjne	260	7	974	27
Oddziały zagranicznej firmy	122	.	1,8 tys.	.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie: Transparency Data (2023).

Kobiety na kierowniczych stanowiskach zarabiają w Polsce mniej niż mężczyźni. Według danych GUS (2023) w październiku 2022 r. luka płacowa¹ na stanowiskach dyrektorów generalnych i zarządzających wynosiła 14 proc. (infografika 2). Przeciętne wynagrodzenie brutto mężczyzn wynosiło 20,4 tys. PLN, a kobiet 17,1 tys. PLN. Różnice w wysokości wynagrodzeń

¹ Luka płacowa (gender gap) to wskaźnik zróżnicowania wynagrodzeń ze względu na płeć. Jest to różnica między przeciętną godzinową stawką wynagrodzenia brutto mężczyzn i kobiet wyrażona przez procent przeciętnej godzinowej stawki wynagrodzenia brutto mężczyzn.

zależały od wieku dyrektorów. Jedynie kobiety w wieku do 24 lat i powyżej 60 lat zarabiały przeciętnie więcej od mężczyzn. W przypadku mężczyzn najwyższe przeciętne wynagrodzenia otrzymywali dyrektorzy w wieku 45-54 lata, a w przypadku kobiet – dyrektorki w wieku 65 lat i więcej. Największa różnica między zarobkami kobiet i mężczyzn dotyczyła osób w wieku 55-59 lat. **Kobiety stanowiły niespełną jedną trzecią (32 proc.) wszystkich osób zatrudnionych na stanowisku dyrektora generalnego i zarządzającego.** Ich udział był większy w firmach z sektora publicznego (43 proc.), a mniejszy w sektorze prywatnym (31 proc.).

Infografika 2. Kobiety i mężczyźni na stanowiskach dyrektorów generalnych i zarządzających



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie: GUS (2023).

Z badań wynika, że większy udział kobiet w zarządach jest korzystny dla funkcjonowania firm. Jednostki, w których władzach było więcej kobiet miały wyższą rentowność, mniejsze ryzyko i korzystniejsze wskaźniki giełdowe (Błaszczak, 2023; ILO, 2015). Jednocześnie firmy kierowane przez kobiety zwracają większą uwagę na istotne dla inwestorów kwestie ESG. W Polsce 58 proc. przedsiębiorstw z przewagą kobiet na najważniejszych stanowiskach jest pozytywnie nastawionych do zrównoważonego rozwoju, a 47 proc. wdrożyło w życie te wartości. Różnorodność płciowa zarządów umożliwia przyjmowanie różnych perspektyw, co sprzyja innowacyjności i ułatwia podejmowanie optymalnych decyzji. Większa różnorodność władz spółki może też poprawiać jej wizerunek wśród przyszłych pracowników – dla osób z młodszych pokoleń takie zróżnicowanie jest istotne i mogą aktywniej dążyć do pracy w bardziej zróżnicowanym środowisku.

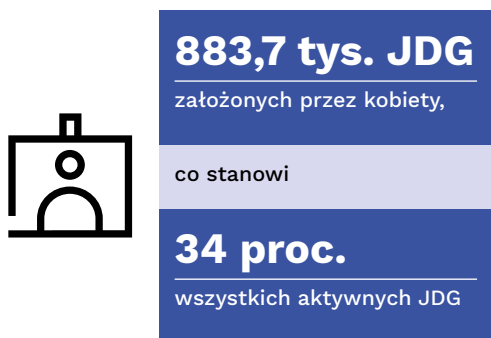
Niski udział kobiet w zarządach firm wynika z mniejszej gotowości do zaakceptowania ich na tym stanowisku i z mniejszej gotowości kobiet do pełnienia takich ról (Fundacja Liderów Biznesu 2017; 2023). Z deklaracji pracodawców wynika, że płeć nie ma dla nich znaczenia, ale w rzeczywistości wolą pracować z osobami podobnymi do siebie, więc wybór mężczyzny jest dla nich wygodniejszy. Mniejszy udział kobiet na kierowniczych stanowiskach wynika też z uprzedzeń i stereotypów. Jednocześnie zdarza się, że kobiety rezygnują z ubiegania się o najwyższe stanowiska z powodu obawy przed większą odpowiedzialnością i stresem. Istotna jest też obawa o łączenie życia zawodowego z prywatnym. Części kobiet brakuje też wiary we własne umiejętności zawodowe i kompetencje zarządcze.

Kobiety zakładające działalność gospodarczą w Polsce

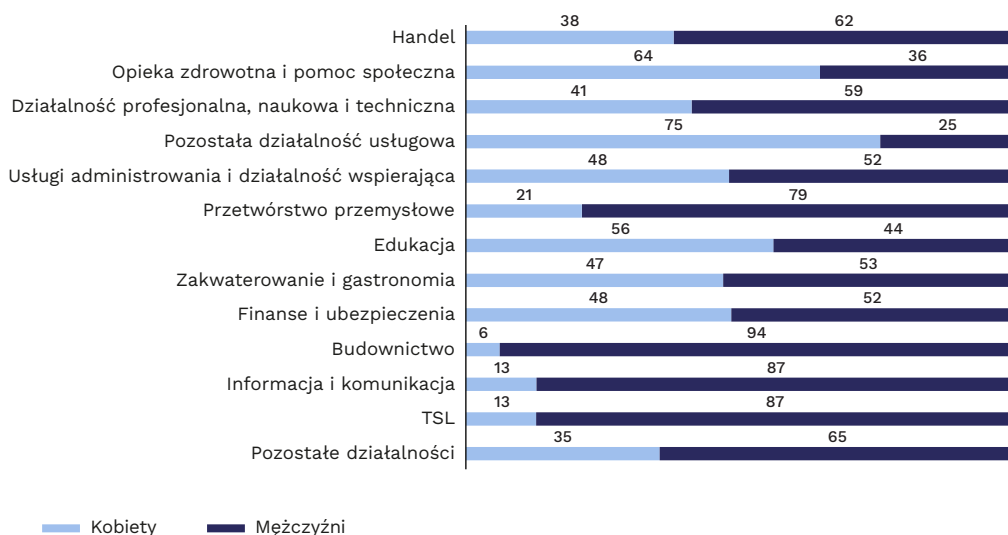
Dane pochodzące z Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG) wskazują, że na dzień 31.12.2023 w **Polsce było blisko 883,4 tys. aktywnych działalności gospodarczych założonych przez kobiety, co stanowiło 34 proc. wszystkich JDG (jednosobowych działalności gospodarczych).**

Co piąta działalność założona przez kobietę zajmowała się handlem (infografika 3). Niewiele mniej (17 proc.) prowadziło działalność związaną z opieką zdrowotną oraz pomocą społeczną. Na tle pozostałych branż wyróżniają się działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (15 proc.) oraz pozostała działalność usługowa (12 proc.).

Infografika 3. Aktywne JDG prowadzone przez kobiety (stan na 31.12.2023)



Udział w branżach JDG założonych przez kobiety i mężczyzn (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych CEIDG.

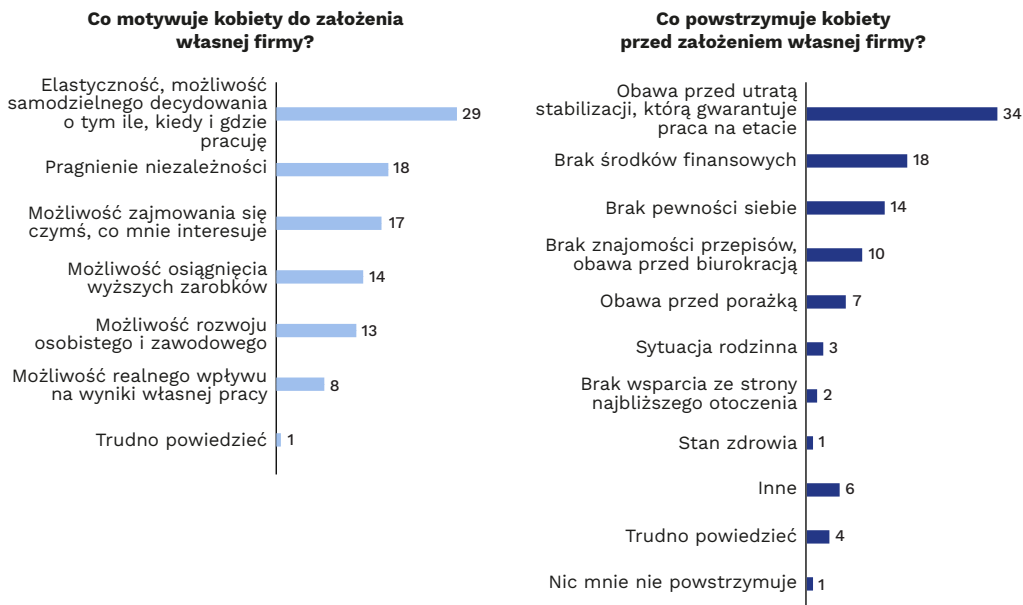
Wśród 179,1 tys. funkcjonujących w Polsce firm handlowych prym wiodą te, które zajmują się sprzedażą detaliczną prowadzoną w niewyspecjalizowanych sklepach z przewagą żywności, napojów i wyrobów tytoniowych (13 proc.) oraz prowadzoną przez domy sprzedaży wysyłkowej lub internet (10 proc.). Na niemal 149 tys. firm z sekcji opieka zdrowotna i pomoc społeczną 22 proc. prowadzi specjalistyczną praktykę lekarską, 19 proc. to pozostała

działalność w zakresie opieki zdrowotnej, gdzie indziej niesklasyfikowana, a 17 proc. – pielęgniarki i położne. W działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (134,9 tys.) najczęściej firm zajmuje się księgowością i doradztwem podatkowym (23 proc.) oraz działalnością prawniczą (19 proc.). Z kolei w pozostałej działalności usługowej, w której funkcjonuje 107 tys. firm, 84 proc. stanowią usługi fryzjerskie i kosmetyczne.

Spośród wszystkich branż kobiety częściej niż mężczyźni zakładały firmę związaną z pozostałą działalnością usługową (75 proc. vs. 25 proc.), opieką zdrowotną i pomocą społeczną (64 proc. vs. 36 proc.) oraz edukacją (56 proc. vs. 44 proc.). Przedsiębiorstwa kobiece stanowią najmniejszy odsetek firm budowlanych (6 proc.), z branży TSL i zajmujących się informacją i komunikacją (po 13 proc.).

Głównym czynnikiem, który powstrzymuje kobiety przed założeniem własnej działalności jest obawa przed utratą stabilizacji oferowanej przez pracę na etacie (34 proc.), jak wynika z raportu organizacji Sukces Pisany Szminką (2023) (wykres 5). Ponadto ważnymi barierami są brak środków na rozpoczęcie działalności (18 proc.) i brak pewności siebie (14 proc.). Natomiast głównym czynnikiem motywującym do prowadzenia biznesu jest elastyczność i możliwość samodzielnego decydowania o czasie i miejscu pracy (29 proc.).

Wykres 5. Czynniki motywujące i powstrzymujące kobiety przed założeniem własnej firmy (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie: Sukces Pisany Szminką (2023).

Dla wielu kobiet ważne jest też zaspokojenie pragnienia niezależności (18 proc.) i możliwość zajmowania się zawodowo czymś, co naprawdę je interesuje (17 proc.). Badane kobiety zwróciły też uwagę na potrzebę pomocy ze strony państwa. Co trzecia zadeklarowała, że największym wsparciem bezpośrednio po założeniu firmy byłyby niższe składki ZUS przez pierwsze kilka lat prowadzenia firmy. Ponadto 15 proc. doceniłoby mniejsze podatki, a 13 proc. dofinansowanie na start.

Na kwestie finansowe zwraca też uwagę najnowszy raport *Global Entrepreneurship Monitor (2023)*. Polscy przedsiębiorcy najczęściej decydowali się na rozpoczęcie działalności ze względu na konieczność zapewnienia sobie utrzymania. Oznacza to, że decyzja o założeniu własnej firmy często była konsekwencją dostępności niewielu interesujących ofert na rynku pracy. Kolejnymi powodami rozpoczęcia działalności były chęć wzbogacenia się i potrzeba ulepszenia świata.

Postawy przedsiębiorcze wśród mężczyzn i kobiet w 2022 r. były zbliżone.

Nieco więcej kobiet (74 proc. vs. 70 proc. mężczyzn) dostrzega szanse biznesowe w swoim otoczeniu, ale też nieco częściej odczuwają strach przed porażką (59 proc. vs. 56 proc. mężczyzn). Jednocześnie ich samoocena zdolności przedsiębiorczych jest niższa (46 proc. vs. 50 proc. mężczyzn). Stanowi to zauważalny spadek w porównaniu z 2021 r., kiedy to aż 59 proc. kobiet przyznawało, że mają odpowiednie kwalifikacje, wiedzę, umiejętności i doświadczenie potrzebne do założenia własnej działalności gospodarczej.

Prowadzenie własnego biznesu ma zróżnicowany wpływ na życie rodzinne polskich przedsiębiorczyń.

Co prawda 44 proc. z nich twierdzi, że ułatwia życie rodzinne, np. z powodu elastycznych godzin pracy, ale jednocześnie 31 proc. deklaruje, że posiadanie własnej działalności utrudnia życie rodzinne (Sukces Pisany Szminką, 2022). W przypadku kobiet trudność w łączeniu życia rodzinnego z zawodowym może wynikać m.in. z nierównego podziału obowiązków (Baszczak i in., 2022). Aż 45 proc. badanych przyznało, że równo dzieli się obowiązkami domowymi i rodzinnymi ze swoim partnerem, co wydaje się pozytywną sytuacją, ale aż 28 proc. przyznało, że w ich przypadku ten podział nie jest równy. Jednocześnie w przypadku urodzenia dziecka nadal to głównie na kobietach spoczywają obowiązki opiekuńcze – aż 86 proc. badanych kobiet przyznało, że ich partner nie korzystał i nie ma zamiaru korzystać z urlopu rodzicielskiego.

Jak kobiety zarządzają firmami?

Wyniki badań PIE

Z przeglądu statystyk, raportów oraz wyników różnych badań wynika, że udział zarówno kobiet, które piastują najwyższe stanowiska w firmach, jak i tych, które prowadzą własną działalność gospodarczą jest zdecydowanie mniejszy niż mężczyzn zajmujących stanowiska wyższego szczebla w strukturze organizacji. Ponadto występuje wciąż luka płacowa pomiędzy zarobkami kobiet i mężczyzn. **Powstaje zatem pytanie: czy kobiety inaczej niż mężczyźni zarządzają firmami?**

Odpowiedzi na to pytanie szukaliśmy analizując wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród firm, w których główną funkcję zarządczą sprawują kobiety. Pytaliśmy o czynniki konkurencyjności ważne z punktu widzenia prowadzenia biznesu, o uciążliwość barier prowadzenia biznesu, a także o podejmowane i planowane w przedsiębiorstwie działania biznesowe. Pytaliśmy też o samoocenę kondycji finansowej badanych przedsiębiorstw. Otrzymane wyniki porównaliśmy z grupą firm zarządzanych przez mężczyzn, przy czym zadaliśmy o to, aby próby pod względem wielkości (liczba zatrudnionych) i branży przedsiębiorstwa były porównywalne. Obie próby liczyły po 328 przedsiębiorstw.

Jakie firmy badaliśmy?

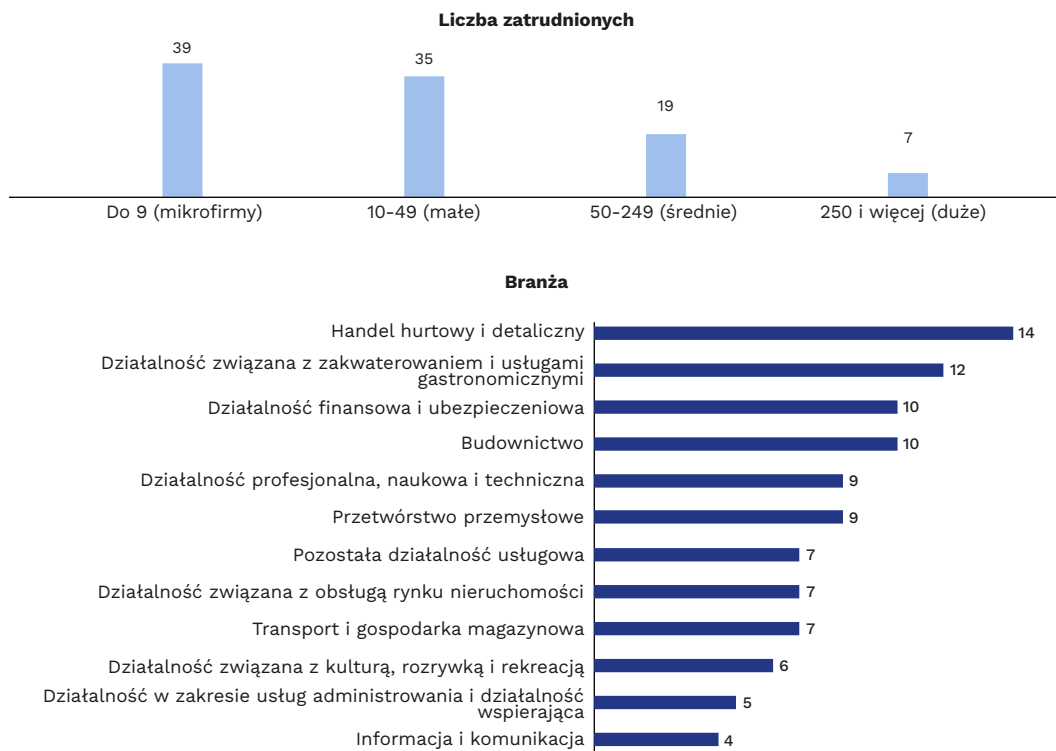
Blisko ¼ badanych stanowiły przedsiębiorstwa mikro i małe. Średnimi przedsiębiorstwami zarządzało po 19 proc. respondentów, a dużymi tylko po 7 proc. (wykres 6).

Najwięcej badanych firm zajmowało się handlem (14 proc.) a także działalnością związaną z zakwaterowaniem i gastronomią (12 proc.). Co dziesiąta firma działała w branży budowlanej lub zajmowała się działalnością finansową i ubezpieczeniową.

Po 9 proc. firm działało w przetwórstwie przemysłowym lub prowadziło działalność profesjonalną, naukową i techniczną. Transport i gospodarka magazynowa, działalność związana z obsługą rynku nieruchomości oraz pozostała działalność usługowa stanowiły po 7 proc. udziału w rozkładzie branżowym badanych przedsiębiorstw. W sektorze TSL najwięcej firm zajmowało się

transportem. Firmy z sekcji działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją stanowiły 6 proc. próby badawczej. Najmniej liczną grupę w badanych próbach stanowiły firmy zajmujące się usługami administrowania i działalnością wspierającą (5 proc.) oraz informacją i komunikacją (4 proc.).

Wykres 6. Liczba zatrudnionych pracowników oraz branża badanych przedsiębiorstw (w proc.)



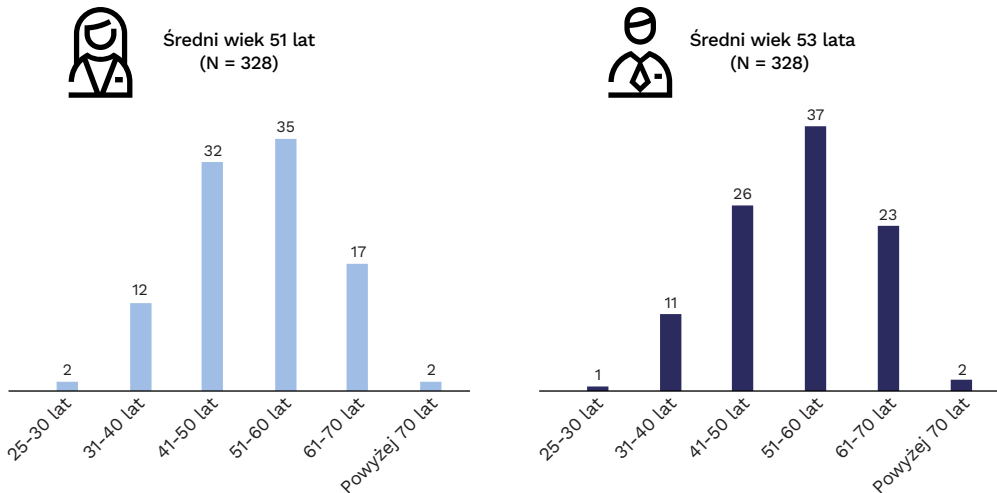
Uwaga: wielkość próby i struktura ze względu na liczbę pracowników oraz branże jest taka sama w przypadku firm zarządzanych przez kobiety i przez mężczyzn.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

Kobiety zarządzające firmą najczęściej mają od 41 do 60 lat (67 proc.), przy czym nieco więcej kobiet jest w wieku 51-60 lat (35 proc.) niż 41-50 lat (32 proc.) (wykres 7). Po 2 proc. badanych firm ma szefową z najmłodszej grupy wiekowej (25-30 lat) lub z najstarszej (powyżej 70 lat). Struktura wieku mężczyzn zarządzających firmami, które wybraliśmy do porównań, różni się nieco od struktury wieku kobiet. Również dominuje przedział wiekowy od 51 do 60 lat, ale mniej jest mężczyzn w wieku od 41 do 50 lat

zarządzających firmą (26 proc.), natomiast więcej mężczyzn menadżerów znajdziemy w grupie wiekowej od 61 do 70 lat (23 proc. vs. 17 proc. u kobiet), co wiąże się z późniejszym wiekiem emerytalnym mężczyzn.

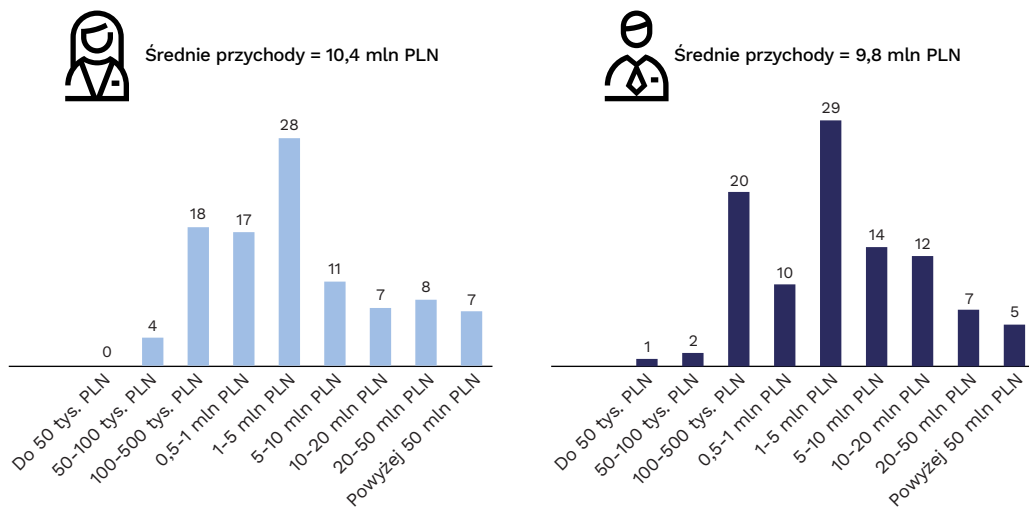
Wykres 7. Przedsiębiorstwa kierowane przez kobiety i przez mężczyzn według wieku osoby zarządzającej (w proc.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

Szacowaną wartość rocznych przychodów za 2023 r. na poziomie od 1 do 5 mln PLN wskazało 28 proc. badanych kobiet (wykres 8). Roczne przychody nieprzekraczające 1 mln PLN deklaruje blisko 40 proc. firm, a przychody powyżej 5 mln PLN wskazuje 33 proc. przedsiębiorstw, co trzecie przedsiębiorstwo zarządzane przez kobiety. Wśród firm zarządzanych przez mężczyzn 29 proc. osiąga przychody roczne od 1 do 5 mln PLN, ale mniej firm w porównaniu do zarządzanych przez kobiety – przychody poniżej 1 mln PLN (33 proc.). Przychody ze sprzedaży powyżej 5 mln PLN występują u 38 proc. przedsiębiorstw zarządzanych przez mężczyzn. **Średnia ważona wyznaczona na podstawie środków przedziałów rocznych przychodów wskazuje, że firmy zarządzane przez kobiety osiągają większe roczne przychody (10,4 mln PLN) niż firmy zarządzane przez mężczyzn (9,8 mln PLN).**

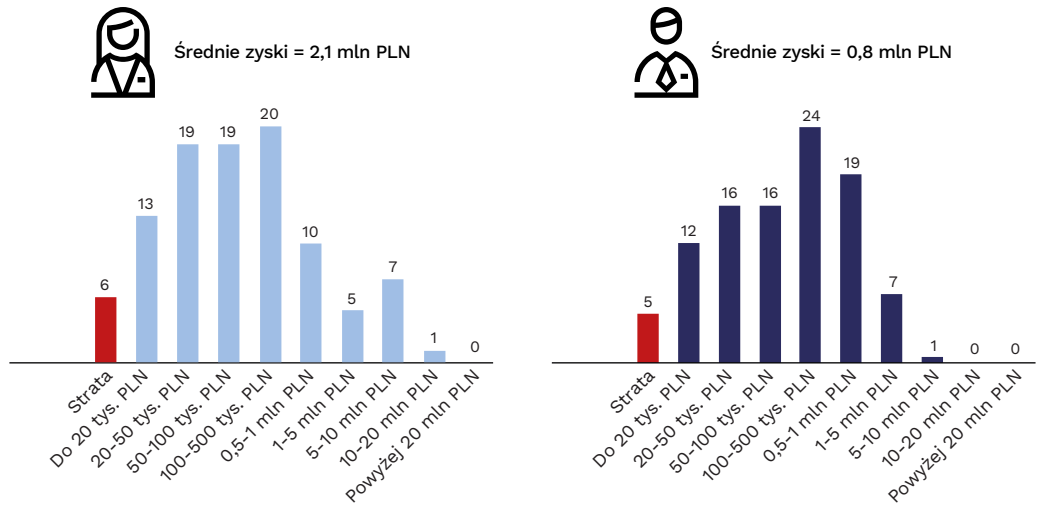
Wykres 8. Szacowane roczne przychody ze sprzedaży w 2023 r. w firmach zarządzanych przez kobiety i przez mężczyzn (w proc.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

Szacowane zyski netto ze sprzedaży za 2023 r. w połowie firm zarządzanych przez kobiety nie przekraczają 100 tys. PLN. Co piąta firma wskazuje na zyski netto 100-500 tys. PLN. Więcej niż co dziesiąta firma (13 proc.) deklaruje zyski powyżej 1 mln PLN, a co dziesiąta 0,5-1 mln PLN. W firmach zarządzanych przez mężczyzn widzimy większy udział przedsiębiorstw odnotowujących zyski 0,5-1 mln PLN (19 proc.), w firmach zarządzanych przez kobiety ten udział wynosi 10 proc. Więcej firm zarządzanych przez kobiety (13 proc.) niż przez mężczyzn (9 proc.) wskazuje na zyski przekraczające 1 mln PLN. Podobny odsetek firm oczekiwał straty w wyniku finansowym za 2023 r. (6 proc. vs. 5 proc.). **Wyznaczając na podstawie środków przedziałów ważoną średnią dla zysków ze sprzedaży widzimy wyższy poziom średnich zysków w firmach zarządzanych przez kobiety (2,1 mln PLN) niż przez mężczyzn (0,8 mln PLN).**

Wykres 9. Szacowany roczny zysk netto w 2023 r. w firmach zarządzanych przez kobiety (proc. firm)

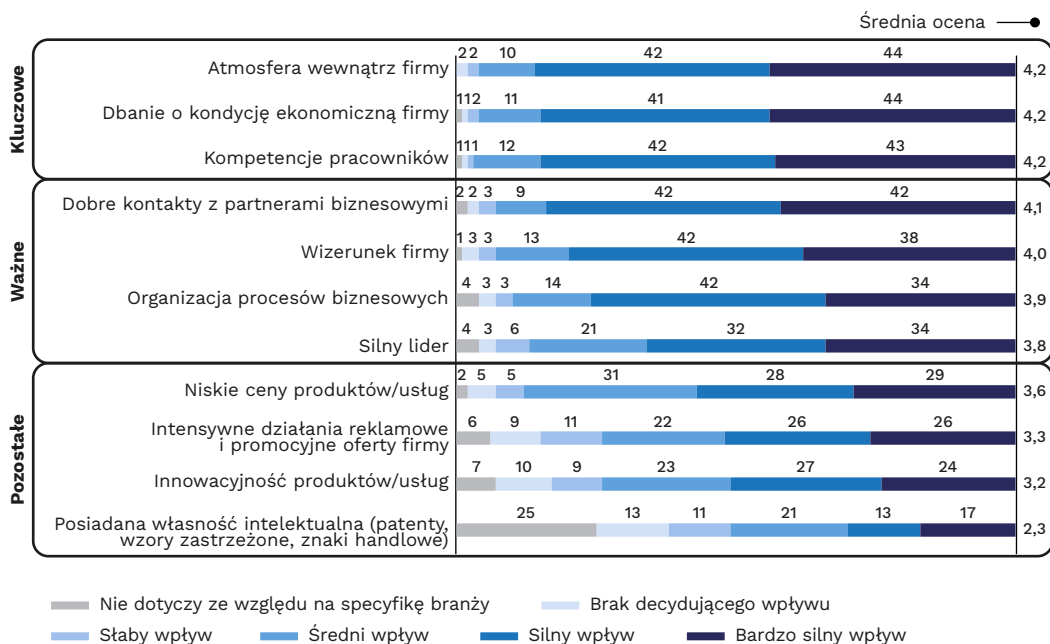


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

Jak firmy zarządzane przez kobiety konkurują na rynku?

Badane firmy oceniły siłę wpływu jedenastu czynników na własną konkurencyjność. Analizując średnie oceny poszczególnych czynników wyłoniliśmy trzy grupy czynników: **kluczowe, ważne i pozostałe**.

Wykres 10. Wpływ poszczególnych czynników na konkurencyjność firm zarządzanych przez kobiety (proc. wskazań) oraz średnia ocena wpływu (w skali 1-5)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

Czynniki kluczowe dla konkurencyjności jednostek zarządzanych przez kobiety to atmosfera panująca w firmie, jej kondycja finansowa oraz posiadane zasoby pracy. Aż 86 proc. menadżerek uważa, że silny wpływ na konkurencyjność firmy wywiera atmosfera, jaka w niej panuje (wykres 10). Podobnie, aż 85 proc. respondentek wskazało na silny wpływ dbania o kondycję finansową firmy jako czynnik budowania konkurencyjności oraz 85 proc. – na silny wpływ dbania o kompetencje pracowników.

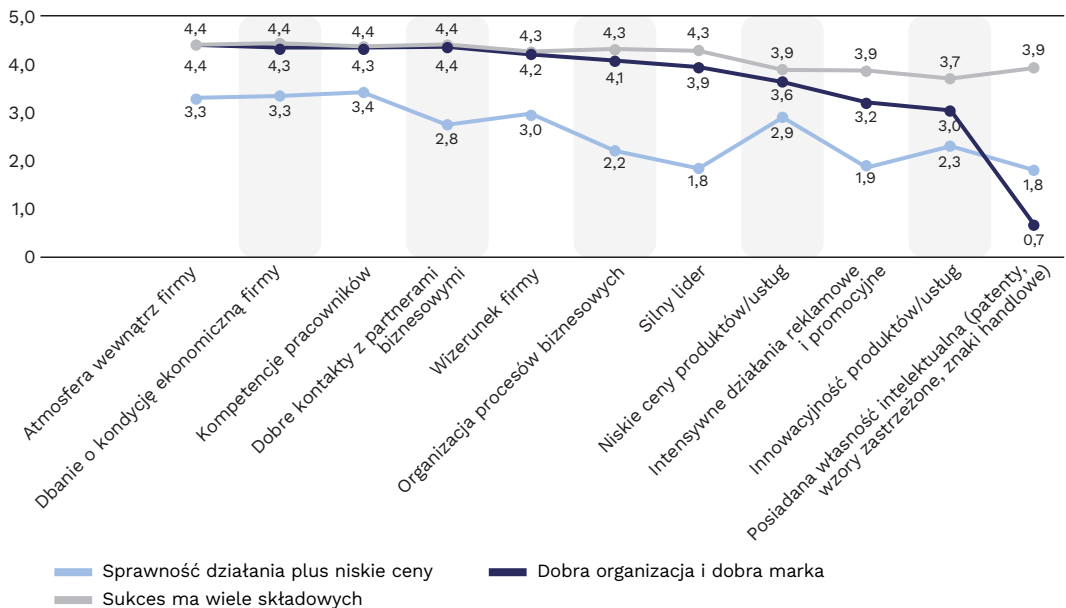
Ważnym czynnikiem budowania konkurencyjności są dobre kontakty z partnerami biznesowymi – tak uważa 84 proc. kobiet kierujących firmami. Dla 80 proc. menadżerek ważnym czynnikiem konkurencyjnym jest wizerunek firmy, a dla 76 proc. sprawna organizacja procesów biznesowych. Pozytywna lidera jako element budowania konkurencyjności jest ważna dla 66 proc. kobiet kierujących biznesem.

Konkurencyjność firm zależy od wielu czynników, a ich znaczenie może być związane branżą, w której firmy działają. Dla 57 proc. zarządzających kobiet wyraźne znaczenie dla konkurencyjności mają ceny oferowanych produktów i usług, a dla 52 proc. znacząca jest działalność promocyjna i reklamowa. Dla połowy badanych menadżerek ważne są innowacje w świadczonych usługach lub oferowanych produktach. Z drugiej strony co dziesiąta biznesmenka nie widzi wpływu tego czynnika na konkurencyjność. Relatywnie niski jest także odsetek wskazań na znaczenie posiadanych patentów (30 proc. wskazań na silne znaczenie), ale to zapewne wynika z charakteru branży, w jakiej firma działa.

Trzy podejścia do konkurencyjności

Na podstawie ocen siły wpływu poszczególnych czynników na konkurencyjność firm, wśród kobiet zarządzających wyłaniają się trzy dość charakterystyczne grupy (wykres 11, infografika 4). Dwie są relatywnie podobne z uwagi na postrzeganie kluczowych i ważnych dla budowania konkurencyjności czynników. Dlatego ze względu na podejście do budowania konkurencyjności pierwszą grupę nazwaliśmy „**Sukces ma wiele składowych**”, a drugą „**Dobra organizacja i dobra marka**”. W pozostałej grupie oceny są nieco bardziej zróżnicowane, prawdopodobnie ze względu na specyfikę działalności, dlatego nazwaliśmy ją „**Sprawność działania plus niskie ceny**”.

Wykres 11. Średnie oceny wpływu czynników na konkurencyjność firm według podejścia zarządzających kobiet








Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

Sukces ma wiele składowych

W tej grupie niemal wszystkie czynniki wpływające na konkurencyjność firm zostały potraktowane jako niebagatelne. Być może są to firmy, dla których podstawą działania jest dywersyfikacja. Niemniej najbardziej kluczowym dla budowania konkurencyjności jest ich zdaniem dbanie o kondycję ekonomiczną firmy, a zaraz po tym atmosfera oraz kontakty z partnerami biznesowymi. O strategiach zarządzania firmą decyduje nie tylko jej stabilność ekonomiczna, wiele zależy od ogólnej sytuacji gospodarczej. Wpływy poszczególnych czynników będzie różny w sytuacji wzrostu gospodarczego i w okresie stagnacji. Kompetencje pracowników i sprawny lider to czynniki nie tylko poprawiające konkurencyjność, ale także zwiększające szanse przetrwania w okresie kryzysu. **Ta grupa przedsiębiorstw stanowi 46 proc. wszystkich zbadanych firm zarządzanych przez kobiety. Znajdziemy tam zarówno mikro, jak i duże firmy, działające w branży związanej z zakwaterowaniem i gastronomią, kulturą, rekreacją i rozrywką, ale też przedsiębiorstwa z przetwórstwa przemysłowego. Często takimi przedsiębiorstwami zarządzają kobiety w wieku od 51 do 60 lat.**

Infografika 4. Grupy firm zarządzanych przez kobiety ze względu na podejście do konkurencyjności

	Sukces ma wiele składowych	Dobra organizacja i dobra marka	Sprawność działania plus niskie ceny
 Udział w grupie	46 proc.	38 proc.	16 proc.
 Wielkość firmy	Mikrofirmy Duże firmy	Małe firmy	Średnie firmy
 Branża	Zakwaterowanie i gastronomia Kultura, rozrywka, rekreacja Przetwórstwo przemysłowe	Informacja i komunikacja Usługi administrowania Finanse i ubezpieczenia Pozostałe usługi	Handel Transport Budownictwo
 Wiek właścicielki	51-60 lat	31-50 lat	25-30 lat lub 61-70 lat
 Główne cechy	Dbanie o kondycję ekonomiczną, atmosferę w firmie i kontakty z partnerami biznesowymi	Relacje wewnątrz i na zewnątrz firmy, zasoby pracy i wizerunek firmy	Kompetencje pracowników, kondycja finansowa i atmosfera w firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

Dobra organizacja i dobra marka

Dla strategii budowania konkurencyjności w tej grupie kluczowe są czynniki, od których zależy sposób zorganizowania biznesu. Stąd tak ważną rolę odgrywają tu relacje – zarówno te wewnątrz firmy, jak i zewnętrzne, z partnerami biznesowymi. Kluczowe dla osiągnięcia konkurencyjności na rynku jest sprawne zarządzanie finansowe, ale do osiągnięcia pełnego sukcesu niezbędne są także dobrej jakości zasoby pracy. W utrzymaniu konkurencyjności firmy duże znaczenie ma organizacja procesu biznesowego, ale jeszcze silniejszy wpływ ma wizerunek firmy, czyli ugruntowanie marki dobrej jakości produktów lub usług. **Tę grupę firm stanowi 38 proc. badanych przedsiębiorstw zarządzanych przez kobiety. Częściej znajdziemy tam przedsiębiorstwa małe, zajmujące się informacją i komunikacją, działające w zakresie usług administrowania, prowadzące działalność związaną z finansami i ubezpieczeniami oraz pozostałą działalnością usługową. Kobiety, które zarządzają tymi firmami są często w wieku od 31 do 50 lat.**

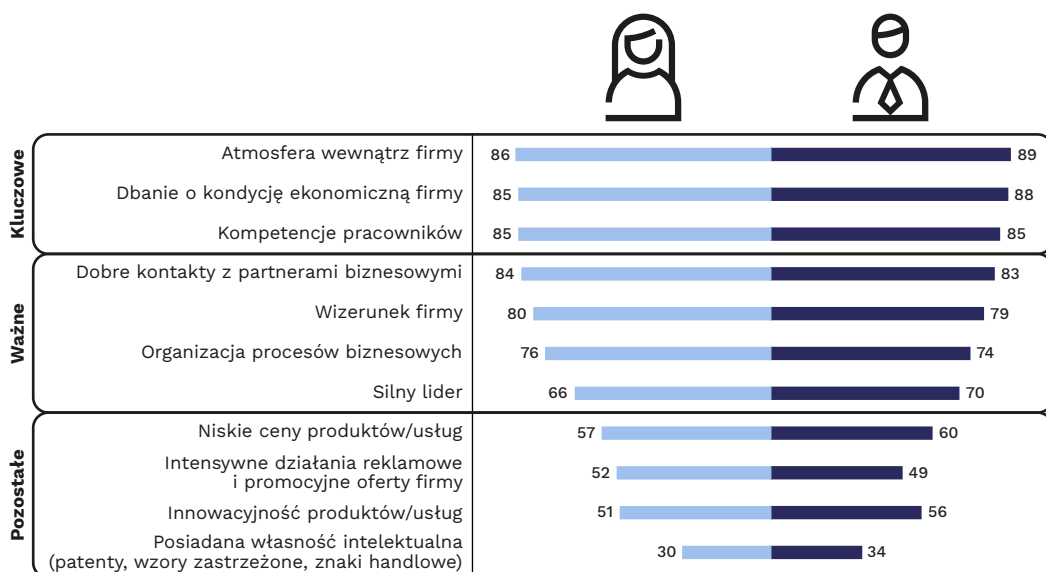
Sprawność działania plus niskie ceny

Według tworzących tę grupę o konkurencyjności firmy decydują przede wszystkim kompetencje pracowników, kondycja finansowa przedsiębiorstwa oraz atmosfera w firmie. Wyżej cenią wizerunek firmy niż kontakty z partnerami biznesowymi, ale dość istotnym elementem konkurencyjności jest dla nich możliwość oferowania produktów lub usług w niskich cenach. **Ta grupa jest najmniej liczna, bo stanowi jedynie 16 proc. wszystkich zbadanych firm zarządzanych przez kobiety. Przedsiębiorstwa z tej grupy działają przede wszystkim w handlu, transporcie i budownictwie. Częściej znajdziemy tam średnie firmy, którymi zarządzają kobiety w wielu 61-70 lat albo najmłodsze, w wieku 25-30 lat.**

Czy kobiety budują konkurencyjność firmy inaczej niż mężczyźni?

W perspektywie budowania konkurencyjności firm różnice w postrzeganiu czynników wpływających na pozycję firmy są niewielkie między biznesmenkami a biznesmenami. Z jednej strony można uznać, że kobiety chętniej stawiają na reklamę i promocję, a mężczyźni nie stronią od rozwiązań bardziej innowacyjnych i ryzykownych, jednak dla jednych i drugich kluczowymi czynnikami konkurencyjności są dobra atmosfera w firmie oraz kondycja finansowa.

Wykres 12. Udział wskazań na silny lub bardzo silny wpływ czynników na konkurencyjność firmy względem płci osoby zarządzającej (w proc.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

Najwyższy odsetek wskazań, niezależnie od płci kierujących przedsiębiorstwem, dotyczył silnego wpływu atmosfery w firmie na jej konkurencyjność

(kobiety 86 proc., mężczyźni 89 proc.) (wykres 12). Nie jest to zaskoczeniem, gdyż właśnie od atmosfery panującej w przedsiębiorstwie zależy efektywność pracy. Podobnie jest z dbaniem o kondycję finansową firmy, bo bez płynności finansowej trudno spodziewać się zysków. Na silny wpływ tego czynnika wskazało 85 proc. menadżerek i aż 88 proc. menadżerów. O konkurencyjności firmy świadczą również posiadane zasoby pracy, w czym kobiety były całkowiec zgodne z mężczyznami. Taki sam odsetek jednych i drugich (85 proc.) wskazał, że kompetencje pracowników są czynnikiem silnie wpływającym na konkurencyjność firmy.

Niezależnie od płci menadżerów, bez dobrych kontaktów z partnerami biznesowymi trudno budować konkurencyjność firmy

Sukces biznesowy może być pochodną stylu zarządzania oraz przyjętych strategii rozwoju firmy. W tej perspektywie widać, że do ważnych czynników konkurencyjności, zarówno zdaniem kobiet, jak i mężczyzn prowadzących firmy należą: dobre kontakty z partnerami biznesowymi (po 84 proc.), wizerunek firmy (kobiety 80 proc.; mężczyźni 79 proc.), organizacja procesów biznesowych (kobiety 76 proc.; mężczyźni 74) i silna pozycja lidera (kobiety 66 proc.; mężczyźni 70 proc.). Firmie, która ma renomę łatwiej będzie poszerzać ofertę nowych produktów lub usług niż takiej, która dopiero wyrabia sobie markę, stąd tak ważne dla budowania konkurencyjności zdaniem zarządzających są dobre relacje biznesowe oraz wizerunek firmy. Dobra organizacja procesów biznesowych jest ważna niezależnie od płci osoby podejmującej kluczowe decyzje. Można przyjąć, że obie płcie w kontekście konkurencyjności wskazują na duże znaczenie elastycznego reagowania na warunki popytowo-podażowe. Bardziej konkurencyjna będzie taka firma, która potrafi relatywnie szybko obniżyć koszty produkcji i koszty zbytu, a tu jest potrzebna dobra organizacja. Nawet w kwestii ważności pozycji lidera w budowaniu konkurencyjności zarówno kobiety, jak i mężczyźni są względnie zgodni, choć akurat w tym obszarze różnice w odsetkach wskazań są relatywnie największe.

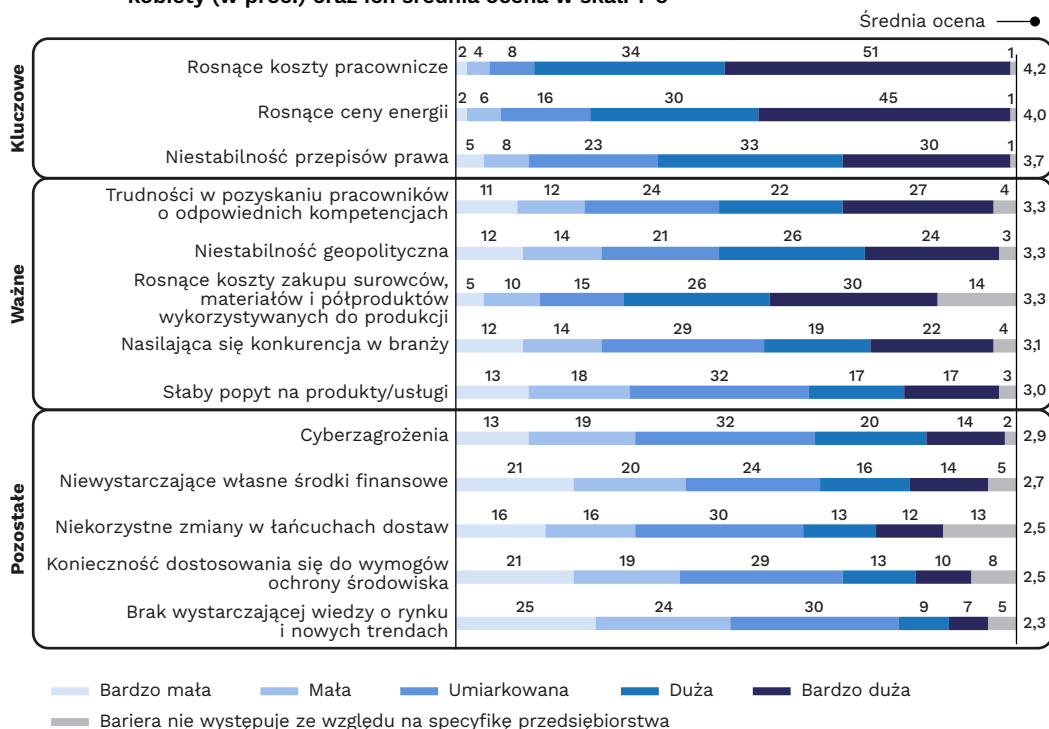
Konkurencyjność firm zależy od wielu czynników, a ich znaczenie raczej ma związek z charakterystyką branży, w jakiej firma działa a nie z tym, kto nią kieruje

Z naszych badań wynika, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni prowadzący firmy jako czynnik wpływający na konkurencyjność najniżej ocenili posiadaną własność intelektualną (w tym patenty). Jednocześnie aż jedna czwarta badanych menadżerów i menadżerek wskazała, że ten czynnik nie ma znaczenia właśnie ze względu na specyfikę branży w jakiej firma działa. Także dla 7 proc. przedsiębiorczyń dużego znaczenia nie ma innowacyjność produktów i usług, dlatego że ich firma nie oferuje usług lub produktów, których atrakcyjność podniosłoby działania innowacyjne. Wagę tego typu działań w budowaniu konkurencyjności częściej podkreślają mężczyźni prowadzący firmę (56 proc.; kobiety 51 proc.), ale biznesmenki z kolei bardziej dostrzegają wagę działań reklamowych (52 proc.; mężczyźni 49 proc.).

Jakie bariery utrudniają działalność firmom zarządzanym przez kobiety?

Menadżerki oceniły siłę uciążliwości trzynastu barier związanych z zarządzaniem firmą. Wyznaczenie średnich ocen pozwoliło na stworzenie rankingu barier utrudniających funkcjonowanie firmom oraz podział na trzy grupy: **bariery kluczowe, ważne i pozostałe** (wykres 13).

Wykres 13. Uciążliwość poszczególnych barier w działalności przedsiębiorstw zarządzanych przez kobiety (w proc.) oraz ich średnia ocena w skali 1-5



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

Za kluczowe bariery w prowadzeniu działalności kobiety uznały rosnące koszty pracownicze, rosnące ceny energii oraz niestabilność przepisów prawa. Koszty pracownicze są barierą silnie utrudniającą działalność dla 85 proc. kobiet zarządzających firmą, na rosnące ceny energii wskazuje 75 proc. firm, a niestabilność przepisów prawnych silnie dokucza 63 proc. badanych bizneswoman.

Barierami ważnymi dla kobiet w prowadzeniu działalności są trudności w pozyskaniu pracowników o odpowiednich kompetencjach, niestabilność geopolityczna, rosnące koszty zakupu surowców, materiałów i półproduktów, nasilająca się konkurencja w branży oraz słaby popyt na produkty lub usługi. Wśród tej grupy barier przeważają oceny dużej uciążliwości nad ocenami słabej uciążliwości, a najbardziej uciążliwe dla firm zarządzanych przez kobiety są rosnące koszty zakupów surowców, materiałów i półproduktów wykorzystywanych do produkcji (56 proc.). Połowa menadżerek wskazuje na utrudnienia wynikające z niestabilności geopolitycznej. Niewiele mniej (49 proc.) silnie lub bardzo silnie odczuwa trudności związane z pozyskaniem pracowników o odpowiednich kompetencjach. 41 proc. wskazuje na znaczną uciążliwość nasilającej się konkurencji w branży. Dla więcej niż co trzeciej menadżerki (34 proc.) słaby popyt na oferowane produkty lub usługi jest barierą silnie utrudniającą funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Do pozostałych barier należą: cyberzagrożenia, niewystarczające własne środki finansowe, niekorzystne zmiany w łańcuchach dostaw, konieczność dostosowania się do wymogów ochrony środowiska oraz brak wystarczającej wiedzy o rynku i nowych trendach. Większość badanych kobiet oceniła te bariery jako mniej uciążliwe, jedynie cyberzagrożenia miały wyższy odsetek wskazujących na duże znaczenie niż na małe w prowadzeniu działalności (34 proc. vs. 32 proc.). Blisko co trzecia kobieta (30 proc.) wskazała na duże i bardzo duże utrudnienia w zarządzaniu firmą z powodu niewystarczających środków finansowych, a dla 41 proc. brak środków finansowych nie jest problemem. Co czwarta badana firma zarządzana przez kobiety wskazuje na niekorzystne zmiany w łańcuchach dostaw jako utrudnienie, a co trzecia nie ma problemów z łańcuchami dostaw. Konieczność dostosowania się do wymogów ochrony środowiska jest barierą silnie utrudniającą działalność tylko dla 23 proc. firm, a dla 40 proc. kwestie środowiskowe nie stanowią problemu. Niewystarczająca wiedza o rynku oraz nowych trendach ma ponad trzykrotną przewagę ocen wskazujących na małe i bardzo małe utrudnienia (49 proc.) nad wskazaniami na dużą i bardzo dużą uciążliwość (16 proc.).

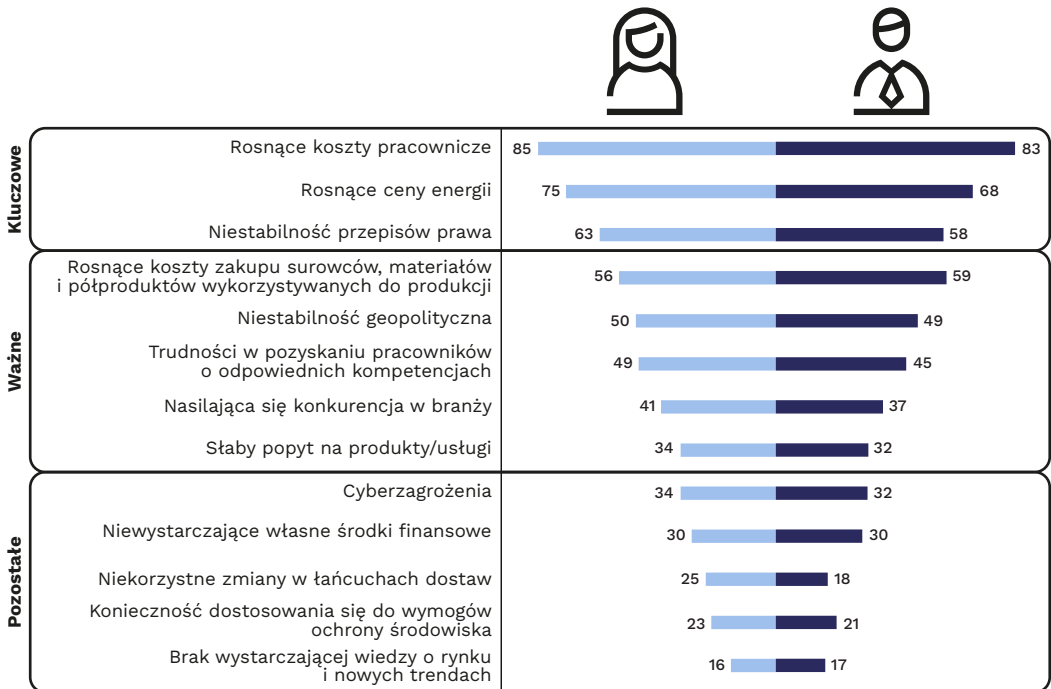
Czy kobiety oceniają bariery prowadzenia biznesu inaczej niż mężczyźni?

Kluczowe bariery utrudniające funkcjonowanie firmom są takie same dla przedsiębiorstw zarządzanych przez kobiety i przez mężczyzn. Kobiety zarządzające firmą nieco częściej niż mężczyźni wskazują na dużą uciążliwość

kluczowych barier (wykres 14). Największa różnica dotyczy problemów z rosnącymi cenami energii, na które wskazuje 75 proc. menedżerek i 68 proc. menedżerów. Na silną uciążliwość niestabilności przepisów prawa wskazuje 63 proc. kobiet i tylko 58 proc. mężczyzn. Na koszty pracownicze jako czynnik silnie bądź bardzo silnie utrudniający funkcjonowanie firmy wskazuje podobny odsetek menadżerek oraz menadżerów (85 proc. vs. 83 proc.).

Wśród barier skategoryzowanych jako ważne jedynie **rosnące koszty zakupu m.in. surowców niezbędnych do produkcji mają nieco większy odsetek wskazań na ich duże lub bardzo duże znaczenie wśród menadżerów niż menadżerek (59 proc. vs. 56 proc.)**. Pozostałe bariery zaklasyfikowane jako ważne mają więcej wskazań na dużą i bardzo dużą uciążliwość wśród firm zarządzanych przez kobiety niż mężczyzn. Największe różnice w silnym odczuwaniu utrudnień występują w związku z nasilającą się konkurencją w branży (41 proc. vs. 37 proc.) oraz pozyskaniem pracowników o odpowiednich kompetencjach (49 proc. vs. 45 proc.).

Wykres 14. Udział wskazań na silną lub bardzo silną uciążliwość poszczególnych barier w działalności firmy zarządzanych przez kobiety i mężczyzn (w proc.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

Największe różnice występują w ocenie trudności związanych z niekorzystnymi zmianami w łańcuchach dostaw. Silnie lub bardzo silnie odczuwa tę barierę o 7 pkt. proc. więcej firm zarządzanych przez kobiety niż mężczyzn. Odsetki wskazań na znaczą dokuczliwość cyberzagrożeń oraz konieczności dostosowywania się do wymogów ochrony środowiska różnią się zaledwie o 2 pkt. proc. Niewystarczające własne środki finansowe są w takim samym stopniu uciążliwe dla bizneswoman i biznesmenów.

Dużych różnic w ocenach znaczenia poszczególnych barier przez firmy zarządzane przez kobiety i mężczyzn nie widać, ale wśród kobiet widzimy nieco wyższe oceny uciążliwości barier prowadzenia biznesu. Tylko dwie bariery zostały ocenione jako bardziej uciążliwe przez mężczyzn, a jedna z barier jest dokuczliwa dla przedsiębiorców w takim samym stopniu, niezależnie od ich płci. Wyższy udział menadżerek oceniających poszczególne bariery jako silne utrudnienie w funkcjonowaniu działalności może się wiązać z postawami przedsiębiorczymi charakteryzującymi kobiety, czyli większym odczuwaniem strachu przed porażką oraz niższą samooceną własnych zdolności przedsiębiorczych.

Jakie działania biznesowe podejmowały kobiety zarządzające firmami?

Działania podejmowane w 2023 r. w firmach zarządzanych przez kobiety podzieliśmy na trzy grupy, biorąc pod uwagę deklarowaną częstotliwość ich występowania w przedsiębiorstwach. Pierwsza grupa to **działania kluczowe** realizowane przez ponad 50 proc. firm. W grupie **działań ważnych** znalazły się aktywności wskazane przez 30-45 proc. firm. Trzecia grupa, **działania pozostałe**, obejmowała te, które podjęło co najwyżej 25 proc. firm zarządzanych przez kobiety.

Kluczowe działania zrealizowane w firmach zarządzanych przez kobiety koncentrowały się na zacieśnianiu relacji z klientami i partnerami biznesowymi oraz na inwestycjach w kapitał ludzki. **Działania ważne** zrealizowane w 2023 r. to zmniejszenie szkodliwego oddziaływania na środowisko przyrodnicze, wydatki na marketing, zakup oprogramowania i baz danych oraz inwestycje w zmiany procesów zarządczych i kapitał organizacyjny, ale także integrację lub konsolidację z zewnętrzną firmą, wprowadzenie do oferty nowych produktów, usług i sprzedaż *online*.

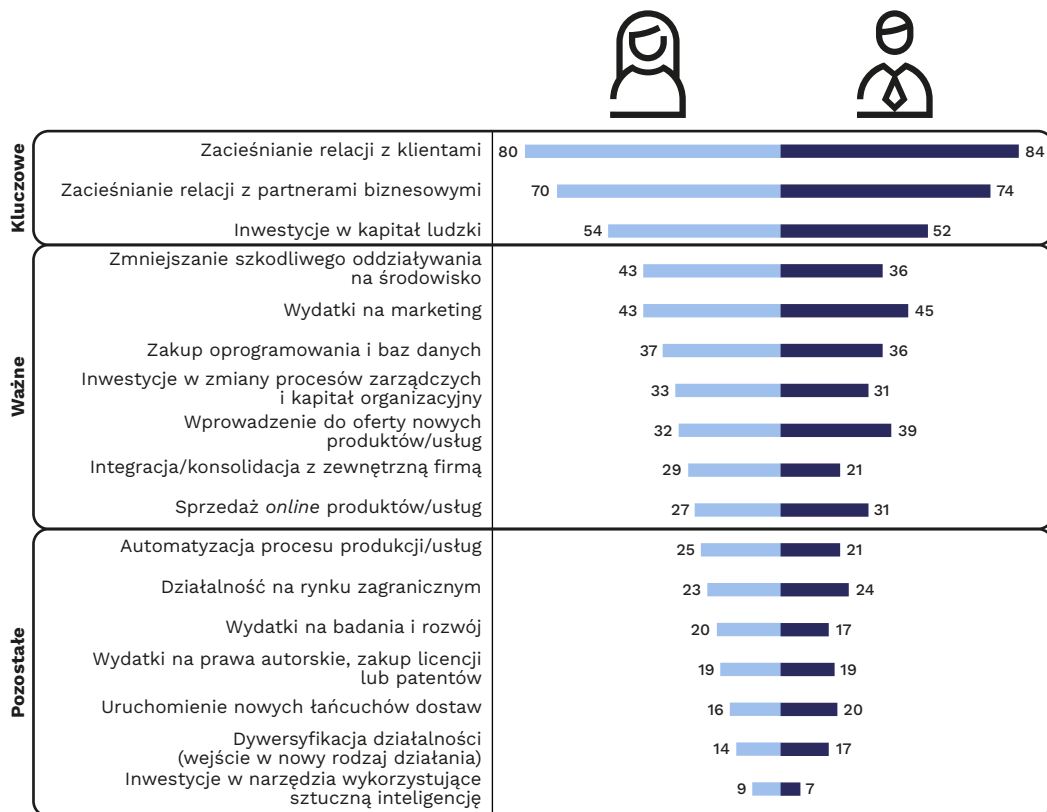
Działania pozostałe zrealizowane w przedsiębiorstwach zarządzanych przez kobiety obejmują wydatki na badania i rozwój oraz wprowadzanie nowych technologii do firmy, ale też podejmowanie konkretnych działań operacyjnych, jak dywersyfikacja działalności, uruchamianie nowych łańcuchów dostaw, podejmowanie działań na rynku zagranicznym.

Czy kobiety zarządzające firmami podejmowały inne działania biznesowe niż mężczyźni?

Ranking kluczowych działań realizowanych w firmach w 2023 r. jest taki sam dla przedsiębiorstw zarządzanych przez kobiety oraz mężczyzn. Różnice dotyczą deklarowanej intensywności realizacji tych aktywności. Liczba

wskazań na zacieśnianie relacji z klientami oraz z partnerami biznesowymi jest tylko nieco wyższa (o 4 pkt. proc.) w firmach zarządzanych przez mężczyzn, a dla inwestycji w kapitał ludzki jest nieznacznie wyższa (o 2 pkt. proc.) w przedsiębiorstwach kierowanych przez kobiety (wykres 15).

Wykres 15. Działania realizowane w 2023 r. w firmach prowadzonych przez kobiety i mężczyzn (w proc.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

Firmy zarządzane przez mężczyzn częściej niż przedsiębiorstwa kierowane przez kobiety wskazywały na wprowadzenie do oferty nowych produktów i usług (mężczyźni 39 proc., kobiety 32 proc.) oraz rozwój sprzedaży *online* (mężczyźni 31 proc., kobiety 27 proc.), a także wydatki na marketing (mężczyźni 45 proc., kobiety 43 proc.). Może to wskazywać na nieco większą determinację biznesmenów do rozwoju i ekspansji firmy. Kobiety z kolei częściej

podejmowały działania związane ze zmniejszeniem szkodliwego oddziaływania firmy na środowisko (kobiety 43 proc., mężczyźni 36 proc.).

W 2023 r. poszczególne działania z grupy pozostałe były realizowane tylko przez co najwyżej ¼ przedsiębiorstw, przy czym w firmach zarządzanych przez kobiety w porównaniu z kierowanymi przez mężczyzn, więcej było wskazań na automatyzację procesu produkcji i usług (25 proc. vs. 21 proc.), wydatki na badania i rozwój (20 proc. vs. 17 proc.) oraz inwestycje w narzędzia wykorzystujące sztuczną inteligencję (9 proc. vs. 7 proc.).

Reasumując, **nie widać silnych różnic w działaniach, które w 2023 r. podejmowały firmy zarządzane przez kobiety i mężczyzn, ale są pewne przewagi. Kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały na integrację lub konsolidację z zewnętrzną firmą (więcej o 8 pkt. proc.) oraz działania mające na celu zmniejszenie szkodliwego oddziaływania na środowisko przyrodnicze (7 pkt. proc.)**. Przewaga wskazań ze strony firm zarządzanych przez kobiety, choć mniejsza, odnosi się również do automatyzacji procesów produkcji i usług oraz wydatków na badania i rozwój (odpowiednio 4 pkt. proc. i 3 pkt. proc. przewagi). Mężczyźni natomiast częściej niż kobiety wskazywali na wprowadzanie do oferty nowych produktów i usług (7 pkt. proc. przewagi), a po 4 pkt. proc. przewagi uzyskało uruchamianie nowych łańcuchów dostaw, sprzedaż *online* oraz zacieśnianie relacji z klientami i partnerami biznesowymi.

Jakie działania biznesowe planują podjąć kobiety zarządzające firmami?

Kluczowe działania planowane w 2024 r. przez firmy zarządzane przez kobiety wiążą się przede wszystkim z zacieśnianiem relacji z klientami i partnerami biznesowymi oraz inwestycjami w kapitał ludzki. Są to te same działania, które jako kluczowe aktywności firmy realizowały w 2023 r. W czasach nieprzewidywalności zdarzeń społeczno-gospodarczych **prawie 90 proc. firm, na czele których stoją kobiety, dostrzega korzyści z budowania lojalności klientów. Blisko ¾ przedsiębiorstw przewiduje w 2024 r. zacieśnianie relacji z partnerami biznesowymi**, upatrując w tym możliwość poprawy środowiska biznesowego, w którym firma działa oraz poprawy logistyki dostaw. **Prawie ⅔ firm zamierza inwestować w kapitał ludzki**, uznając, że jest to zasób przedsiębiorstwa, który w największym stopniu pozwala ograniczać wpływ niekorzystnych zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania firmy.

Działania firm zarządzanych przez kobiety będą skierowane na zwiększenie sprzedaży w 2024 r. Połowa firm zarządzanych przez kobiety zamierza inwestować w marketing, licząc że działania reklamowe i promocyjne pozwolą przyciągnąć klientów i przyczynią się do wzrostu sprzedaży w firmie. Ma temu służyć również wprowadzenie do oferty nowych produktów i usług (45 proc. wskazań), zakup oprogramowania i baz danych (44 proc.) oraz wydatki na badania i rozwój (25 proc.), które powinny sprzyjać poprawie znajomości rynku oraz przyczynić się do większej sprawności firmy w zarządzaniu procesami operacyjnymi. Prawie co trzecia firma zarządzana przez kobiety zamierza rozwinąć sprzedaż *online*, po 26 proc. firm planuje podjąć w 2024 r. działalność na rynku zagranicznym i uruchomić nowe łańcuchy dostaw, a 24 proc. firm chce zdywersyfikować ofertę asortymentowo-usługową. Świadczy to o determinacji firm zarządzanych przez kobiety do osiągnięcia wyraźnego wzrostu sprzedaży i poprawy wyników finansowych firmy.

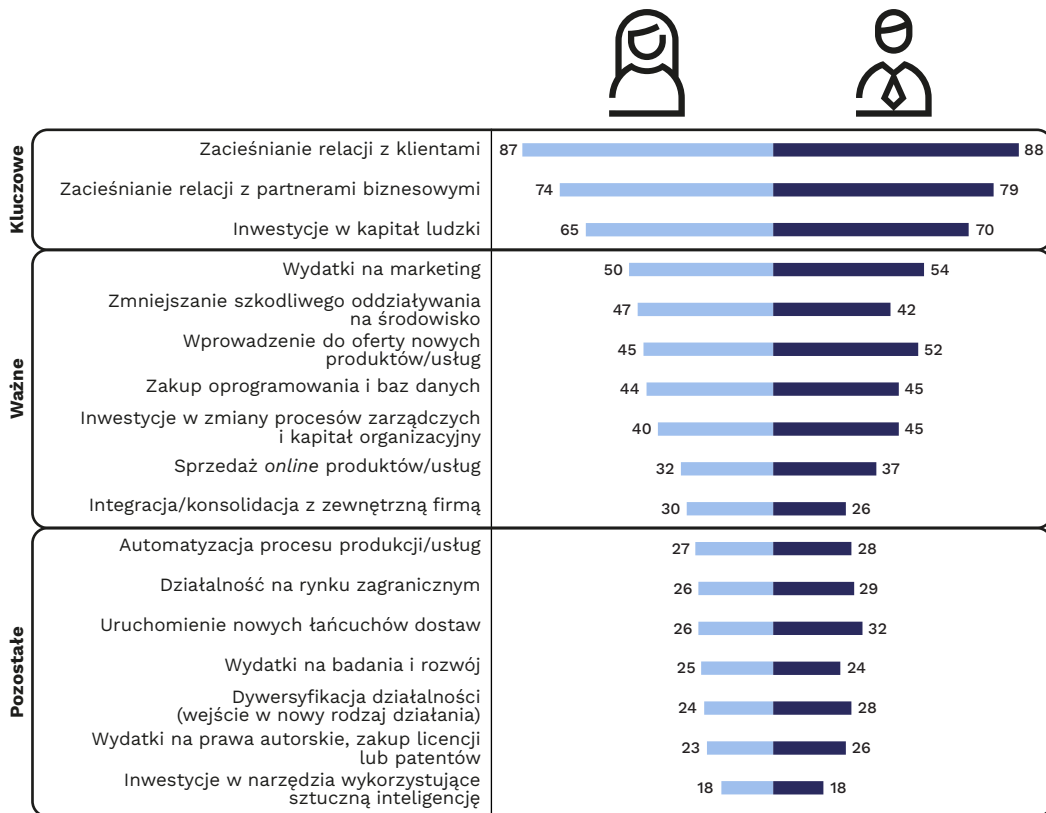
Inwestycje w kapitał ludzki są eksponowane w planach na 2024 r. firm zarządzanych przez kobiety. Jest istotnie więcej wskazań na inwestycje w kapitał ludzki w porównaniu z deklaracjami ich realizacji w 2023 r. (odpowiednio: 65 proc. i 54 proc. wskazań). Potwierdza to, że w przedsiębiorstwach na czele których stoi kobieta, kapitał ludzki jest wysoko ceniony, zwłaszcza w czasach dynamicznych i trudno przewidywalnych zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym.

Firmy zarządzane przez kobiety dostrzegają potrzebę inwestowania w nowe technologie. Częściej niż co czwarta firma zarządzana przez kobiety zamierza w 2024 r. sięgnąć po automatyzację procesu produkcji i usług, a 18 proc. – po sztuczną inteligencję dla poprawy realizacji podstawowych funkcji przedsiębiorstwa oraz budowy wizerunku nowoczesnej firmy.

Czy kobiety zarządzające firmami planują inne działania biznesowe niż mężczyźni?

Wśród działań planowanych na 2024 r. przez kobiety tylko trzy miały większą liczbę wskazań od planowanych przez mężczyzn. Są to następujące aktywności: zmniejszenie szkodliwego oddziaływania na środowisko przyrodnicze (przewaga 5 pkt. proc.), konsekwentnie uznawane przez menadżerki jako ważne działanie budujące wizerunek firmy, **integracja lub konsolidacja z zewnętrzną firmą** (4 pkt. proc.) oraz **wydatki na badania i rozwój** (1 pkt. proc.) (wykres 16). Potwierdza to większą wrażliwość na potrzeby ochrony środowiska przyrodniczego, firm zarządzanych przez kobiety w porównaniu z kierowanymi przez mężczyzn. Natomiast większe otwarcie się przedsiębiorstw zarządzanych przez kobiety na procesy integracji i konsolidacji z zewnętrzną firmą, prawdopodobnie wynika z przypisania czynnikowi ludzkiemu i współpracy partnerów biznesowych dużego znaczenia w osiąganiu sukcesu na rynku. Mężczyźni częściej planują w 2024 r. konkretne działania operacyjne, jak wprowadzenie do oferty nowych produktów i usług (52 proc., kobiety 45 proc.), uruchomienie nowych łańcuchów dostaw (32 proc. vs. 26 proc.), sprzedaż *online* (37 proc. vs. 32 proc.) oraz uruchomienie inwestycji w zmiany procesów zarządczych i kapitał organizacyjny (45 proc. vs. 40 proc.) oraz zacieśnianie relacji z partnerami biznesowymi (79 proc. vs. 74 proc.).

Wykres 16. Działania planowane na 2024 r. w firmach prowadzonych przez kobiety i mężczyzn (w proc.)



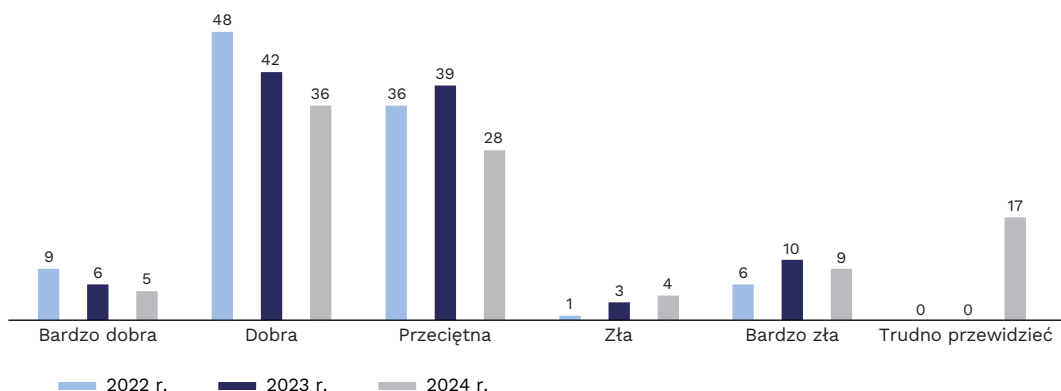
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

Jak kobiety zarządzające firmami oceniają sytuację finansową przedsiębiorstw?

W 2023 r. dobrą lub bardzo dobrą sytuacją finansową mogło pochwalić się 47 proc. firm zarządzanych przez kobiety, a rok wcześniej firm takich było więcej (57 proc.) (wykres 17). Stosunkowo dużo było też menadżerek oceniających sytuację finansową firmy jako przeciętną. W 2023 r. było to 39 proc., a 36 proc. w 2022 r.

W planach na 2024 r. widoczne jest pogorszenie samooceny sytuacji finansowej firm zarządzanych przez kobiety. Mniej firm niż w latach poprzednich przewiduje dobrą i bardzo dobrą sytuację finansową (41 proc.) oraz przeciętną (28 proc.). W samoocenie złej lub bardzo złej sytuacji finansowej obserwujemy większy odsetek wskazań takiej sytuacji w 2023 r. i w 2024 r. (po 13 proc.) niż w 2022 r. (7 proc.).

Wykres 17. Ocena sytuacji finansowej firm zarządzanych przez kobiety (w proc.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

Z naszych badań wynika, że w firmach zarządzanych przez kobiety działaniem, którego podjęcie przekłada się na największy odsetek firm z dobrą lub bardzo dobrą oceną sytuacji finansowej jest uruchomienie nowych łańcuchów dostaw. Ponad połowa firm, które podjęły to działanie (55 proc.) ocenia swoją sytuację jako dobrą lub bardzo dobrą. Również integracja lub konsolidacja z zewnętrzną firmą, a także wydatki na prawa autorskie i zakup licencji silnie determinują samoocenę kondycji finansowej firm zarządzanych przez kobiety. Ponad połowa firm (54 proc.), które zrealizowały te działania ocenia swoją kondycję finansową jako dobrą lub bardzo dobrą. W podobnym stopniu lepszą sytuację finansową w firmach zarządzanych przez kobiety determinują inwestycje w kapitał ludzki, kapitał organizacyjny i w automatyzację procesów produkcji. Wśród firm, które zrealizowały te działania jest po 53 proc. takich, które mogą pochwalić się dobrą lub bardzo dobrą sytuacją finansową. Inne działania podejmowane przez kobiety, których realizacja przekłada się na lepsze finanse to zakup oprogramowania i baz danych, zmniejszenie szkodliwego oddziaływania na środowisko oraz wydatki na badania i rozwój.

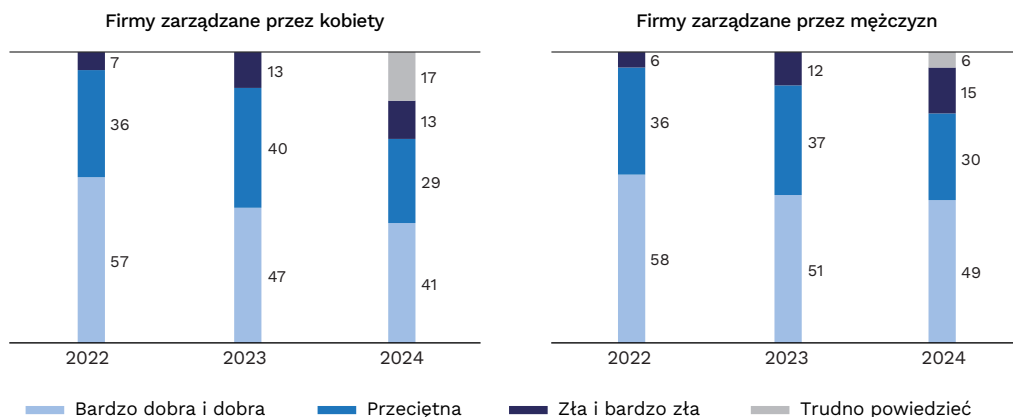
Czy kobiety zarządzające firmami inaczej niż mężczyźni oceniają sytuację finansową przedsiębiorstw?

Deklaracje firm zarządzanych przez kobiety i mężczyzn nie dają jednoznacznej odpowiedzi, która grupa firm ma lepszą sytuację finansową. Więcej firm zarządzanych przez mężczyzn, w porównaniu z kierowanymi przez kobiety, deklarowało dobrą i bardzo dobrą sytuację finansową, zarówno w przeszłości, jak i w planach na 2024 r., a złą i bardzo złą sytuację finansową w 2024 r. przewidywało 15 proc. firm zarządzanych przez mężczyzn i nieco mniej przez kobiety (13 proc.) (wykres 18).

W grupie firm zarządzanych przez kobiety jest więcej przedsiębiorstw mających trudności w określeniu swojej przyszłej sytuacji finansowej (17 proc. vs. 6 proc. wśród firm zarządzanych przez mężczyzn). **Może to świadczyć o większej ostrożności menadżerek w ocenie przyszłej sytuacji finansowej firmy.**

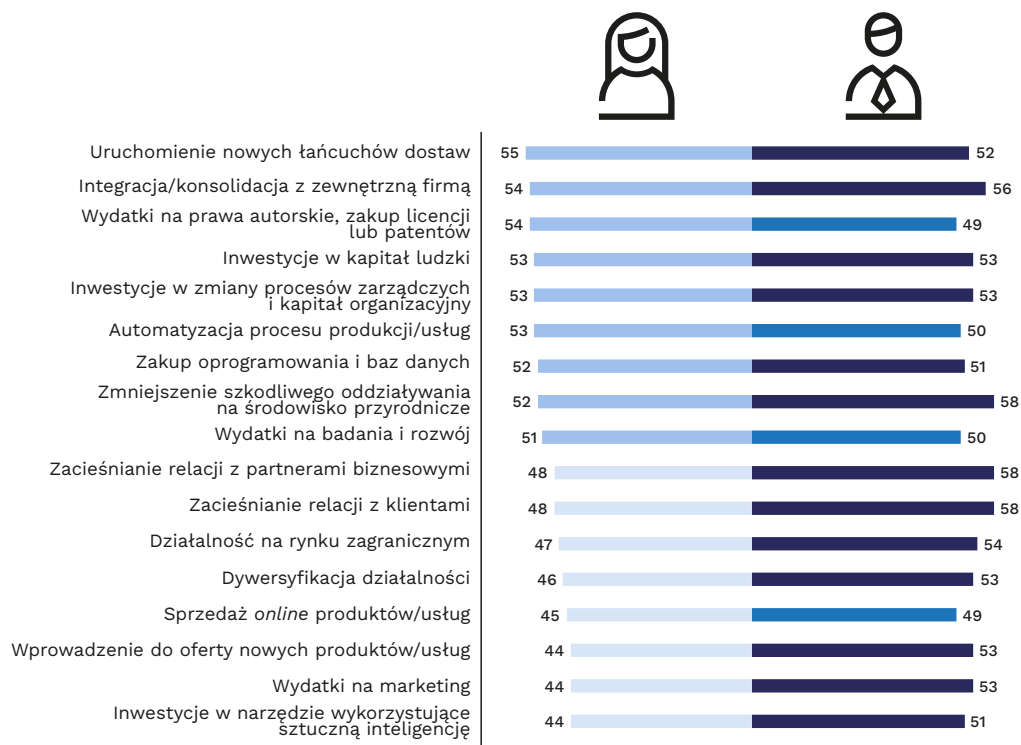
Przełożenie realizacji działań biznesowych na ocenę sytuacji finansowej firm różni się w zależności od płci osoby zarządzającej firmą (wykres 19). W firmach zarządzanych przez mężczyzn realizacja prawie wszystkich działań biznesowych przekłada się na większy udział dobrych lub bardzo dobrych ocen sytuacji finansowej. U mężczyzn w szczególności podejmowanie kluczowych działań, czyli zacieśnianie relacji z klientem oraz z parterami biznesowymi, sprzyja lepszej ocenie sytuacji finansowej. W grupie firm, która realizuje te działania aż 58 proc. ocenia swoją sytuację finansową jako dobrą lub bardzo dobrą. Wśród firm zarządzanych przez kobiety, które zacieśniają relacje z klientami i parterami biznesowymi, mniej niż połowa (48 proc.) wskazuje na dobrą lub bardzo dobrą sytuację finansową.

Wykres 18. Ocena sytuacji finansowej firm zarządzanych przez kobiety i mężczyzn (w proc. firm)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

Wykres 19. Porównanie działań biznesowych determinujących dobrą lub bardzo dobrą ocenę sytuacji finansowej firmy według płci osoby zarządzającej (w proc.)



Uwaga: ciemniejszym kolorem zaznaczono działania, których realizacja przełożyła się na wskazania dobrej lub bardzo dobrej sytuacji finansowej dla ponad połowy firm podejmujących dane działanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

Podsumowanie

Często spotykamy się ze stwierdzeniem, że kobiety i mężczyźni znacznie różnią się pod względem stylu zarządzania. Nasze badania wyraźnie zaprzeczają temu stwierdzeniu.

Na podstawie przeprowadzonych analiz i przedstawionych w raporcie wyników badań, odpowiadamy przecząco na główne pytanie postawione we wprowadzeniu: **Czy kobiety inaczej niż mężczyźni zarządzają firmami?** Również pytania szczegółowe postawione w raporcie doczekały się przeczących odpowiedzi. W świetle naszych badań nie możemy uznać, że kobiety zarządzające budują konkurencyjność firmy inaczej niż mężczyźni. Nie możemy też uznać, że kobiety napotykają inne bariery w prowadzeniu biznesu niż mężczyźni. Co więcej, kobiety podejmują i planują te same działania biznesowe, te same inwestycje, jak przedstawiciele płci „brzydkiej”. I wreszcie widzimy podobieństwa w samoocenie sytuacji finansowej firmy, z tym że kobiety podchodzą do planowania przyszłej sytuacji nieco ostrożniej niż mężczyźni.

Otoczenie konkurencyjne firm wymusza podobne zachowania kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych. Dla obu grup kluczowymi czynnikami konkurencyjności są dobra atmosfera w firmie oraz kondycja finansowa i tak samo bardzo ważne są kompetencje pracowników. W kwestii ważności pozycji lidera w budowaniu konkurencyjności zarówno kobiety, jak i mężczyźni są względnie zgodni, jednak nieco wyższy jest odsetek wskazań na ważną rolę lidera wśród odpowiedzi menadżerów. Kobiety zaś, nieco częściej niż mężczyźni wskazują wizerunek firmy oraz intensywne działania reklamowe i promocyjne oferty firmy.

Zarządzający firmami – bez względu na płeć – wskazują na te same bariery prowadzenia biznesu, choć większość barier jest bardziej uciążliwa dla kobiet. Wyższy udział kobiet oceniających bariery prowadzenia biznesu jako silne utrudnienie może się wiązać z postawami przedsiębiorczych kobiet: większym odczuwaniem strachu przed porażką oraz niższą samooceną własnych zdolności przedsiębiorczych.

Z naszych badań wynika, że mężczyźni nieco bardziej koncentrują się na określonych działaniach operacyjnych, np. wprowadzenie na rynek nowych produktów, uruchomienie nowych kanałów dystrybucji, z którymi wiążą konkretne efekty, jak wzrost sprzedaży, ograniczenie kosztów. Kobiety raczej preferują rozwój firmy poprzez dbanie o atmosferę w przedsiębiorstwie, podnoszenie kompetencji pracowników, budowanie relacji z partnerami biznesowymi. W firmach zarządzanych przez kobiety bardziej intensywnie podejmowane są działania zmierzające do ograniczenia szkodliwego wpływu na środowisko.

Konkluzja z przeprowadzonych badań jest następująca: płeć nie warunkuje stylu zarządzania, wpływ na to ma charakter firmy, kultura organizacyjna, przestrzeń w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, a także makro- i mikro-otoczenie podmiotu.

Zatem skoro nie ma różnic w zarządzaniu kobiet i mężczyzn, a sytuacja finansowa firm zarządzanych przez kobiety jest często lepsza niż firm zarządzanych przez mężczyzn, to należałoby dążyć do sytuacji, gdy w zarządach firm będzie znajdowało się przynajmniej tyle samo kobiet co mężczyzn, a najwyższe stanowiska w przedsiębiorstwach będą tak samo często obsadzone przez kobiety, jak przez mężczyzn.

Bibliografia

- Baszczak, Ł., Kietczewska, A., Wincewicz, A., Zyzik, R. (2022), *Mama wraca do pracy – bariery behawioralne i kierunki wsparcia*, Policy Paper nr 7, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2023/03/Mama-wraca-do-pracy.pdf> [dostęp: 1.02.2024].
- Błaszczak, A. (2023), *Kobiety na kluczowych stanowiskach. Polska na tle Europy*, <https://www.rp.pl/rynek-pracy/art38084731-kobiety-na-kluczowych-stanowiskach-polska-na-tle-europy> [dostęp: 1.02.2024].
- Deloitte (2021), *Progress at a snail's pace. Women in the boardroom: A global perspective*, <https://www.deloitte.com/global/en/services/risk-advisory/research/women-in-the-boardroom-seventh-edition.html> [dostęp: 18.01.2024].
- EIGE (2023), *Gender Statistics Database*, https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compex/data-table?sex=W&UNIT=PC&POSITION=EXEC&NACE=GHI&col=time&row=geo [dostęp: 17.01.2024].
- European Council (2024), *Gender balance on corporate boards*, <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/gender-balance-corporate-boards/> [dostęp: 17.01.2024].
- Fundacja Liderów Biznesu (2023), *Kobiety w spółkach giełdowych. Indeks Fundacji Liderów Biznesu*, <https://www.fundacjaliderekbiznesu.pl/s/raporty-newsletter/> [dostęp: 9.02.2024].
- Fundacja Liderów Biznesu (2017), *Za mało kobiet w zarządach. Dlaczego nic się nie zmienia?*, https://www.fundacjaliderekbiznesu.pl/pliki/Raport_ZaMaloKobietWZarzadach.pdf [dostęp: 9.02.2024].
- GEM (2023), *Global Entrepreneurship Monitor. Polska 2023*, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-GEM-Polska-2023.pdf> [dostęp: 1.02.2024].
- GUS (2023), *Struktura wynagrodzeń według zawodów za październik 2022 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow-za-pazdziernik-2022-r,5,8.html> [dostęp: 7.02.2024].
- ILO (2015), *Women on boards. Building the female talent pipeline*, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_410200.pdf [dostęp: 2.02.2024].
- Mastercard (2022), *The Mastercard Index of Women Entrepreneurs*, <https://www.mastercard.com/news/media/phwevxcc/the-mastercard-index-of-women-entrepreneurs.pdf> [dostęp: 29.01.2024].
- OECD (2021), *The Missing Entrepreneurs 2021. Policies for inclusive entrepreneurship and self employment*, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/71b7a9bb-en.pdf?expires=1706271133&id=id&accname=guest&checksum=C4596B9A857AB53C72BEB9E2D73A6EF0> [dostęp: 26.01.2024].

- PwC (2023), *Women in Work Index 2023*, <https://www.pwc.co.uk/services/economics/insights/women-in-work-index.html> [dostęp: 25.01.2024].
- Sukces Pisany Szminką (2023), *Raport Bizneswoman Roku. Polski i przedsiębiorczość 2023*, <https://sukcespisanyshminka.pl/wp-content/uploads/2023/11/15.-BWR-Raport-Przedsiębiorczosc-Polek-2023.pdf> [dostęp: 1.02.2024].
- Sukces Pisany Szminką (2022), *Raport Bizneswoman Roku. Przedsiębiorczość Polek a życie rodzinne*, <https://sukcespisanyshminka.pl/wp-content/uploads/2023/01/2022-Raport-Zycie-prywatne-polskich-przedsiębiorczyn.pdf> [dostęp: 1.02.2024].
- Transparency Data (2023), *Kobiety w biznesie w Polsce 2023 – Dane i statystyki*, <https://medium.com/blog-transparent-data/kobiety-w-biznesie-w-polsce-2023-dane-i-statystyki-5cec327da7b6> [dostęp: 1.02.2024].

Spis infografik i wykresów

SPIS INFOGRAFIK

Infografika 1. Kobiety w zarządach polskich spółek w 2023 r.	15
Infografika 2. Kobiety i mężczyźni na stanowiskach dyrektorów generalnych i zarządzających	16
Infografika 3. Aktywne JDG prowadzone przez kobiety (stan na 31.12.2023)	18
Infografika 4. Grupy firm zarządzanych przez kobiety ze względu na podejście do konkurencyjności	29

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Udział kobiet pełniących funkcję prezesa największych firm giełdowych w krajach UE (w proc.)	10
Wykres 2. Udział kobiet zasiadających w zarządach firm w 2021 r. (w proc.)	12
Wykres 3. Udział samozatrudnionych wśród ogółu pracujących w 2022 r. ze względu na płeć (w proc.)	13
Wykres 4. Udział samozatrudnionych zatrudniających co najmniej jednego pracownika wśród ogółu pracujących w 2022 r. ze względu na płeć (w proc.)	13
Wykres 5. Czynniki motywujące i powstrzymujące kobiety przed założeniem własnej firmy (w proc.)	19
Wykres 6. Liczba zatrudnionych pracowników oraz branża badanych przedsiębiorstw (w proc.)	22
Wykres 7. Przedsiębiorstwa kierowane przez kobiety i przez mężczyzn według wieku osoby zarządzającej (w proc.)	23
Wykres 8. Szacowane roczne przychody ze sprzedaży w 2023 r. w firmach zarządzanych przez kobiety i przez mężczyzn (w proc.) .	24
Wykres 9. Szacowany roczny zysk netto w 2023 r. w firmach zarządzanych przez kobiety (proc. firm)	25
Wykres 10. Wpływ poszczególnych czynników na konkurencyjność firm zarządzanych przez kobiety (proc. wskazań) oraz średnia ocena wpływu (w skali 1-5)	26
Wykres 11. Średnie oceny wpływu czynników na konkurencyjność firm według podejścia zarządzających kobiet	28

Wykres 12. Udział wskazań na silny lub bardzo silny wpływ czynników na konkurencyjność firmy względem płci osoby zarządzającej (w proc.)	30
Wykres 13. Uciążliwość poszczególnych barier w działalności przedsiębiorstw zarządzanych przez kobiety (w proc.) oraz ich średnia ocena w skali 1-5	32
Wykres 14. Udział wskazań na silną lub bardzo silną uciążliwość poszczególnych barier w działalności firmy zarządzanych przez kobiety i mężczyzn (w proc.)	34
Wykres 15. Działania realizowane w 2023 r. w firmach prowadzonych przez kobiety i mężczyzn (w proc.)	37
Wykres 16. Działania planowane na 2024 r. w firmach prowadzonych przez kobiety i mężczyzn (w proc.)	41
Wykres 17. Ocena sytuacji finansowej firm zarządzanych przez kobiety (w proc.)	42
Wykres 18. Ocena sytuacji finansowej firm zarządzanych przez kobiety i mężczyzn (w proc. firm)	44
Wykres 19. Porównanie działań biznesowych determinujących dobrą lub bardzo dobrą ocenę sytuacji finansowej firmy według płci osoby zarządzającej (w proc.)	44

Polski Instytut Ekonomiczny

Polski Instytut Ekonomiczny to publiczny *think tank* ekonomiczny z historią sięgającą 1928 roku. Jego obszary badawcze to przede wszystkim makroekonomia, energetyka i klimat, handel zagraniczny, foresight gospodarczy, gospodarka cyfrowa i ekonomia behawioralna. Instytut przygotowuje raporty, analizy i rekomendacje dotyczące kluczowych obszarów gospodarki oraz życia społecznego w Polsce, z uwzględnieniem sytuacji międzynarodowej.