

Sabina Klimek

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska ■ Warsaw School of Economics, Poland

## Przedsiębiorczość kobiet w firmach rodzinnych – znaczenie płci w kształtowaniu przebiegu procesu sukcesji w polskich firmach rodzinnych

### Women's Entrepreneurship in Family Businesses: the Importance of Gender in the Succession Process in Polish Family Businesses

**Streszczenie:** Celem badawczym niniejszego artykułu jest analiza wpływu płci sukcesora przedsiębiorstwa i jego potomstwa na strategię sukcesji i rozwój firmy rodzinnej. Autorka przedstawia w artykule następującą hipotezę badawczą: Istnieje związek pomiędzy płcią potomstwa właściciela firmy rodzinnej a strategią sukcesji i przekazywania firmy kolejnemu pokoleniu. Niniejszy artykuł jest częściową analizą badania pt. „Realizacja wybranych celów Agendy ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”. Badanie obejmowało 200 firm rodzinnych w Polsce. Z uzyskanych wyników jednoznacznie wynika, że płeć potomstwa nie ma żadnego znaczenia w planowaniu sukcesji firmy. Ewentualne różnice w odpowiedziach przedsiębiorców były na tyle niewielkie, że nie mają one statystycznie żadnego znaczenia. Płeć potomstwa, czyli teoretycznie sukcesora, w przedsiębiorstwie rodzinnym nie ma żadnego wpływu na rozwój firmy, kontynuację jej działalności, czy też przekazanie kolejnemu pokoleniu. W związku z powyższym hipoteza badawcza nie została potwierdzona. Badanie pokazuje również, że decyzje o sprzedaży, zamknięciu czy kontynuacji działalności firmy były zupełnie niepowiązane z tym, jakiej płci są potencjalni przyszli sukcesorzy. Wyniki badania uzupełniają więc lukę badawczą w omawianym temacie i dają empiryczne dowody do debaty na temat sukcesji kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych. Zajmując się tym zagadnieniem, autorka przyczynia się do wzbogacenia literatury naukowej dotyczącej sukcesji w firmach rodzinnych.

**Abstract:** The research goal of this article is to analyze the impact of the gender of offspring on the succession strategy and development of a family business, and of a company's successor. The author presents the following research hypothesis: There is a relationship between the gender of the offspring of the owner of a family business and the succession strategy and transfer of the company to the next generation. This article is a partial analysis of the research entitled "Implementation of selected goals of the UN 2030 Agenda by family businesses in Poland" which covered 200 such businesses. The study shows that the gender of offspring has no significance on company succession planning and no influence on the development of a company, its continuation or transfer to the next generation, or choice of successor. Therefore, the research hypothesis was not confirmed. The study also shows that decisions about selling,

closing or continuing a company's operations were completely unrelated to the gender of potential future successors. The results therefore fill a research gap in the topic discussed and provide empirical evidence for the debate on women's succession in family businesses. By dealing with this issue, the author contributes to enriching the academic literature on such succession.

**Słowa kluczowe:** firma rodzinna; płeć a sukcesja; przedsiębiorczość kobiet; sukcesja

**Keywords:** family business; gender and succession; succession; women's entrepreneurship

**Otrzymano:** 6 maja 2024

**Received:** 4 May 2024

**Zaakceptowano:** 6 czerwca 2024

**Accepted:** 6 June 2024

**Sugerowana cytacja/Suggested citation:**

Klimek, S. (2024). Przedsiębiorczość kobiet w firmach rodzinnych – znaczenie płci w kształtowaniu przebiegu procesu sukcesji w polskich firmach rodzinnych. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 20(1), 157–179. <https://doi.org/10.24917/20833296.201.9>

## Wstęp

Zarówno przedsiębiorczość kobiet, jak i fenomen firm rodzinnych coraz częściej stają się tematem badań naukowców, stąd też pojawiła się potrzeba połączenia tych dwóch zjawisk, czyli przedsiębiorczości kobiet w firmach rodzinnych z ich wpływem na sprawne funkcjonowanie, a także rozwój przedsiębiorstwa. Jednocześnie jednym z najtrudniejszych i najbardziej newralgicznych momentów w cyklu życia firmy rodzinnej jest przekazanie jej kolejnemu pokoleniu i zapewnienie ciągłości istnienia, dlatego autorka omówiła m.in. rolę kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz zaprezentowała wyniki badań dotyczące ww. firm w kontekście płci sukcesorów i planów na dalszy rozwój.

Zazwyczaj firmy rodzinne definiuje się na podstawie jednej wyróżniającej je cechy, takiej jak sukcesja, czyli aktywny udział wielu pokoleń w firmie albo zatrudnianie członków rodziny (Kałuża, 2009: 52). Firmy rodzinne odgrywają ogromną rolę w gospodarce światowej, świadczy o tym np. to, jak duże wytwarzają PKB w poszczególnych krajach. Szacuje się, że USA firmy rodzinne to ok. 96% przedsiębiorstw, które zatrudniają 62% pracowników i wytwarzają 64% PKB. W Chile, w Belgii, w Hiszpanii i Australii 75% przedsiębiorstw można zaklasyfikować jako biznes rodzinny (Ramadani i in., 2017). Natomiast „niemieckie firmy, które są nadzorowane przez rodzinę, stanowią 90 proc. wszystkich niemieckich przedsiębiorstw i generują 52 proc. sprzedaży, zatrudniając 58 proc. pracowników” (*Firmy rodzinne...*, 2021).

Z kolei w Polsce, według badań Programu Komisji Europejskiej COSME, aż 92% firm to przedsiębiorstwa rodzinne, natomiast jedynie 36% firm rzeczywiście identyfikuje się z tym pojęciem (*Przedsiębiorstwa rodzinne w liczbach*, 2021). Jak wynika z danych przedstawionych przez portal Forbes, firmy rodzinne wytwarzają blisko „20% polskiego PKB, dając pracę około trzem milionom osób” (Glapiak, 2021). Ponadto firmy rodzinne w Polsce „generują rocznie 332 mld zł” – podaje portal bankier.pl (*Firmy rodzinne generują...*, 2021).

Naukowcy są zgodni, że przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się pewnymi cechami wspólnymi, takimi jak: unikalna kultura prowadzenia biznesu, możliwość szybkiego reagowania w sytuacji kryzysowej, unikalna kultura organizacyjna, czy też preferowanie inwestycji z własnych pieniędzy (*Firma rodzinna...*, 2019).

W związku z powyższym coraz częściej uwaga naukowców skupia się na firmach rodzinnych i ich znaczeniu dla gospodarki, natomiast wciąż zbyt mało uwagi poświęca się tematyce przedsiębiorczości kobiet w firmach rodzinnych, która może mieć szczególnie duże znaczenie zarówno w wyznaczaniu kierunków rozwoju przedsiębiorstw, jaki i w kwestiach związanych z sukcesją.

Sukcesja w firmach rodzinnych w Polsce z roku na rok staje się coraz bardziej newralgicznym aspektem w zarządzaniu tymi firmami. Właśnie teraz kolejne pokolenia przejmują stery w firmach założonych w latach 80. i 90. w Polsce, czyli w momencie tworzenia się w kraju wolnego rynku. Obecnie część tych przedsiębiorstw urosła do całkiem słuszych rozmiarów i nie są to już tylko mikroprzedsiębiorstwa, a coraz częściej małe i średnie firmy. Coraz bardziej nieuniknione jest więc posiadanie świadomości obowiązku przekazania wiedzy, władzy i własności. Sukcesja jest ważnym dla firmy procesem. Należy go zaplanować z wyprzedzeniem i profesjonalnie nim zarządzać, jednak właściciele firm często nie postępują w taki sposób. Brak w firmie osoby odpowiedzialnej za podejmowanie tego typu decyzji, a co za tym idzie – przejmowanie odpowiedzialności, stanowi dla firmy zagrożenie. Takie podejście może doprowadzić do zachwiania równowagi oraz nieprawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Często zdarza się tak, jak czytamy w artykule J. Lipca pt. *Kształcenie w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej*, że „proces sukcesji przebiega według zadziwiająco powtarzalnego wzorca – w przypadku śmierci założyciela firmy następuje jej sprzedaż bądź likwidacja” (Lipiec, 2017b: 186). Według danych z raportu PWC, tylko „23% polskich firm rodzinnych potwierdza, że ma solidny, udokumentowany i ogłoszony plan sukcesji” (*Badanie firm rodzinnych...*, 2021: 36). Natomiast „7% polskich firm rodzinnych zmieniło ten plan w świetle pandemii COVID-19” (*Badanie firm rodzinnych...*, 2021: 39).

Zarządzanie firmą rodzinną jest dużym wyzwaniem, powodem tego może być m.in. jej schemat: rodzina – firma – struktura własnościowa. Jak twierdzi J. Lipiec w książce pt. *Ład przedsiębiorstwa rodzinnego* – struktura rodziny ma istotny wpływ na charakter firmy rodzinnej. Rodziny mogą ograniczać udział swoich członków w firmie rodzinnej (rodzina nuklearna) bądź go poszerzać (rodzina wielopokoleniowa). Autor dodaje, że firmę rodzinną charakteryzuje wpływ rodziny na biznes, który może być pozytywny lub negatywny. I tak w pierwszym pokoleniu widzimy pozytywne działanie, gdyż rodzina wspólnie buduje firmę, w drugim pokoleniu członkowie rodziny starają się wciąż utrzymać biznes i więzi są silne, w trzecim i kolejnym pokoleniu więzi z założycielami słabną i zanikają emocje (Lipiec, 2017a: 7).

Jak wynika z informacji podanych w portalu hurtidetal.pl, w 2020r. roku znacznie zmieniło się nastawienie do przedsiębiorczości Polek i Polaków. Czytamy, że „zwiększyła się również dysproporcja w liczbie kobiet i mężczyzn prowadzących własne firmy. Luka płciowa, czyli różnica między odsetkiem mężczyzn i kobiet prowadzących działalność gospodarczą wśród młodych przedsiębiorstw wyniosła 1,4%, pozostając nadal na stosunkowo niskim poziomie. Z kolei w przypadku firm dojrzałych wartość wskaźnika osiągnęła 8,7%” (*Firmy prowadzone przez kobiety...*, 2022).

Jeśli przyjrzymy się przedsiębiorczości kobiet, „z danych OECD, pokazujących udział kobiet pracujących na własny rachunek wśród ogółu pracujących, wynika, że od lat Polska zajmuje czołowe miejsce w tej kategorii. Także w samej Europie wskaźnik przedsiębiorczości kobiet w Polsce (w tym wskaźnik samozatrudnionych) pozostaje od lat jednym z najwyższych” (*Przedsiębiorczość kobiet...*, 2011: 8). W Polsce swoją działalność

gospodarczą prowadzi 0,79 mln kobiet i 1,56 mln mężczyzn. Widzimy zatem, że kobiet prowadzących własną jednoosobową działalność gospodarczą (kobiet prowadzących własny „biznes” wpisany do CEIDG) jest o połowę mniej niż mężczyzn (*Kobiety i biznes w Polsce...*, 2020). W 2021 r. 10,6% Polek prowadziło firmy, które istniały na rynku powyżej 3,5 lat – co powinno świadczyć o ugruntowanej pozycji przedsiębiorstwa (Tarnawa, 2022: 56). Ponadto kobiety stanowią 34,6% wszystkich prezesów spółek (*Kobiety i biznes w Polsce...*, 2020). Niestety, jak pokazują dane na 2021, „prawie 2,4 miliarda kobiet w wieku produkcyjnym mieszka w krajach, w których nie ma takich samych praw ekonomicznych jak mężczyźni” (*Women, Business...*, 2022: ix). W Polsce aż „dwie trzecie kobiet (67%) uważa, że kobiety i mężczyźni nie są równo traktowani przez pracodawców” (*Tytanki pracy...*, 2021: 5).

W związku z powyższym należy zadać sobie pytanie, czy przedsiębiorczość kobiet w firmach rodzinnych nie będzie remedium na negatywny wpływ rodziny na biznes? Badania wskazują, że kobiety charakteryzują się innym stylem zarządzania, są z reguły bardziej empatyczne, skoncentrowane na człowieku. Kobięcy styl zarządzania to zestaw umiejętności takich jak skuteczna komunikacja i skoncentrowanie na zespole. Element kobiecej przedsiębiorczości w firmach rodzinnych na pewno wnosi do tych przedsiębiorstw równowagę i jest częścią ich zrównoważonego rozwoju.

Celem artykułu jest określenie roli kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych. Autorka starała się odpowiedzieć na pytanie: Czy płeć potomstwa wpływa na przebieg procesu sukcesji, zachowania właściciela firmy i plany rozwoju przedsiębiorstwa?

W świetle przeprowadzonych badań autorka postawiła hipotezę badawczą zakładającą, że istnieje związek pomiędzy płcią potomstwa właściciela firmy rodzinnej a strategią sukcesji i przekazywania firmy kolejnemu pokoleniu.

W pierwszej części artykułu autorka skupiła uwagę na przybliżeniu roli kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych. Dokonała w niej przeglądu dotychczasowych badań dotyczących przedsiębiorczości kobiet w firmach rodzinnych oraz badań dotyczących sukcesji w tych firmach z uwzględnieniem płci sukcesorów. Jest to część teoretyczna, która wprowadza przyjętą hipotezę. W drugiej części autorka opisała metody zbierania danych, według których przeprowadzono badanie, natomiast w kolejnej przedstawiła wyniki badań własnych, dokonując częściowej analizy badania pt. „Realizacja wybranych celów Agendy ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”, która posłużyła do weryfikacji hipotezy. W ostatniej części autorka omówiła przyszłe możliwe kierunki badań.

## Przegląd literatury przedmiotu i pytania badawcze

Przedsiębiorczość kobiet na całym świecie zaczyna odgrywać znaczącą rolę, nie jest już marginalizowana czy spychana na boczny tor. Rządy wielu krajów zaczynają spostrzegać, że kobiety w biznesie są istotnym elementem budującym gospodarkę. Znamienity jest przykład Ameryki Łacińskiej, gdzie badania potwierdziły, że właśnie dzięki firmom prowadzonym przez kobiety ubóstwo zmniejszyło się aż o 30%. Jednocześnie badania przeprowadzone przez magazyn „The Economist” wskazują, że kraje, które przedsiębiorczym kobietom stwarzają lepsze warunki, stają się bardziej konkurencyjnymi gospodarkami. Państwa, które wspierają kobiety chcące rozpocząć własną działalność gospodarczą, a to wsparcie dotyczy kwestii regulacyjnych, finansowych czy wsparcia rodzin, lepiej funkcjonują, lepsza też jest ich sytuacja ekonomiczna (*Women’s Economic...*, 2012: 5).

W ostatnich dziesięcioleciach uwagę naukowców przyciągnęła rosnąca obecność kobiet na stanowiskach kierowniczych w firmach, kobiet przedsiębiorców i członków zespołów zarządzających. Naukowcy stawiają sobie pytanie o to, jaki wpływ ma zaangażowanie kobiet w kierowanie firmą na dynamikę biznesu (Minniti i in., 2005: 23), a także analizują, jaki związek istnieje między różnorodnością płci a takimi aspektami, jak awans menedżerski (Tharenou i in., 1994: 899-932), styl zarządzania (Eagly i in., 2003: 569-591) oraz efektywność zarządu (Nielsen i Huse, 2010: 136-148). Coraz więcej badań koncentruje się zwłaszcza na związku między obecnością kobiet w biznesie a ich wpływem na wydajność firmy. Jednak pozyskane dotąd dowody empiryczne nie są rozstrzygające. W rzeczywistości, podczas gdy duża część literatury przedmiotu sugeruje, że istnieje negatywny związek między zaangażowaniem kobiet a wydajnością firmy (Du Rietz, Henrekson, 2000: 1-10<sup>1</sup>), inne badania udowadniają, że obecność kobiet w przedsiębiorstwie pozytywnie wpływa na jego funkcjonowanie i rozwój (Coleman, 2007: 303-319), a kolejne pokazują, że płeć zarządcy nie ma żadnego wpływu na efektywność przedsiębiorstwa (Alsos i in., 2006: 667-686). W związku z powyższym naukowcy proponują, by kwestię aktywności biznesowej kobiet analizować w innym aspekcie, mianowicie w odniesieniu do firm rodzinnych, gdzie kobiety napotykać na mniejsze przeszkody związane m.in. z awansem, czy z tzw. szklanym sufitem (D'amato, 2017: 299-315).

Obecnie rola kobiet w firmach rodzinnych uległa głębokiemu przeobrażeniu. Kiedyś właściciele firm wybierali synów lub zięciów na swoich sukcesorów i to nie ze względu na ich umiejętności, ale z powodu „bycia mężczyzną”. Jednocześnie dzisiaj największy błąd, jaki może popełnić właściciel firmy rodzinnej, to właśnie nieumiejętny wybór swojego następcy. Wybór kobiety na stanowisko zarządcze w przedsiębiorstwie jeszcze niedawno traktowany był jako ostateczność. Bardzo często trudne dla właściciela firmy było potraktowanie swojej córki jako równorzędnego partnera biznesowego (Lewandowska, 2021).

Na zmiany w przedsiębiorczości kobiet w firmach rodzinnych na przestrzeni ostatnich lat, począwszy od lat 80., wskazuje J. Martinez-Jimenez. Udowadnia on, że pierwsze badania dotyczące przedsiębiorczości kobiet w firmach rodzinnych koncentrowały się przede wszystkim na trudnościach i barierach, które te kobiety napotykały, a także braku docenienia ich pracy. Najistotniejsze ograniczenia wynikały z preferowania męskiego potomka jako sukcesora. Natomiast autorzy późniejszych prac skupiali się już przede wszystkim na korzyściach wynikających z pracy kobiet dla przedsiębiorstwa rodzinnego, a także z odmiennego sposobu prowadzenia przez nie tych firm (Licznarska i Rembiasz, 2018: 459).

Badania przeprowadzone pod kątem przedsiębiorczości kobiet w firmach rodzinnych przez A. Hadryś-Nowak i E. Więcek-Janę (2016) potwierdziły założenie, że firmy rodzinne sprzyjają rozwojowi kariery kobiety. W analizowanych przypadkach kobiety nie zetknęły się ze szklanym sufitem, a firmy, w których pracowały, charakteryzowały się demokratycznym stylem zarządzania. Mimo to autorki badania wskazują, że wciąż panuje dyskryminacja kobiet związana z wyborem sukcesora, a kobiety wciąż uznawane są za mniej przedsiębiorcze, co negatywnie wpływa na ich szanse w obejmowaniu stanowisk kierowniczych (Hadryś-Nowak, Więcek-Janka, 2016).

C. Cruz i inni doszli do wniosku, że kobiety w zarządzie firm rodzinnych zwiększają społeczną odpowiedzialność biznesu. Natomiast N. Gerulaitiene i inni pokazują, że małżonkowie - właściciele firm rodzinnych przyczyniają się do innowacyjności firmy przez dynamiczne zarządzanie nią, dzięki zdolnościom takim jak regulacja emocji, rozwiązywanie konfliktów i tworzenie sieci (Bağış i in., 2022). Analiza rezultatów badań przeprowadzonych

przez E. Hamiltona (2006) również wykazała, że kobiety odegrały silną rolę lidera w firmach rodzinnych. Ponadto te cechy przywódcze nie przejawiały się w poszczególnych osobach tylko w egzystencji samej firmy rodzinnej, a były niejako ustanowione w środowisku rodzinnym (Hamilton, 2006: 253-271).

Badacze przedsiębiorstw rodzinnych sugerują, że specyfika rodzinnego biznesu wręcz sprzyja przedsiębiorczości kobiet i ułatwia im dostęp do stanowisk przywódczych oraz zarządczych. Dodatkowo praca w firmie rodzinnej może oznaczać większą elastyczność, bezpieczeństwo pracy oraz przede wszystkim możliwości rozwoju i awansu (Hadryś-Nowak, 2016). Kobiety stają się widoczne w firmach rodzinnych. Są spoiwem łączącym rodzinę z biznesem. Już nie tylko pełnią funkcję cichych doradców, ale też są coraz częściej wybierane na sukcesorów. W artykule A. Hadryś, pt. *Siła kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych*, czytamy, że „kobiety ‘humanizują’ środowisko pracy. Stają się ‘przekaznikami’ kultury rodziny do przedsiębiorstwa, co może wynikać z ich naturalnej skłonności do dzielenia się, okazywania szacunku oraz dążenia do współpracy” (Hadryś, 2022.: 4).

Istnieje powszechne przekonanie o rosnącej liczbie kobiet wkraczających do rodzinnego biznesu na całym świecie. Jednocześnie analizy wskazują, że kobiety te często napotykały trudności w rodzinnym biznesie tylko dlatego, że są kobietami. Według badań przeprowadzonych przez A. Lymana, w 1988 r. kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych były bardziej ograniczane przez tradycyjne role kobiet niż kobiety, które rozwijały się poza firmami rodzinnymi. Z kolei badania P. Rosenblatta przeprowadzone w 1985 r. wskazywały, że córki w rodzinach przedsiębiorczych nie otrzymywały tak samo dobrej edukacji jak synowie (Cole, 1997: 353).

W uzasadnieniu *Sprawozdania w sprawie osiągnięcia przez kobiety niezależności ekonomicznej dzięki przedsiębiorczości i samozatrudnieniu* Komisji Praw Kobiet i Równouprawnienia Parlamentu Europejskiego czytamy, że „przedsiębiorczość i samozatrudnienie odgrywają ważną rolę w tworzeniu miejsc pracy, innowacyjności i wzroście gospodarczym, co wzmacnia konkurencyjność UE. Niestety, kobiety są nadal zdecydowanie niedostatecznie reprezentowane jako przedsiębiorcy. Stanowią one 52% ogółu społeczeństwa europejskiego, lecz jedynie 34,4% osób prowadzących działalność na własny rachunek w UE i 30% przedsiębiorców rozpoczynających działalność to kobiety. Przedsiębiorczość kobiet przybiera różne formy w szerokiej gamie gałęzi przemysłu i jest istotnym czynnikiem współczesnych gospodarek, zwłaszcza dzięki MŚP w Unii Europejskiej” (Weiss, 2022).

Naukowcy sugerują, że kobiety mają tendencję do „pozostawiania w tle” przedsiębiorstwa rodzinnego, a nie na kierowniczych stanowiskach (Fitzgerald, Muske, 2002: 1-16). Również z badań I. Idígorasa (2009) wynika, że kobiety napotykały szereg barier w pracy w biznesie rodzinnym, takich jak pozycja w strukturze rodziny, znaczenie pierwotnych warunków i preferencji rodziców dotyczących płci, a także przywiązanie do tradycyjnych ról płci w danej kulturze. Idígoras zaznacza, że kobiety pracujące w firmie rodzinnej często doświadczają wielu nierówności. Może to być m.in.: porównywanie z poprzednim liderem pod względem stylu zarządzania, a także zachęcanie do spędzania w pracy o wiele więcej czasu, niż wymaga się od mężczyzn na tych samych stanowiskach (Idígoras Gamboa i in., 2009: 34).

Jeśli chodzi o sukcesję, jest ona jednym z najbardziej charakterystycznych wyzwań dla zarządzania firmą rodzinną. Od powodzenia tego procesu zależy długość trwania przedsiębiorstwa i jego rozwój. Samo planowanie sukcesji jest złożonym procesem, którego celem jest opracowanie i realizacja planu przekazania własności intelektualnej, władzy i zarządzania przez aktualnego właściciela firmy rodzinnej wybranemu następcy, który będzie w stanie



zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego przedsięwzięcia zgodnie z ustaloną strategią (Jeżak i in., 2004: 59). Odpowiednie przeprowadzenie sukcesji to bardzo trudne i odpowiedzialne zadanie. Badania pokazują, że jedynie 1/3 firm jest skutecznie przekazywana drugiemu pokoleniu, natomiast zaledwie 13% firm dotrwa do trzeciego pokolenia (Flamholtz, Randle, 2021: 6).

Jak słusznie zauważa E. Więcek-Janka, „gdy sukcesja przeprowadzona jest bez należytego rozpoznania stosunków panujących w rodzinie i ambicji poszczególnych jednostek, może spowodować silne konflikty wewnętrzne, które zdestabilizują rodzinę i firmę. Ponadto jednostki, których ambicje nie zostały należycie zaspokojone, mogą opuścić firmę i zaangażować się w inne niezależne projekty lub nosić w sobie silne poczucie krzywdy i odrzucenia” (Więcek-Janka, 2014: 1252). Wówczas rodzinna firma znajduje się w sytuacji niepewności. Zjawisko to nie jest znane tylko w Polsce, lecz również w 28 krajach europejskich, gdzie z podobnymi problemami boryka się 450 tys. firm. Z tego aż 150 tys. upada ze względu na źle przeprowadzoną sukcesję, co skutkuje likwidacją 600 tys. miejsc pracy (Dźwigoł-Barosz, 2017: 20-21).

Analiza przeprowadzona przez KPMG pokazała, że 85% zarządzających polskimi firmami rodzinnymi chce przekazać stery kolejnemu pokoleniu. Dodatkowo analiza wskazuje, że polskie firmy są znacznie bardziej spokojne o sukcesję niż firmy rodzinne w innych krajach europejskich. Co ciekawe, nie zawsze kolejne pokolenia są takie chętne do prowadzenia rodzinnego biznesu, gdyż 15% małych firm stwierdziło, że problemem będzie namówienie przyszłego sukcesora do przyjęcia tej odpowiedzialnej roli, tak samo odpowiedziało 8% średnich firm, ale żadna zatrudniająca powyżej 250 osób (*Barometr Firm Rodzinnych...*<sup>2020</sup>:<sup>19</sup>). Natomiast dla przykładu we Francji 39% właścicieli firm rodzinnych chciałoby utrzymać przedsiębiorstwo w rękach rodziny, lecz tylko 7,2% potencjalnych sukcesorów jest skłonnych utrzymać ciągłość funkcjonowania rodzinnego biznesu (Hadryś-Nowak, 2015: 99).

Z raportu *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) wynika, że „płec przedsiębiorców nie różnicuje wskazywanych motywacji – zarówno kobiety, jak i mężczyźni w poszczególnych grupach krajów z podobną częstotliwością wskazywali poszczególne powody założenia nowej firmy” (Tarnawa, 2022: 58). Jak wynika z raportu, „najczęściej wskazywaną motywacją w 2021 r. – zarówno przez kobiety, jak i mężczyzn prowadzących młode firmy – była motywacja finansowa (chęć zapewnienia sobie utrzymania lub chęć wzbogacenia się i osiągnięcia wysokich dochodów). Rzadziej natomiast wymieniano chęć kontynuowania rodzinnej tradycji” (Tarnawa, 2022: 58).

Z badania „Global University Entrepreneurial Spirit Students’ Survey” (GUESSS) wynika, że dzieci z firm rodzinnych, myśląc o swojej przyszłości, zdecydowanie częściej stawiają na niezależność i założenie własnej firmy niż na przejmowanie firm od rodziców. W niniejszym badaniu realizowanym na koniec 2013 r., jedynie 6,3% badanych studentów deklaroowało swoje zainteresowanie sukcesją. Bezpośrednio po studiach sukcesorem chciało zostać 7,2%, a 5 lat po studiach – już tylko 6,3%. Co ciekawe, ścieżka kariery różni się w zależności od regionu geograficznego. Najwięcej dzieci, które przejmowały firmy po rodzicach, było na Podkarpaciu (Lewandowska i Tylczyński, 2014: 14-24). Jak wynika z obecnej edycji tego badania, zdecydowana większość ankietowanych studentów w Polsce również nie jest zbyt mocno nastawiona na działania związane z sukcesją biznesową (Kosmaczewska i in., 2021: 49).

Natomiast z globalnego badania EY *Powrót do domu czy wolność?* wynika, że „córki przedsiębiorców są mniej skłonne do przejmowania biznesów rodzinnych niż synowie. Pięć lat po studiach taką wolę deklaruje odpowiednio 4,34% kobiet i 5,73% mężczyzn. Ta różnica

utrzymuje się bez względu na kierunek studiów” (*Raport EY: Najpierw doświadczenie...*, 2023, 20 stycznia).

Na kwestie związane z sukcesją wpływa wiele czynników, jednak uwagę badaczy przyciąga właśnie problematyka płci. Jak wynika z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, sukcesorem w przedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej zostaje najstarszy syn – odpowiedziało tak 40% właścicieli, 17% preferuje najstarszą córkę, 27% inne dzieci, 9% innych członków rodziny, na ostatnich miejscach są: menedżer z zewnątrz (5%) oraz menedżer z przedsiębiorstwa – 2% (Lewandowska, 2013: 16). Raport pokazuje, że „często kobiety są lepiej przygotowane pod względem merytorycznym, jednak mężczyźni, mimo gorszego przygotowania, częściej zostają sukcesorami. Wynika to z przeświadczenia i stereotypów, że mężczyźni lepiej poradzi sobie w trudnych momentach; będzie bardziej odporny i twardszy w biznesie” (Lewandowska, 2013: 16).

Warto przyrzeć się także sukcesji w krajach rozwiniętych gospodarczo. Badania przeprowadzone w firmach tureckich pokazały, że większość tamtejszych firm rodzinnych wskazywała męskiego następcę. Dodatkowo, ta rola zazwyczaj przypadła najstarszemu synowi. Co ciekawe, również firmy rodzinne w USA i Korei Południowej najchętniej wskazywały męskiego potomka jako najlepszego kontynuatora rodzinnego biznesu.

W Szwajcarii ci nestorzy, którzy decydują się na wewnątrzrodzinną sukcesję, aż w 59% preferują wybór syna, w 14% przypadków wybierają córkę, natomiast w przypadku 29% firmy rodzinne przekazują firmę dwóm lub większej liczbie dzieci bez względu na ich płeć (Halter i in., 2009: 13). W Australii natomiast ustalono, że syn ma pięciokrotnie większe szanse pozostania głównym menadżerem niż córka (27% do 5,3%) (Lewandowska, 2013: 17). Biorąc pod uwagę sytuację na świecie, trzeba stwierdzić, że w tej kwestii nie występują znaczące różnice względem Polski.

Zupełnie inną sytuację obserwujemy w Japonii, gdzie, choć tradycyjnie rola kobiety w biznesie jest ograniczona, to właśnie w firmach rodzinnych odnoszą one sukcesy i nimi kierują. Niemniej jednak istnieje opinia, że społeczeństwo preferuje męczyznę niż kobietę na wyższych stanowiskach kierowniczych (Ramadani i in., 2017).

W Chinach, gdzie przedsiębiorstwa rodzinne w zasadzie istotnie różnią się od przedsiębiorstw zachodnich, przeprowadzono badanie sukcesji pomiędzy ojcem a córką. Z wywiadu, który przeprowadzono z córką właściciela firmy (dyrektor generalną chińskiego przedsiębiorstwa zajmującego się oświetleniem infrastrukturalnym) wynika, że prowadzi ona przedsiębiorstwo z sukcesami, mając nadal w ojcu oparcie. Odpowiedzialna jest za bieżącą działalność, natomiast ojciec podejmuje kluczowe decyzje. Nie jest to obraz pełnej sukcesji, lecz biorąc pod uwagę to, że w Chinach na sukcesora wybiera się najstarszego syna lub męża najstarszej córki, opisana sukcesja stanowi interesujący przypadek (Hadrys-Nowak, 2015: 97-98).

Nie ulega wątpliwości, że kwestia sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych jest nadal bardzo mało zbadana. Zatem dynamika planowania sukcesji to zjawisko, które wymaga dalszych szczegółowych badań. Ewidentnie w dalszym ciągu możliwości kobiet, które mają być następcami w firmach rodzinnych, pozostają ograniczone. Przegląd dotychczasowych badań wskazuje na to, że niedostatecznie opisany jest stan wiedzy o związku pomiędzy płcią potomstwa właściciela firmy a sukcesją w firmach rodzinnych. Nawet ogólna liczba badań dotyczących problematyki płci i firm rodzinnych jest stosunkowo niewielka – tylko 224 badania przeprowadzone w ciągu prawie trzech dekad, tj. 1991–2020 (Nguyen i in., 2022: 170).



Wobec luki badawczej w omawianym temacie oraz ciągłej polemiki dotyczącej wyników badań zależności między zarządzaniem biznesem a płcią i jej odniesienia do firm rodzinnych, autorka artykułu podjęła się analizy dotyczącej kwestii relacji sukcesja a płeć sukcesorów i postawiła następujące pytania badawcze:

1. Czy płeć potomstwa ma wpływ na przebieg procesu sukcesji?
2. Czy płeć potomstwa ma wpływ na zachowania właściciela firmy?
3. Czy płeć potomstwa ma wpływ na plany rozwoju przedsiębiorstwa i jego dalsze losy?

W niniejszym artykule autorka przyjęła hipotezę, że istnieje związek pomiędzy płcią potomstwa właściciela firmy rodzinnej a strategią sukcesji i przekazywania firmy kolejnemu pokoleniu.

## Metodologia

Wyniki badań omawiane w niniejszym artykule stanowią część szerszej zakrojonego projektu badawczego. Materiał poddany analizie został zgromadzony w ramach badania pt.: „Realizacja wybranych celów Agendy ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”. Badanie przeprowadzone w 200 firmach rodzinnych w Polsce zrealizowała firma Sanmarks na zlecenie Szkoły Głównej Handlowej we wrześniu 2021 r. Badanie zostało ukierunkowane na pozyskanie danych niezbędnych do oceny wkładu przedsiębiorstw rodzinnych w realizację wybranych celów Agendy 2030 ONZ (tj. celów nr 5 i 8), zwłaszcza na pozyskanie odpowiedzi na pytania:

1. Jakie cele społeczne najczęściej realizują przedsiębiorstwa rodzinne?
2. Dlaczego przedsiębiorstwa rodzinne angażują się w realizację tego rodzaju celów?
3. W jaki sposób przedsiębiorstwa rodzinne urzeczywistniają zasadę społecznej odpowiedzialności względem pracowników?
4. Jakie wyzwania i jakie korzyści dla przedsiębiorstwa rodzinnego niesie aktywność ukierunkowana na kształtowanie godnych miejsc pracy i zapewnienie równości płci?

Ze względu na swego rodzaju niszę badawczą w kwestii sukcesji oraz płci w firmach rodzinnych jednym z założeń wyżej wymienionego badania było sprawdzenie i analiza, czy płeć potomstwa, czyli teoretycznie sukcesora w przedsiębiorstwie rodzinnym, będzie miała wpływ na rozwój firmy, kontynuację jej działalności oraz przekazanie kolejnemu pokoleniu. Za tę część badania odpowiedzialna była autorka niniejszego artykułu.

W badaniu uczestniczyli właściciele firm rodzinnych, którzy mieli potomstwo (synów, córki lub synów i córki). Właściciele firm biorących udział w badaniu mieli 221 synów i 206 córek. W badaniu udział wzięło 187 przedsiębiorstw mikro-, 10 małych, 2 średnie przedsiębiorstwa i 1 duże przedsiębiorstwo. Ze względu na formę organizacyjno-prawną w badaniu udział wzięły osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą (102 firmy), a także spółki (z o.o. – 39 firm, cywilne – 33 firmy, jawne – 20 firm, komandytowe – 5 firm, akcyjne – 1 firma) o profilu działalności zarówno usługowym, jak i produkcyjnym. Zdecydowana większość firm miała zasięg krajowy (62), lokalny (63) i regionalny (32), ale były również firmy o zasięgu międzynarodowym i globalnym. W 93 firmach kobiety stanowiły 50 i więcej procent. Natomiast w 121 firmach kobiety pełniły funkcje zarządcze.

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze autorka przeprowadziła analizy statystyczne przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics 27. Za jego pomocą wykonała serię tabel krzyżowych z testami chi-kwadrat. Za poziom istotności uznała  $\alpha = 0,05$ .

## Analiza wyników badań własnych

Badanie miało na celu analizę tego, czy płeć sukcesora, płeć potomstwa przedsiębiorcy, może mieć wpływ na strategię sukcesji i rozwój firmy rodzinnej pod kątem trzech założeń.

### Płeć dzieci osób zarządzających przedsiębiorstwem a sytuacja sukcesyjna

Pierwszym z założeń przeprowadzonego badania była analiza dotycząca relacji między płcią dzieci osób zarządzających przedsiębiorstwem a sytuacją sukcesyjną. Aby ocenić, czy występują różnice między przedsiębiorcami mającymi same córki, wyłącznie synów i dzieci obojga płci, postanowiono posłużyć się analizą tabeli krzyżowej wraz z testem chi-kwadrat (tabela 1).

Tabela 1. Tabela krzyżowa dla zależności między płcią dzieci osób zarządzających przedsiębiorstwem a sytuacją sukcesyjną

	Syn/ synowie		Córka/córki		Dzieci obojga płci		Ogółem		$\chi^2(10)$	p
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Kolejne pokolenie nie posiada odpowiednich kompetencji (czyli wiedzy, umiejętności, doświadczenia), by kontynuować rodzinną tradycję biznesową	1	1,9%	0	0,0%	2	2,1%	3	1,6%	5,455	0,89
Kolejne pokolenie nie jest zainteresowane prowadzeniem przedsiębiorstwa	11	20,4%	15	37,5%	29	29,9%	55	28,8%		
Nie mam komu przekazać przedsiębiorstwa	3	5,6%	2	5,0%	3	3,1%	8	4,2%		
Sukcesja to dla mnie odległy problem (będzie to dopiero za kilkadziesiąt lat)	6	11,1%	4	10,0%	14	14,4%	24	12,6%		
Sukcesor przygotowuje się do przejęcia rodzinnego biznesu w przyszłości (w ciągu kilku-, kilkunastu lat)	27	50,0%	16	40,0%	40	41,2%	83	43,5%		
Sukcesor w niedługim czasie przejmie rodzinny biznes (w ciągu roku)	6	11,1%	3	7,5%	9	9,3%	18	9,4%		
Ogółem	54	100,0%	40	100,0%	97	100,0%	191	100,0%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania „Realizacja wybranych celów Agendy ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”, zrealizowanego przez Sanmarks na zlecenie SGH, wrzesień 2021

Najchętniej wybieraną odpowiedzią przez badanych była opcja „Sukcesor przygotowuje się do przejścia rodzinnego biznesu w przyszłości (w ciągu kilku lub kilkunastu lat)”, która została wybrana przez 43,5% respondentów (rycina 1). Nieco mniej popularna okazała się odpowiedź „Kolejne pokolenie nie jest zainteresowane prowadzeniem przedsiębiorstwa”, na którą zdecydowało się 28,8% badanych. Sukcesja była odległym problemem dla 12,6% badanych – przewidują ją dopiero za kilkadziesiąt lat. W ciągu roku, czyli w stosunkowo niedługim czasie, tylko 9,4% sukcesorów przejmie rodzinny biznes. Najrzadziej osoby biorące udział w badaniu odpowiadały, że nie mają komu przekazać przedsiębiorstwa (4,2%) lub że kolejne pokolenie nie posiada odpowiednich kompetencji (wiedzy, umiejętności czy doświadczenia) – 1,6%.

Jak się okazało, różnice w odpowiedziach przedsiębiorców mających same córki, samych synów lub dzieci obojga płci nie różniły się od siebie w sposób istotny statystycznie. To, co może ogólnie zastanawiać, to dość duży odsetek przedsiębiorców, którzy wskazywali, że kolejne pokolenie nie jest zainteresowane przejściem przedsiębiorstwa (28,8%), bo to prawdopodobnie oznacza, że firma, zostanie zamknięta, rzadziej – sprzedana.

### **Płeć dzieci osób zarządzających przedsiębiorstwem a rozważana decyzja w związku z sukcesją**

W kolejnym kroku postanowiono sprawdzić, czy istnieje związek między płcią posiadanych przez przedsiębiorców dzieci a tym, jaką decyzję rozważają oni w związku z sukcesją firmy. W tym celu posłużono się serią analiz tabel krzyżowych z testami chi-kwadrat (tabele 2-7).

W tabeli 2 wzięto pod uwagę związek płci posiadanych dzieci z planowaną likwidacją przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Związek płci dzieci przedsiębiorców z planowaną likwidacją przedsiębiorstwa

	Syn/synowie		Córka/córki		Dzieci obojga płci		Ogółem		$\chi^2(2)$	p
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Nie	50	92,6%	32	80,0%	83	85,6%	165	86,4%	3,211	0,201
Tak	4	7,4%	8	20,0%	14	14,4%	26	13,6%		
Ogółem	54	100,0%	40	100,0%	97	100,0%	191	100,0%		

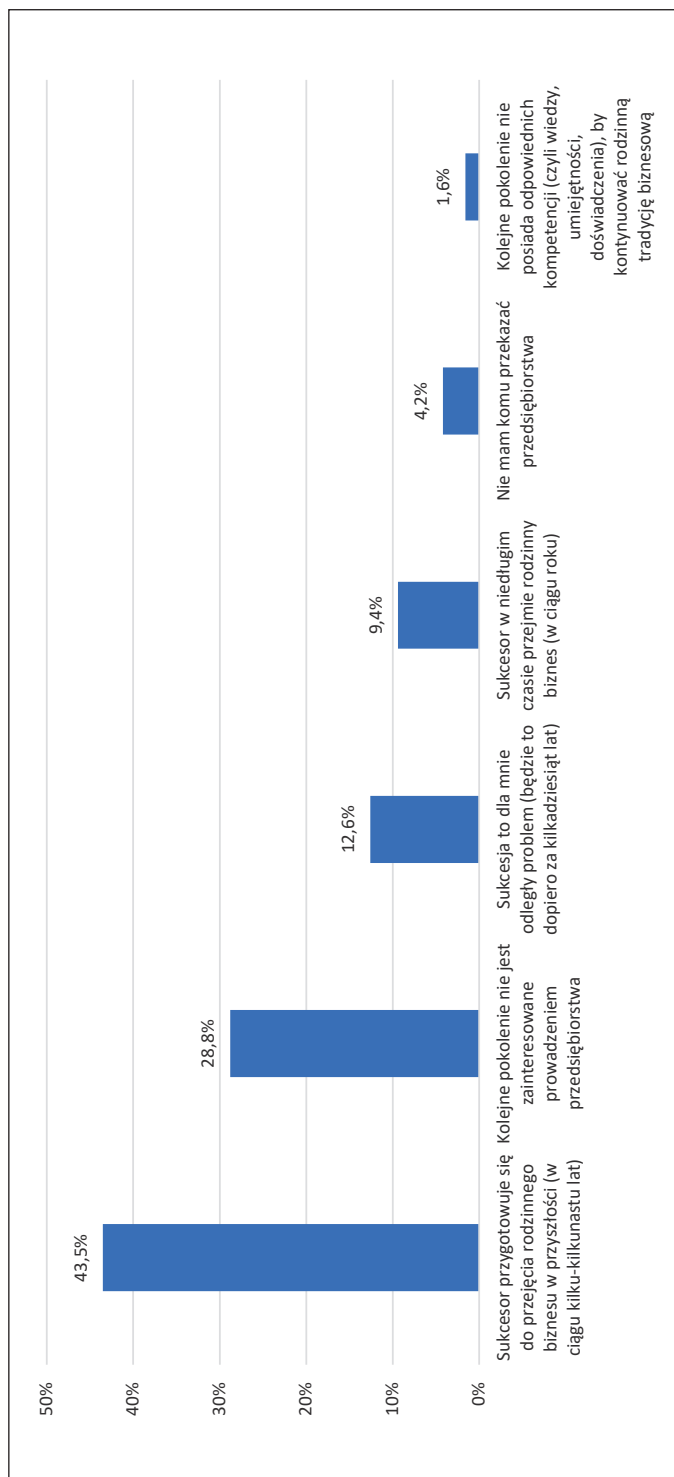
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania „Realizacja wybranych celów Agendy ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”, zrealizowanego przez Sanmarks na zlecenie SGH, wrzesień 2021

Odpowiedź wskazującą na planowane zamknięcie działalności wybrało 13,6% badanych. Test chi-kwadrat wskazuje na to, że różnice między osobami posiadającymi tylko córki, tylko synów lub dzieci obojga płci nie są istotne statystycznie (rycina 2).

Z kolei tabela 3 pokazuje związek płci posiadanych dzieci z planem sprzedaży przedsiębiorstwa.

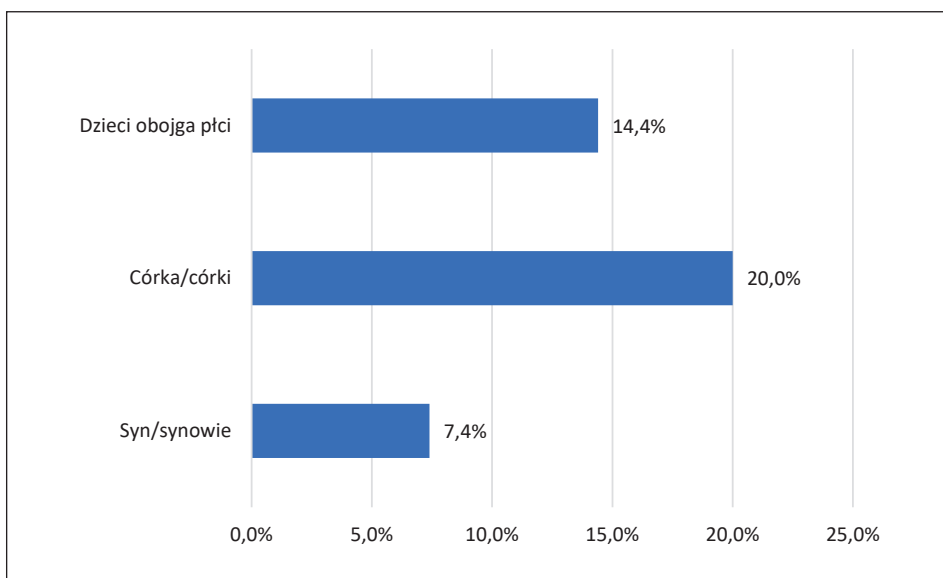
Jak wynika z przedstawionych odpowiedzi, tylko 6,8% badanych planuje przekazać firmę osobom związanym z przedsiębiorstwem, z którymi nie są spokrewnieni. Płeć dziecka nie wiązała się w sposób istotny z wyborem tej odpowiedzi (rycina 4).

Rycina 1. Sytuacja sukcesyjna przedsiębiorcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania „Realizacja wybranych celów Agencji ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”, zrealizowanego przez Sanmarks na zlecenie SGH, wrzesień 2021

Rycina 2. Plany dotyczące likwidacji przedsiębiorstwa wg płci posiadanych dzieci



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania „Realizacja wybranych celów Agendy ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”, zrealizowanego przez Sanmarks na zlecenie SGH, wrzesień 2021

Tabela 3. Związek płci posiadanych dzieci z planem sprzedaży przedsiębiorstwa

	Syn/synowie		Córka/córki		Dzieci obojga płci		Ogółem		$\chi^2(2)$	p
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Nie	45	83,3%	36	90,0%	84	86,6%	165	86,4%	0,876	0,645
Tak	9	16,7%	4	10,0%	13	13,4%	26	13,6%		
Ogółem	54	100,0%	40	100,0%	97	100,0%	191	100,0%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania „Realizacja wybranych celów Agendy ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”, zrealizowanego przez Sanmarks na zlecenie SGH, wrzesień 2021

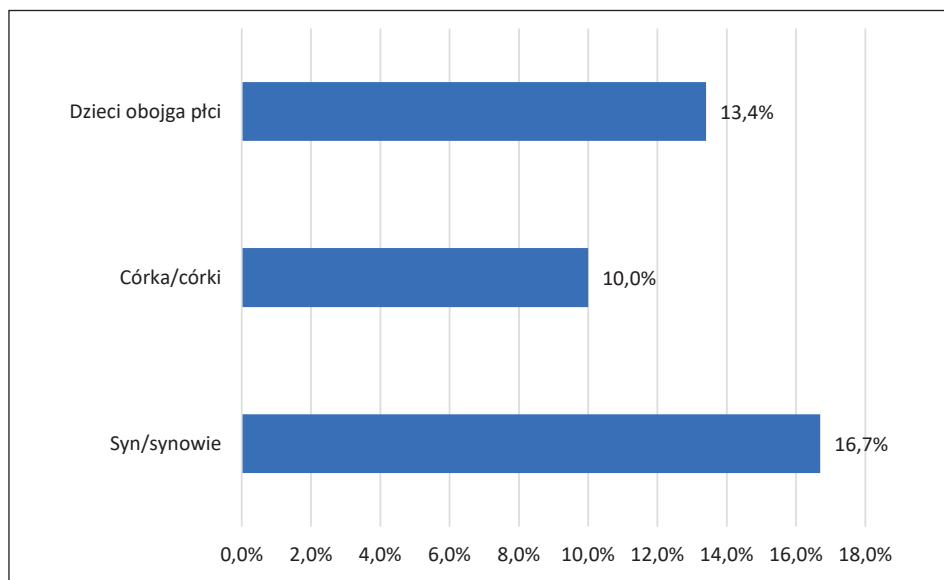
Tabela 4. Związek płci posiadanych dzieci z planem przekazania przedsiębiorstwa osobie niespokrewnionej, która jest z nim związana

	Syn/synowie		Córka/córki		Dzieci obojga płci		Ogółem		$\chi^2(2)$	p
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Nie	51	94,4%	37	92,5%	90	92,8%	178	93,2%	0,189	0,910
Tak	3	5,6%	3	7,5%	7	7,2%	13	6,8%		
Ogółem	54	100,0%	40	100,0%	97	100,0%	191	100,0%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Realizacja wybranych celów Agendy ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”, zrealizowanego przez Sanmarks na zlecenie SGH, wrzesień 2021

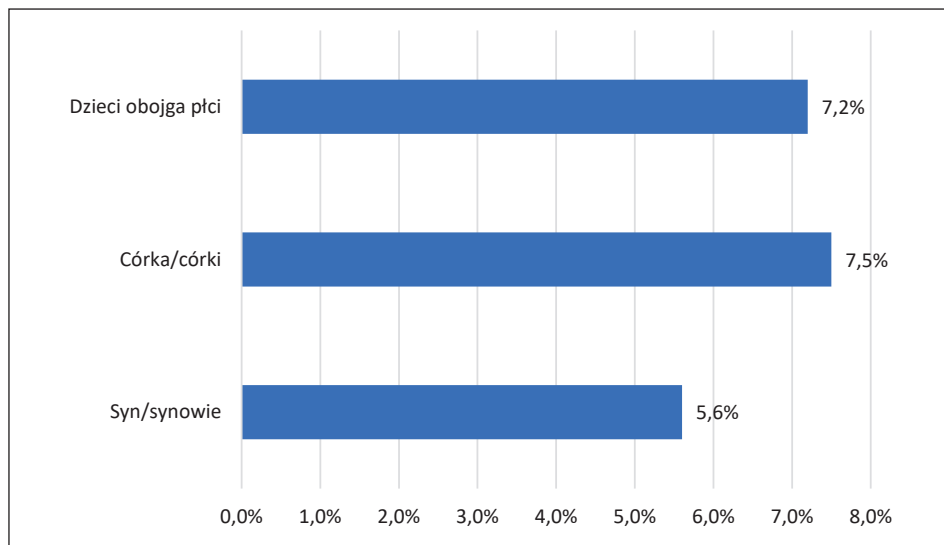


Rycina 3. Plany dotyczące sprzedaży przedsiębiorstwa wg płci posiadanych dzieci



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Realizacja wybranych celów Agendy ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”, zrealizowanego przez Sanmarks na zlecenie SGH, wrzesień 2021

Rycina 4. Plany przekazania przedsiębiorstwa osobie niespokrewnionej, która jest z nim związana, wg płci posiadanych dzieci



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania „Realizacja wybranych celów Agendy ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”, zrealizowanego przez Sanmarks na zlecenie SGH, wrzesień 2021

W tabeli 5 wzięto pod uwagę związek płci posiadanych dzieci z planem przekazania przedsiębiorstwa osobie niespokrewnionej, która nie jest z nim związana.

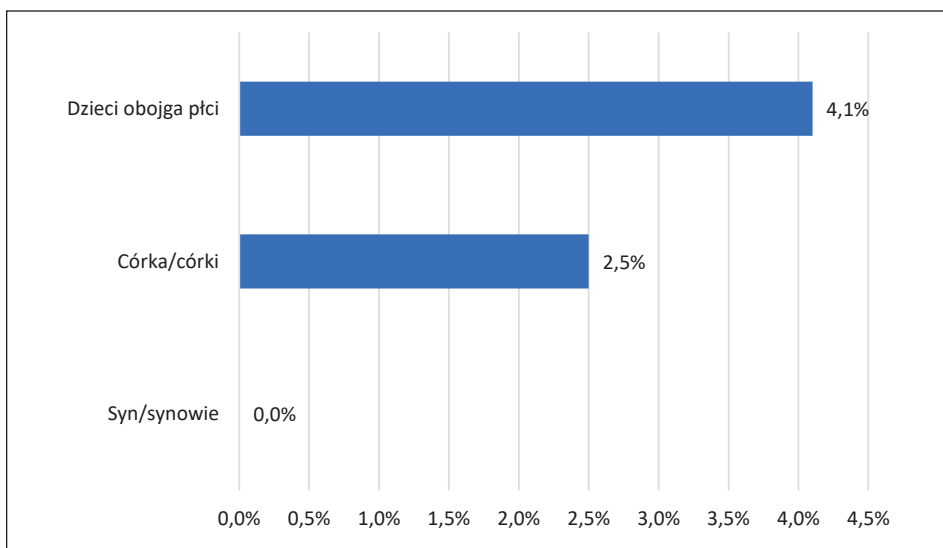
Tabela 5. Związek płci posiadanych dzieci z planem przekazania przedsiębiorstwa osobie niespokrewnionej, która nie jest z nim związana

	Syn/synowie		Córka/córki		Dzieci obojga płci		Ogółem		$\chi^2(2)$	p
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Nie	52	96,3%	39	97,5%	93	95,9%	184	96,3%	0,212	0,900
Tak	2	3,7%	1	2,5%	4	4,1%	7	3,7%		
Ogółem	54	100,0%	40	100,0%	97	100,0%	191	100,0%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania „Realizacja wybranych celów Agendy ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”, zrealizowanego przez Sanmarks na zlecenie SGH, wrzesień 2021

Wśród osób badanych 3,7% zaraportowało, że planują przekazać przedsiębiorstwo osobie niespokrewnionej, która również nie jest związana z firmą. Nie było także istotnych statystycznie różnic między respondentami, którzy posiadali samych synów, same córki lub dzieci obojga płci (rycina 5).

Rycina 5. Plany przekazania przedsiębiorstwa osobie niespokrewnionej, która nie jest z nim związana, wg płci posiadanych dzieci



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania „Realizacja wybranych celów Agendy ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”, zrealizowanego przez Sanmarks na zlecenie SGH, wrzesień 2021

Tabela 6 prezentuje stanowisko osób badanych, co do planów przedsiębiorstwa.

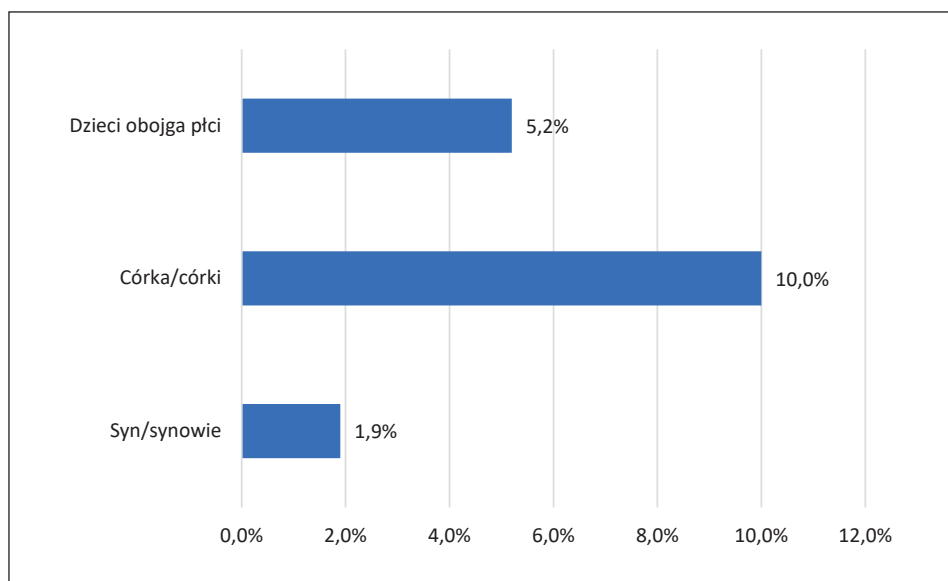
Tabela 6. Związek płci posiadanych dzieci z brakiem planów, co do przyszłości przedsiębiorstwa

	Syn/synowie		Córka/córki		Dzieci obojga płci		Ogółem		$\chi^2(2)$	p
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Nie	53	98,1%	36	90,0%	92	94,8%	181	94,8%	3,078	0,215
Tak	1	1,9%	4	10,0%	5	5,2%	10	5,2%		
Ogółem	54	100,0%	40	100,0%	97	100,0%	191	100,0%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania „Realizacja wybranych celów Agendy ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”, zrealizowanego przez Sanmarks na zlecenie SGH, wrzesień 2021

Jak pokazują udzielone odpowiedzi – 5,2% badanych przedsiębiorców nie miało planów na przyszłość przedsiębiorstwa po ich odejściu z firmy. Płeć dziecka także w tym przypadku nie miała związku z wyborem tej odpowiedzi (rycina 6).

Rycina 6. Brak planów dotyczących przyszłości przedsiębiorstwa, wg płci posiadanych dzieci



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania „Realizacja wybranych celów Agendy ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”, zrealizowanego przez Sanmarks na zlecenie SGH, wrzesień 2021

### Płeć dzieci osób zarządzających przedsiębiorstwem a liczba kobiet na stanowiskach zarządczych

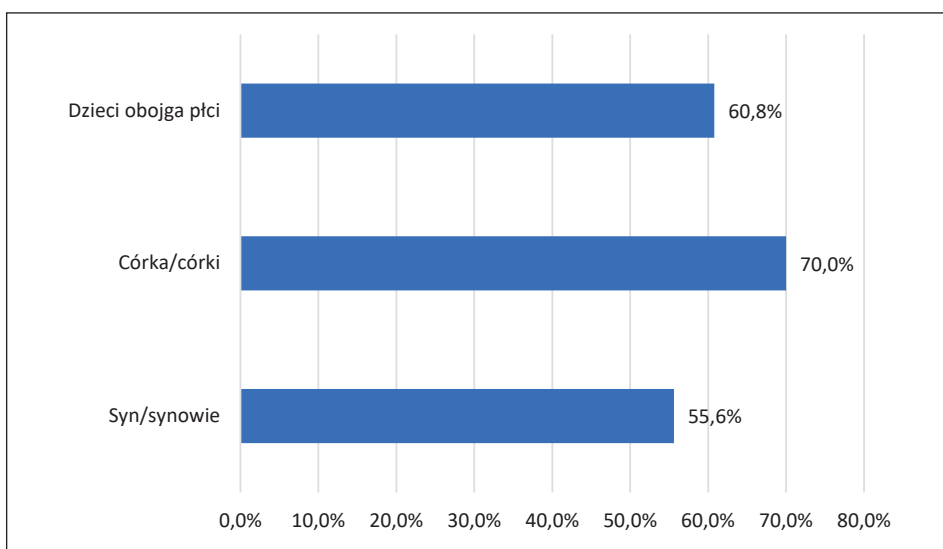
Jako ostatnie założenie zweryfikowano, czy istnieje relacja pomiędzy płcią dzieci posiadanych przez przedsiębiorców, a ilością kobiet na stanowiskach zarządczych i po raz kolejny wykorzystano tabelę krzyżową z analizą chi-kwadrat (tabela 7).

Tabela 7. Związek płci posiadanych dzieci a ilością kobiet na stanowiskach zarządczych

	Syn/synowie		Córka/córki		Dzieci obojga płci		Ogółem		$\chi^2(2)$	p
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Nie	24	44,4%	12	30,0%	38	39,2%	74	38,7%	2,036	0,361
Tak	30	55,6%	28	70,0%	59	60,8%	117	61,3%		
Ogółem	54	100,0%	40	100,0%	97	100,0%	191	100,0%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania „Realizacja wybranych celów Agendy ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”, zrealizowanego przez Sanmarks na zlecenie SGH, wrzesień 2021

Rycina 7. Kobiety na stanowiskach zarządczych wg płci posiadanych dzieci



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania „Realizacja wybranych celów Agendy ONZ 2030 przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce”, zrealizowanego przez Sanmarks na zlecenie SGH, wrzesień 2021

Wyniki wskazują na to, że większość przedsiębiorstw, spośród których wywodzili się osoby badane, zatrudnia kobiety na stanowiskach zarządczych (61,3%) (rycina 7).

Największy odsetek badanych, deklarujących posiadanie kobiet w kadrze zarządzającej, stanowiły osoby posiadające tylko córki (70%), zaś najmniej w grupie posiadającej wyłącznie synów (55,6%). Różnice były jednak na tyle niewielkie, że analiza testem chi-kwadrat wskazuje na to, iż nie były one istotne statystycznie.

Weryfikując hipotezę, że istnieje związek pomiędzy płcią potomstwa właściciela firmy rodzinnej a strategią sukcesji i przekazywania firmy kolejnemu pokoleniu, nie można jej zdecydowanie potwierdzić. Badanie wykazało bowiem, że płeć potomstwa nie ma żadnego znaczenia w planowaniu sukcesji firmy. Natomiast różnice w odpowiedziach przedsiębiorców były na tyle niewielkie, że nie mają one statystycznie żadnego znaczenia. Badanie

pokazuje również, że decyzje o sprzedaży, zamknięciu czy kontynuacji działalności firmy były zupełnie niepowiązane z tym, jakiej płci są potencjalni przyszli sukcesorzy.

## Zakończenie

Z przedstawionego w niniejszym artykule badania wynika, że płeć potomstwa, czyli teoretycznie sukcesora, w przedsiębiorstwie rodzinnym nie ma wpływu na rozwój firmy, jej kontynuację oraz przekazanie kolejnemu pokoleniu. W związku z powyższym nie została potwierdzona następująca hipoteza badawcza: Istnieje związek pomiędzy płcią potomstwa właściciela firmy rodzinnej a strategią sukcesji i przekazywania firmy kolejnemu pokoleniu.

Dotychczas prowadzone badania w niewielkim stopniu podejmowały tematykę wpływu płci na sukcesję w firmach rodzinnych. Wyniki badania uzupełniają więc lukę badawczą w omawianym temacie i zachęcają do debaty na temat sukcesji kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Badanie to potwierdza wcześniejsze wywiady i analizę, które autorka przeprowadziła wśród rodzinnych firm rzemieślniczych w Polsce, z których wynika, że właściciele firm w Polsce bardzo dbają o edukację swoich dzieci i robią to bez względu na płeć. Ciekawostką wśród firm rzemieślniczych będzie fakt, że przedsiębiorcy dbają o to, by ich sukcesorzy pozyskali wykształcenie zawodowe potrzebne w ich branży (np. piekarz, cukiernik, fryzjer), a jednocześnie zachęcają swoich następców do dalszego kształcenia wyższego. Dodatkowo wiele wskazuje na to, że płeć dla polskich rzemieślników również nie ma znaczenia w procesie sukcesji. Obserwujemy warsztaty mechanicznej samochodowej przejmowane przez córki właścicieli, a także salony fryzjerskie przejmowane przez synów. Jednocześnie duże znaczenie ma kwestia tego, jak bardzo rozwinięta jest dana firma. Im większe i lepiej prosperujące przedsiębiorstwo, tym większe prawdopodobieństwo, że kolejne pokolenie dołączy do biznesu. W przypadku małych firm i jednoosobowej działalności takie prawdopodobieństwo jest dużo mniejsze.

Quentin Fleming (2000: 106) podaje kluczowe wskazówki skutecznego dziedziczenia, z którymi, podsumowując, można się zgodzić, mianowicie:

- najlepszą rzeczą, jaką może zrobić rodzina, jest postawienie na pierwszym planie interesu firmy,
- podczas przydzielania stanowisk należy przedkładać zasługi nad pragnienia członków rodziny,
- lepiej jest sprzedać firmę, niż dać ją zrujnować niekompetentnym następcom,
- należy wykorzystać dziedziczenie ewolucyjne.

Duże firmy rodzinne bardzo często mają wizję i jasną strategię włączania kolejnego pokolenia do swojego biznesu. Takie firmy jak Mokate, Kulczyk Investment, Paradyż, Ingot czy Solaris pokazują, że można zadbać o sukcesję, przygotowując córki i synów do włączenia się w działalność przedsiębiorstwa.

Na podstawie badań wcześniej wspomnianych autorów widać, że niedostatecznie przeanalizowano kwestie dotyczące sukcesji – zdecydowanie wymagają one dalszych badań. Szczególną uwagę należy zwrócić na sukcesję kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych. Należy przeanalizować, jak ta sukcesja jest przygotowywana oraz z jakimi problemami borykają się przedsiębiorczynie w tych jednostkach, czy chętnie przejmują na siebie obowiązki i czy właściciele firm biorą kobiety pod uwagę jako swój pierwszy wybór. To pytanie wraz z wieloma innymi wymaga dodatkowych badań i analiz.



Przedsiębiorcze kobiety stają się częścią firm rodzinnych lub same oddają swoje przedsiębiorstwa kolejnym pokoleniom. „W wielu dokumentach, zarówno unijnych (np. dokument strategiczny Europa 2020), jak i krajowych planach działań na rzecz zatrudnienia, w których wskazuje się na potrzebę zwiększania aktywności zawodowej kobiet, w tym w formie własnej działalności gospodarczej, podkreśla się, że zasadniczym ograniczeniem obecności kobiet na rynku pracy jest brak możliwości pogodzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi, a zwłaszcza z funkcjami opiekuńczymi. Jednocześnie własna działalność gospodarcza, a jeszcze częściej samozatrudnienie, wskazywana jest jako forma zatrudnienia przyjazna rodzinie” (*Przedsiębiorczość kobiet...*, 2011: 8).

Obecnie żadna gospodarka nie będzie kompletna bez zwrócenia uwagi na populację kobiet przedsiębiorców, bez wspierania tej grupy i wręcz zachęcania kobiet, do przełamania barier, wiary we własne siły i możliwości oraz podążania drogą przedsiębiorczości. Firmy zakładane przez kobiety to w każdym z prezentowanych krajów znaczący odsetek, a to oznacza, że tworzą one miejsca pracy, odprowadzają podatki i istotnie wpływają na budowanie ekonomicznej rzeczywistości danego kraju. Duża część tych przedsiębiorstw to właśnie firmy rodzinne. Podsumowując wszystkie kategorie mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, można stwierdzić, że udział kobiet przedsiębiorców w całym PKB wynosił w 2015 roku – 13,2%, czyli prawie 238 mld zł (dane na 2015 rok – obliczone na podstawie danych GUS). Posługując się metodą obliczeń zastosowaną w szacowaniu udziału kobiet w tworzeniu PKB Polski dla roku 2015, obliczony został udział kobiet i mężczyzn przedsiębiorców w tworzeniu PKB za lata 2010–2017. Udział kobiet przedsiębiorców w latach 2010–2017 w tworzeniu PKB Polski zmienił się bardzo minimalnie – zaobserwowano lekki wzrost w latach 2010–2013, następnie lekki spadek i znowu wzrost w roku 2016. Można zatem przyjąć, że poza bardzo nieznacznymi odchyleniami, wpływ przedsiębiorstw, których właścicielkami są kobiety na PKB pozostaje od 2010 roku na niemalże tym samym poziomie (Klimek, 2020).

Wyniki Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) wskazują, że w pierwszym kwartale 2024 r. pracujący na własny rachunek (bez pracodawców) stanowili odpowiednio 10,2% kobiet i 18,4% mężczyzn. Jednocześnie kobiety pracodawcy stanowią 2,5% całej populacji pracujących, a mężczyźni 5,1% (BAEL, 2024: 3). Jak widać, kobiet-przedsiębiorców jest coraz więcej, a przedsiębiorczość kobiet staje się tematem coraz ważniejszym, tak samo jak coraz ważniejsza staje się rola kobiet w społeczeństwie, w polityce, kulturze, sporcie i biznesie. To pokazuje międzynarodową tendencję, prowadzącą świat w kierunku równego traktowania, wynagradzania i dostępu do szans, które daje ludzom XXI wiek. Nie można zapominać, że światowa gospodarka potrzebuje kobiet-przedsiębiorców, by tworzyć miejsca pracy i stymulować globalny rozwój gospodarczy. W obliczu niepewnej przyszłości, każdy przedsiębiorca jest niezbędnym elementem zdrowej gospodarki. Przedsiębiorczość kobiet jest zagadnieniem, które budzi duże zainteresowanie również wśród instytucji badawczych na całym świecie.

Intencją tego artykułu było wzięcie udziału w naukowej polemice dotyczącej sukcesji w firmach rodzinnych oraz próba analizy sytuacji pod względem płci, co mogłoby zwiększyć możliwości i rolę kobiet-sukcesorów w kwestiach kontynuacji i rozwoju przejmowanych firm. Nie można bowiem zaprzeczyć temu, że „kobiety-przedsiębiorcy są rozwiązaniem dla wielu wyzwań, przed którymi stoi dziś świat, a dowody wskazują na bezpośrednią korelację między wzrostem przedsiębiorczości kobiet a wzrostem gospodarczym, zrównoważonym rozwojem oraz bardziej włączającymi i odpornymi na kryzysy społeczeństwami” (*Facts and*

*Figures...*, 2018). Faktem jest również to, że kobiety są dziś bardziej świadome możliwości, które przed nimi stoją, stają się bardziej odważne i przebojowe, do tego często są świetnie wykształcone i mają ogromny potencjał. Gospodarkami przyszłości zostaną te kraje, które ten potencjał będą potrafiły odpowiednio wykorzystać dla dobra kobiet-przedsiębiorców, a nawet więcej – dla dobra całego społeczeństwa.

## Literatura

## References

- Facts and Figures: Economic Empowerment*. (2018; 2023, 12 stycznia). Pozyskano z: <https://www.un-women.org/en/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures>
- Firma rodzinna – czy może być efektywna?*. (2019; 2021, 13 października). Pozyskano z: <https://poradnik-przedsiębiorcy.pl/-firma-rodzinna-czy-moze-byc-efektywna>,
- Firmy prowadzone przez kobiety w Polsce – Pakiet informacji*. (2022; 2023, 12 stycznia). Pozyskano z: [https://hurtidet.pl/article/art\\_id,37603-131/firmy-prowadzone-przez-kobiety-w-polsce-pakiet-informacji/](https://hurtidet.pl/article/art_id,37603-131/firmy-prowadzone-przez-kobiety-w-polsce-pakiet-informacji/)
- Firmy rodzinne – nadchodzi poważny kryzys polskich firm rodzinnych*. (2021; 2023, 4 stycznia). Pozyskano z: <https://firma.rp.pl/kadry-place/art19004671-firmy-rodzinne-nadchodzi-powazny-kryzys-polskich-firm-rodzinnych>
- Firmy rodzinne generują 18 proc. PKB. Nowe przepisy mają ułatwić ich sukcesję*. (2021; 2023, 4 stycznia). Pozyskano z: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Firmy-rodzinne-generuja-18-proc-PKB-Nowe-przepisy-maja-ulatwic-ich-sukcesje-8089749.html>,
- Kobiety i biznes w Polsce. Dane i wykresy 2020*. (2020; 2023, 10 stycznia). Pozyskano z: <https://medium.com/blog-transparent-data/kobiety-i-biznes-w-polsce-dane-i-wykresy-2020-8b6c2c92c826>
- Przedsiębiorstwa rodzinne w liczbach*. (2021; 13 października). Family Business. Pozyskano z: <https://familybusiness.ibrpolska.pl/przedsiębiorstwa-rodzinne-liczbach>
- Alsos, G.A., Isaksen, E.J., Ljunggren, E. (2006). New venture financing and subsequent business growth in men and women-led businesses. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(5), 667–686.
- Badanie firm rodzinnych 2021. Polska edycja globalnego badania Family Business Survey 2021*. (2021; 2023, 4 stycznia). Pozyskano z: <https://www.pwc.pl/pl/pdf-nf/2021/Badanie-Firm-Rodzinnych-2021.pdf>
- Bağış, M., Kryeziu, L., Kurutkan, M.N., Ramadani, V. (2022). Women entrepreneurship in family business: dominant topics and future research trends. *Journal of Family Business Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2022-0040>
- Barometr Firm Rodzinnych. W stronę wielopokoleniowości*. (2020; 2021, 11 lipca). Pozyskano z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2020/02/pl-raport-kpmg-barometr-firm-rodzinnych-edycja-osma.pdf>
- Pracujący, bezrobotni i bierni zawodowo 27.05.2024 r. (wyniki wstępne Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności)*. (2024, 28 maja). Pozyskano z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/pracujacy-bezrobotni-i-bierni-zawodowo-wyniki-wstepne-bael-1-kwartal-2024-roku,12,60.html>
- Cole, P.M. (1997). Women in Family Business. *Family Business Review*. X(4), 353–371. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00353.x>.
- Coleman, S. (2007). The role of human and financial capital in the profitability and growth of women owned small firms. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 303–319. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00214.x>.
- D'amato, A. (2017). Do women perform better in family firms?. *International Journal of Wine Business Research*, 29(3), 299–315. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijwbr-12-2016-0039>.
- Dewitt, S., Jafari-Sadeghi, V., Sukumar, A., Aruvanahalli Nagaraju, R., Sadraei R., Li F., (2022). Family dynamics and relationships in female entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Family*

- Business Management, Emerald Publishing Limited*, vol. ahead-of-print, no. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2022-0013>.
- Drygas, P., Kowalczyk, J. (2018; 2023, 10 stycznia). *Polskie firmy silne kobietami*. Pozyskano z: <https://ffr.pl/pl/polskie-firmy-silne-kobietami/>
- Du Rietz, A., Henrekson, M. (2000). Testing the female underperformance hypothesis stable URL. *Small Business Economics*, 14(1), 1-10.
- Dźwigoł-Barosz, M. (2017). *Kształtowanie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych*. Warszawa: PWN.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., Van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>.
- Fitzgerald, M.A., Muske, G. (2002). Copreneurs: an exploration and comparison to other family businesses. *Family Business Review*, 15(1), 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00001.x>.
- Flamholtz, E.G., Randle, Y. (2021). *Czempiony Biznesu. Strategie trwałego sukcesu firm rodzinnych*, Invention Foundation, Gdańsk, p. 6.
- Fleming, Q. (2000). *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*. Gliwice: One Press Small Business. Za: Kałuża, H. (2009; 2023, 4 stycznia). Firmy rodzinne w XXI wieku – specyfika i sukcesja. *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 75. Pozyskano z: [https://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ\\_2009\\_n75\\_s49.pdf](https://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ_2009_n75_s49.pdf).
- Glapiak, E. (2021; 2023, 4 stycznia). *Firmy rodzinne gwarantują stabilne zatrudnienie i pewne zyski dla inwestorów*. Pozyskano z: <https://www.forbes.pl/forum-firm-rodzinnych/2021/firmy-rodzinne-wytwarzaja-jedna-piata-naszego-pkb/ryfrnl>.
- Hadryś, A. (2022; 2023, 10 stycznia). Siła kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych, *Relacje*, marzec. Pozyskano z: [https://firmyrodzinne.pl/wp-content/uploads/2022/03/47\\_relacje\\_marzec2022\\_web.pdf](https://firmyrodzinne.pl/wp-content/uploads/2022/03/47_relacje_marzec2022_web.pdf).
- Hadryś-Nowak, A. (2015). Kobięca sukcesja – analiza porównawcza sytuacji kobiet w sukcesji w wybranych krajach świata. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XVI, 7(I), 95-104.
- Hadryś-Nowak, A. (2016; 2020, 6 lipca). *Kobiety dla firm rodzinnych, czy firmy rodzinne dla kobiet?*. Pozyskano z: <https://innpoland.pl/blogi/institutbiznesurodzinnego/125693,kobiety-dla-firm-rodzinnych-czy-firmy-rodzinne-dla-kobiet>.
- Halter, F., Schrettle, T., Baldegger, R. (2009). *Effective Succession Management: A study of emotional and financial aspects in SMEs*. Pozyskano z: <https://www.alexandria.unisg.ch/52737/1/e-Unternehmensnachfolge.pdf>
- Hamilton, E. (2006). Whose story is it anyway? Narrative accounts of the role of women in founding and establishing family businesses. *International Small Business Journal*, 24(3), 253-271. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242606063432>.
- Idígoras Gamboa, I., Vicente Molina, A., Aldamiz-Echevarría González de Durana, C. (2009). El proceso de sucesión en las pymes familiares: algunas claves de su éxito. W: S. Cossío, J. Francisco (red.), *Administrando en entornos inciertos*, XXIII Congreso Anual AEDEM (1-20), Sevilla: ESIC.
- Jeżak, J., Popczyk, W., Winnicka-Popczyk, A. (2004). *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Warszawa: Difin.
- Kałuża, H. (2009; 2023, 4 styczeń). Firmy rodzinne w XXI wieku – specyfika i sukcesja. *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 75. Pozyskano z: [https://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ\\_2009\\_n75\\_s49.pdf](https://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ_2009_n75_s49.pdf).
- Klimek, S. (2020). *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce i jej wpływ na rozwój gospodarczy kraju*. Warszawa: Difin.
- Kosmaczewska, J., Malinowski, M., Poczta, W., Anyebe, D. (2021; 2023, 23 stycznia). *GUESSS Poland – Final Report*. Poznań: Poznan University of Life Sciences. Pozyskano z: [https://www.guesssurvey.org/resources/nat\\_2021/GUESSS\\_Report\\_2021\\_Poland.pdf](https://www.guesssurvey.org/resources/nat_2021/GUESSS_Report_2021_Poland.pdf).

- Lewandowska, A. (red.). (2013; 2023, 20 stycznia). *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*. Pozyskano z: [https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/2970/Kody\\_Wartosci\\_diagnoza\\_sytuacji\\_sukcesyjnej\\_w\\_przedsiębiorstwach\\_rodzinnych\\_w\\_polsce.pdf](https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/2970/Kody_Wartosci_diagnoza_sytuacji_sukcesyjnej_w_przedsiębiorstwach_rodzinnych_w_polsce.pdf)
- Lewandowska, A., Tylczyński, Ł. (2014; 2023, 23 stycznia). *Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych*, Instytut Biznesu Rodzinnego. Pozyskano z: <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/4903/Baromet%20Sukcesyjny.pdf?sequence=1>
- Lewandowska, M. (2021; 2023, 12 stycznia). Kobiety w firmach rodzinnych – co się zmieniło na przestrzeni lat. *Family Business*. Pozyskano z: <http://familybusiness.ibrpolska.pl/kobiety-firmach-rodzinnych>.
- Licznarska, M., Rembiasz, M. (2018). Znaczenie kobiet w firmach rodzinnych: wczoraj, dziś, jutro. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIX, 7(I), 459-474.
- Lipiec, J. (2017a). *Ład przedsiębiorstwa rodzinnego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Lipiec, J. (2017b). Kształcenie w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej. *Organizacja i kierowanie*, 1(175).
- Minniti, M., Arenius, P., Langowitz, N.S. (2005; 2023, 12 stycznia). *Global Entrepreneurship Monitor: 2004 Report on Women and Entrepreneurship*. Pozyskano z: [https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-en-paper-gem-2004-report-on-women-and-entrepreneurship-2005\\_0.pdf](https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-en-paper-gem-2004-report-on-women-and-entrepreneurship-2005_0.pdf).
- Nguyen, M.H., Nguyen, H.T.T, Le, T.T., Luong, A.P., Vuong Q.H. (2022). Gender issues in family business research: A bibliometric scoping review. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 29(3), 166-188. DOI: <https://doi.org/10.1108/JABES-01-2021-0014>.
- Nielsen, S., Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148. DOI: <https://doi.org/10.1111/1/j.1467-8683.2010.00784>.
- Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*. (2011; 2023, 10 stycznia). Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pozyskano z: <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/12839kobiety.pdf>.
- Ramadani, V., Hisrih, R.D., Anggadwita, G., Alamanda, D.T. (2017). Gender and succession planning: opportunities for females to lead Indonesian family businesses. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(3), 229-251. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJGE-02-2017-0012>.
- Raport EY: Najpierw doświadczenie u innych, potem własna firma*. (2023, 20 stycznia). Pozyskano z: <https://przedsiębiorcaroku.pl/news/raport-ey-najpierw-doswiadczenie-u-innych-potem-wlasna-firma/>
- Tarnawa, A. (ed.). (2022; 2023, 10 stycznia). *Raport z badania przedsiębiorczości: Global Entrepreneurship Monitor. Polska 2022*. Pozyskano z: <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-GEM-Polska-2022.pdf>
- Tharenou, P., Latimer, S., Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37, 4, 899-932.
- Tytanki pracy. Kobiety na rynku pracy w dobie cyfrowej transformacji*. (2021; 2023, 10 stycznia). Pozyskano z: [https://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2021/09/WomanUpdate\\_Raport\\_2021.pdf](https://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2021/09/WomanUpdate_Raport_2021.pdf)
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., Voordeckers, W. (2021). The family CEO's effect on succession planning: founder status, difficulties with letting go and gender differences. *Gender in Management: An International Journal*, 36(5), 659-673. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-01-2020-0007>.
- Weiss, P. (2022; 2023, 12 stycznia). *Sprawozdanie w sprawie osiągnięcia przez kobiety niezależności ekonomicznej dzięki przedsiębiorczości i samozatrudnieniu*. Pozyskano z: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0096\\_PL.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0096_PL.html).
- Więcek-Janka, E. (2014). Model sukcesji jako przykład zarządzania zmianą w przedsiębiorstwach rodzinnych. *Marketing i Rynek*, 5, 1249-1258.
- Women, Business and the Law 2022*. (2022; 2023, 11 stycznia). Pozyskano z: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/36945/9781464818172.pdf>

*Women's Economic Opportunity 2012*. (2012; 2023, 12 stycznia). *Economist Intelligence Unit Limited*.  
Pozyskano z: [https://www.juntadeandalucia.es/haciendayadministracionpublica/planif\\_presup/genero/documentacion/Women\\_Economic\\_index2012.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/haciendayadministracionpublica/planif_presup/genero/documentacion/Women_Economic_index2012.pdf)

**Sabina Klimek**, doktor nauk ekonomicznych, obecnie konsul w Konsulacie Generalnym RP w Stambule w Turcji oraz adiunkt w Instytucie Rynków i Konkurencji w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Zakład Analizy Rynków. Była konsul, radca handlowy, kierownik Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji Konsulatu Generalnego RP w Nowym Jorku. Wcześniej dziennikarka kanału informacyjnego Polsat News, reporterka dziennika Panorama w TVP2. Absolwentka studiów doktoranckich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Politechniki Mikkeli w Finlandii oraz Uniwersytetu St. Andrews w Szkocji. Współzałożycielka Instytutu Europejskiego „Pro Futuro Europae”. Autorka wielu publikacji naukowych z obszaru przedsiębiorczości, w tym książek: *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce i jej wpływ na rozwój gospodarczy kraju* oraz *Przedsiębiorczość bez tajemnic*.

**Sabina Klimek**, PhD in economics, consul at the Consulate General of the Republic of Poland in Istanbul, Turkey, and assistant professor at the Institute of Markets and Competition at the College of Business Studies of the Warsaw School of Economics, Market Analysis Unit. Former consul, commercial counselor, and head of the Trade and Investment Promotion Department of the Consulate General of the Republic of Poland in New York. Previously a journalist on Polsat News, and a reporter on the daily Panorama program on TVP2. A graduate of doctoral studies at the Warsaw School of Economics, the University of Economics in Katowice, the Mikkeli University of Technology in Finland and the University of St Andrews in Scotland. Co-founder of the European Institute „Pro Futuro Europae”. Author of many academic publications in the field of entrepreneurship, including the books “Women’s Entrepreneurship in Poland and its impact on the country’s economic development” and “Entrepreneurship without secrets”.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5285-0141>

**Adres/Address:**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie  
Instytut Rynków i Konkurencji  
Zakład Analizy Rynków  
al. Niepodległości 162  
02-554 Warszawa, Poland  
e-mail: [sklime@sgh.waw.pl](mailto:sklime@sgh.waw.pl)