

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Anna Witek-Crabb

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WYBORY STRATEGICZNE KOBIECI I MĘŻCZYŹN NA NAJWYŻSZYCH STANOWISKACH KIEROWNICZYCH

Streszczenie: Artykuł przedstawia przegląd dotychczasowych badań dotyczących sposobu podejmowania decyzji przez kobiety i mężczyzn w biznesie oraz prezentuje wyniki badań przeprowadzonych na próbie 150 przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki wskazują na to, iż płeć osób pełniących najwyższe funkcje kierownicze nie ma większego związku z branżą, w której działa przedsiębiorstwo, z wielkością firmy ani z jej przychodami. Nie zaobserwowano także związku między płcią menedżera a skłonnością do wybierania strategii dywersyfikacji lub specjalizacji. Przeprowadzone badania pozwoliły natomiast zaobserwować zależność między płcią menedżerów a stopniem ekspansywności wybieranej strategii. Kobiety wykazują większą ostrożność w ocenie szans firmy na spektakularny rozwój i są mniej skłonne wybierać strategię obciążoną ryzykiem.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, kobiety w biznesie, przedsiębiorczość kobiet, wybory strategiczne.

1. Wstęp

Różnice między kobietami a mężczyznami niezmiennie budzą zainteresowanie i stanowią kanwę do snucia anegdot i prowadzenia emocjonujących dyskusji. Stereotypowe podejście do tematyki płci lokuje kobiety na Wenus, a mężczyzn na Marsie, sugerując, iż różnice między nimi są tak znaczne, że porozumienie wymaga ekwilibrystyki słownej, wielu zabiegów i ćwiczeń i niemal zaangażowania tłumaczy. Przekonania obecne w powszechnej świadomości rzutują na postrzeganie kobiet aktywnych zawodowo, obejmujących kierownicze stanowiska, przypisując im cechy tradycyjnie kojarzone z rolą społeczną matek i strażniczek domowego ogniska. Z tych szeroko rozpowszechnionych przekonań wyłania się wizerunek kobiety menedżerki jako osoby mającej inny profil zachowań i predyspozycji niż mężczyzna menedżer. Czy rzeczywiście tak jest? Czy teoria i praktyka potwierdzają przypuszczenia, że kobiety menedżerki podejmują inne decyzje niż mężczyźni i że robią to w inny sposób? Poniższy artykuł przedstawia rozważania i analizy dotyczące wyborów strategicznych dokonywanych przez osoby na najwyższych stanowiskach kierowniczych, zarówno mężczyzn, jak i kobiety.

2. Decyzje biznesowe kobiet i mężczyzn – przegląd literatury

Kobiety w biznesie – menedżerki i właścicielki firm – wnoszą nową perspektywę do środowiska ciągle jeszcze silnie zmaskulinizowanego. Ta odmiennosc spojrzenia według jednych będzie wynikać z wrodzonych predyspozycji, według innych ze specyficznych doświadczeń, które najczęściej kobietom towarzyszą – doświadczeń odgrywania wielu ról społecznych i godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym. W wyniku pierwszej i drugiej grupy czynników kobiety zwykle wykazują wyższy poziom empatii niż mężczyźni, lepiej radzą sobie ze stresem i frustracją, mają większą zdolność koncentracji i umiejętność rozwiązywania konfliktów. Są to cechy i umiejętności, które wzbogacają środowisko biznesowe. Wiele badań pokazuje, że kobiety pełniące funkcje kierownicze podnoszą jakość podejmowanych decyzji biznesowych właśnie dzięki temu, że wnoszą odmienne doświadczenia i punkt widzenia¹. Organizacja Catalyst wykazała wręcz, że spośród największych firm na świecie (Fortune 500) te, które miały przynajmniej 3 kobiety w zarządzie, przewyższały w wynikach finansowych (ROE) nawet o 35% firmy o najniższej różnorodności płci w zarządzie².

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat przeprowadzono wiele badań, których celem było znalezienie podobieństw i różnic między tym, w jaki sposób kobiety i mężczyźni funkcjonują w biznesie, zarówno jako przedsiębiorcy, jak i szefowie. Otrzymane wyniki okazują się jednak dość niejednoznaczne i zmieniają się w czasie. Poniżej zaprezentowano najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych w przeszłości badań.

W latach 1950-1980 przeważały badania, które wykazywały istnienie znaczących różnic w odniesieniu do jakości i natury decyzji podejmowanych przez kobiety w stosunku do tych podejmowanych przez mężczyzn³. Z badań tych wynikało, że kobiety gorzej radzą sobie z rozwiązywaniem problemów⁴, są mniej skłonne do podejmowania ryzyka⁵, częściej ulegają wpływom⁶, są mniej agresywne i mniej pewne swoich decyzji⁷. Równocześnie lepiej radzą sobie z komunikacją.

¹ K. Szymańska-Migut, D. Użycki, *Jak pomagać kobietom w awansie na stanowiska zarządcze*, „Harvard Business Review Polska” 2011 (listopad).

² N.M. Carter, H.M. Wagner, *The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards (2004-2008)*, Research report, Catalyst, March 2011.

³ J.E.V. Johnson, P.L. Powell, *Decision making, risk and gender: Are managers different?*, „British Journal of Management” 1994, vol. 5, s. 123-138.

⁴ Por. np. G.L. Carey, *Sex differences in problem-solving performance as a function of attitude differences*, „Journal of Abnormal and Social Psychology” 1958, vol. 56, s. 256-260; L.R. Hoffman, N.R.F. Maier, *Social factors influencing problem solving in women*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1966, vol. 4, s. 382-390.

⁵ Por. np. L.J. Coet, P.J. McDermott, *Sex, instructional set, and group make up: Organismic and situational factors influencing risk-taking*, „Psychological Reports” 1979, vol. 44, s. 1283-1294; N. Kogan K. Dorros, *Sex differences in risk taking and its attribution*, „Sex Roles” 1978, vol. 4, s. 755-765.

⁶ Por. A. Eagly, *Sex differences in influenceability*, „Psychological Bulletin” 1978, vol. 85, s. 86-116.

⁷ Por. E. Lenney, *Women's self-confidence in achievement settings*, „Psychological Bulletin” 1977, vol. 84, s. 1-13.

W późniejszych latach wiele z tych badań spotkało się z krytyką ze względu na zastosowaną metodologię⁸. Co więcej – badania prowadzone w okresie późniejszym przyniosły wyniki odbiegające lub sprzeczne z cytowanymi powyżej. Część obserwacji powtórzyła się, część jest odmienna. Teza dotycząca słabszej umiejętności rozwiązywania problemów nie znalazła potwierdzenia w późniejszych pracach badawczych. G.A. Hudgens i L.T. Fatkin wykazali, że kobiety osiągają wyniki porównywalne z mężczyznami w warunkach podejmowania decyzji obciążonych ryzykiem⁹. Jakość podejmowanych decyzji nie różni się pomiędzy tymi dwiema grupami¹⁰. Pomimo iż kobiety osiągają porównywalne wyniki, wiele badań potwierdziło jednak, że ryzykowne decyzje podejmują mniej chętnie i są bardziej ostrożne¹¹. Nie są to jednak jednoznaczne wnioski, gdyż pojawiają się także badania wskazujące brak tego rodzaju odmienności.

Wiele badań przeprowadzonych po 1980 r. potwierdziło także istnienie różnic między statystyczną kobietą i statystycznym mężczyzną w zakresie umiejętności werbalnych, matematycznych i w zakresie wyobraźni przestrzennej¹², wskazując, iż kobiety wykazują przewagę w pierwszej sytuacji, a mężczyźni w drugiej i trzeciej. Wydaje się także, że kobiety są mniej pewne dokonywanych przez siebie wyborów, pomimo że ich jakość jest analogiczna w obu grupach¹³. Istnieją także przypuszczenia, że kobiety i mężczyźni, podejmując decyzje, mają inne cele i priorytety. Kobiety bardziej koncentrują się na procesie i sposobie dochodzenia do decyzji, podczas gdy dla mężczyzn priorytetem są wyniki¹⁴.

Badania prowadzone wśród kobiet przedsiębiorców (właścielek małych firm) wnoszą dodatkową wiedzę o specyfice funkcjonowania kobiet w biznesie. Badania S. Perry'ego sugerują, że w Stanach Zjednoczonych płeć przedsiębiorcy nie ma związku z przeżywalnością przedsiębiorstwa¹⁵, a A.L. Kalleberg i K.T. Leicht wykazują, że nie ma także związku ani z szansą odniesienia przez nie sukcesu, ani też z jego innowacyjnością¹⁶. Pojawiają się jednak także badania, które wykazują

⁸ J.E.V. Johnson, P.L. Powell, op. cit.

⁹ G.A. Hudgens, L.T. Fatkin, *Sex differences in risk taking: Repeated sessions on a computer simulated task*, "The Journal of Psychology" 1985, vol. 119, no 3, s. 197-206.

¹⁰ J.E.V. Johnson, P.L. Powell P.L., op. cit.

¹¹ Ibidem.

¹² Por. zbiorcze opracowanie D.F. Halpern, *Sex Differences in Cognitive Abilities*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale (New Jersey) 1992.

¹³ R. Estes, T. Hosseini, *The gender gap on Wall Street: An empirical analysis of confidence in investment decision making*, "The Journal of Psychology" 1988, vol. 122, no 6, s. 577-590.

¹⁴ J.H. Barnett, M.J. Karson, *Managers, values, and executive decisions: An exploration of the role of gender, career stage, organizational level, function and the importance of ethics, relationships and results in managerial decision making*, "Journal of Business Ethics" 1989, vol. 8, s. 747-771.

¹⁵ S. Perry, *A comparison of failed and non-failed small businesses in the United States: Do men and women use different planning and decision making strategies?*, "Journal of Developmental Entrepreneurship" 2002, vol. 7, no 4 (December), s. 415-428.

¹⁶ A.L. Kalleberg, K.T. Leicht, *Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success*, "Academy of Management Journal" 1991, vol. 34, no 1, s. 136-161.

słabsze wyniki małych firm prowadzonych przez kobiety¹⁷, więc wnioski są tu niejednoznaczne. Firmy prowadzone przez kobiety są natomiast statystycznie mniejsze od firm prowadzonych przez mężczyzn i częściej działają w sektorach handlowych lub związanych z obsługą klienta¹⁸. Płeć przedsiębiorcy nie ma znaczenia, jeśli chodzi o zakres stosowanego planowania strategicznego i problemy pojawiające się na etapie formułowania i wdrażania strategii¹⁹. Także inne badania kobiet przedsiębiorców (właścielek małych firm) wykazują, że kobiety i mężczyźni nie różnią się wyraźnie jeśli chodzi o wybór strategii i stosowane praktyki zarządzania²⁰, nie należy się więc spodziewać zasadniczych różnic, jeśli chodzi o skuteczność ich przedsiębiorstw na rynku. Warto przywołać dodatkowo wyniki otrzymane przez M. Sonfield, R. Lussiera, J. Cormana i M. McKinney²¹, które wykazały, że zarówno firmy prowadzone przez kobiety, jak i mężczyzn z tą samą częstotliwością wybierają analogiczne rodzaje strategii według typologii wprowadzonej w macierzy ryzyko–innowacyjność. Badanie to osłabia wniosek o mniejszej skłonności kobiet do stosowania strategii ryzykownych, a potwierdza istnienie licznych podobieństw między decyzjami strategicznymi przedstawicieli obu płci.

Wydaje się, że badania z ostatnich 20 lat wskazują na znacznie więcej podobieństw niż różnic między kobietami i mężczyznami na wysokich stanowiskach kierowniczych bądź w roli właścicieli przedsiębiorstw. Wydaje się, że najczęściej potwierdzające się różnice dotyczą natomiast mniejszej skłonności kobiet do podejmowania ryzykownych decyzji oraz ich mniejszej pewności siebie w odniesieniu do decyzji już podjętych, pomimo że są one równie dobre jak te podejmowane przez mężczyzn. Warto zwrócić uwagę na próbę wyjaśnienia przyczyn stojących za tymi dwiema różnicami. J.F. i M. Graham, E. Stendardi i J. Myers²² doszukują się uzasadnienia powyższych różnic w innym stylu przetwarzania informacji przez kobiety i mężczyzn. Odwołując się do badań, argumentują oni, że mężczyźni mają skłonność, aby nie analizować całości dostępnych informacji, a skupiać się na wysoce selektywnym procesie ich przetwarzania. Mężczyźni korzystają z pojedynczych wyrazistych sygnałów informacyjnych lub takich, które pozwalają na jednoznaczne wnioskowanie. Często wspomagają się także narzędziami heurystycznymi, które

¹⁷ Por. K. Loscocco, J. Robinson, R. Hall, J. Allen, *Gender and small business: An inquiry into women's relative disadvantage*, "Social Forces" 1991, vol. 70, s. 65-85.

¹⁸ A.L. Kalleberg, K.T. Leicht, op. cit.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Por. R. Chaganti S. Parasurama, *A study of the impacts of gender on business performance and management patterns in small business*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 1996, vol. 21, no 2, s. 73-75; M. Sonfield, R. Lussier, J. Cormana, M. McKinney, *Gender comparisons in strategic decision-making: An empirical analysis of the entrepreneurial strategy matrix*, "Journal of Small Business Management" 2001, vol. 39 no 2, s. 165-173.

²¹ M. Sonfield, R. Lussier, J. Cormana, M. McKinney, op. cit.

²² J.F. Graham, E. Stendardi Jr, J. Myers, M. Graham, *Gender differences in investment strategies: An information processing perspective*, "The International Journal of Bank Marketing" 2002, vol. 20, no 1, s. 17-26.

upraszczają dostępne dane²³. Kobiety natomiast prowadzą bardziej wyczerpującą i pełniejszą analizę informacji²⁴, włączając w nią sygnały sprzeczne ze sobą i takie, które wykazują wady danej opcji, czego mężczyźni unikają. J. Chung i G. Monroe²⁵ zwrócili uwagę na wyraźny związek między kompleksowością zadań a płcią, wykazując, że wraz ze wzrostem złożoności zadań zdolność podejmowania decyzji u mężczyzn obniża się, natomiast u kobiet pozostaje bez zmian. Powyższe tezy mogą prowadzić do przypuszczenia, że kobiety, podejmując decyzje, mają większą świadomość ryzyka i wad obieranej strategii niż mężczyźni, zatem ich postrzeganie ryzyka będzie odmienne. Także ze względu na to, że mają większą świadomość wad, sprzeczności i niejednoznaczności podejmowanych decyzji – towarzyszy im większe poczucie niepewności związane z ich podjęciem²⁶.

3. Pytania badawcze

Istnieje bogactwo literatury i badań dotyczących podobieństw i różnic o charakterze psychologicznym i poznawczym pomiędzy kobietami i mężczyznami; badań odnoszących się do warunków pracy, awansu i dyskryminacji kobiet w miejscu zatrudnienia; oraz badań kobiet jako właścicielek przedsiębiorstw, wraz z zagadnieniami dotyczącymi ich motywacji do podjęcia działalności gospodarczej oraz barier, które napotykają. Wydaje się jednak, że brakuje pogłębionych badań koncentrujących się na praktyce zarządzania strategicznego w wydaniu kobiecym, ze szczególnym uwzględnieniem wyborów strategicznych i typów obieranych przez kobiety strategii.

W niniejszej pracy podjęto rozważania koncentrujące się na kilku kwestiach dotyczących wyborów strategicznych kobiet i mężczyzn. W szczególności poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czy płeć osób pełniących najwyższe stanowiska kierownicze ma związek z wielkością firmy, branżą, w której ona działa, oraz z wielkością przychodów osiągniętych przez firmę?

2. Czy płeć osób pełniących najwyższe stanowiska kierownicze ma związek z poziomem ekspansywności strategii, rozumianym jako skłonność do wybierania strategii ryzykownych i ukierunkowanych na dynamiczny wzrost?

²³ J. Meyers-Levy, *Gender differences in information processing: a selectivity interpretation*, [w:] *Cognitive and Affective Responses to Advertising*, eds. P. Cafferata, A. Tybout, Lexington Books, Lexington (MA), 1988, s. 220.

²⁴ Y. Benyamini, E. Leventhal, H. Leventhal, „*Gender differences in processing information for making self-assessments of health*,” *Psychosomatic Medicine*” 2000, vol. 63, no 3, s. 354-64.

²⁵ J. Chung, G. Monroe, *A research note on the effects of gender and task complexity on an audit judgment*, „*Behavioral Research in Accounting*” 2001, vol. 13, s. 111-25 (za: J.F. Graham, E. Stendardi Jr, J. Myers, op. cit.).

²⁶ J.F. Graham, E. Stendardi Jr, J. Myers, M. Graham, op. cit.

3. Czy płeć osób pełniących najwyższe stanowiska kierownicze ma związek z typem wybieranej strategii w zakresie stopnia dywersyfikacji, tj. czy można powiązać płeć z wyborem strategii koncentracji/dywersyfikacji?

4. Metodyka badań

Badanie zostało przeprowadzone na próbie 150 polskich przedsiębiorstw²⁷. Grupę respondentów stanowiły spółki akcyjne nienotowane na Giełdzie Papierów Wartościowych oraz spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych, powstałe po 1989 roku. W próbie znalazło się 50 małych przedsiębiorstw (do 50 osób), 50 średnich (50-250 osób) oraz 50 dużych (powyżej 250 osób). Ze względu na merytoryczny zakres badania respondentami była kadra kierownicza najwyższego szczebla, rozumiana jako dyrektor wykonawczy, dyrektor strategiczny, dyrektor zarządzający lub członek zarządu. Wśród respondentów było 51 kobiet i 99 mężczyzn.

Dobór próby badawczej opierał się na metodzie warstwowo-losowej i został opracowany na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego zawartych w raporcie z I półrocza 2011 roku. Zastosowaną techniką badawczą był bezpośredni wywiad kwestionariuszowy (PAPI – *paper and pencil interview*). Przeprowadzenie wywiadów zostało zlecone agencji badawczej.

Kwestionariusz wywiadu zawierał 84 pytania w części zasadniczej i 11 pytań w części metryczkowej. Pytania zostały sformułowane w postaci stwierdzeń, do których respondenci odnosili się, zaznaczając odpowiedzi na skali Likerta, stanowiącej narzędzie pomiaru. Pytania kwestionariusza dotyczyły praktyk zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach i zostały podzielone na 4 obszary badawcze:

1. Proces zarządzania strategicznego.
2. Uczestnicy zarządzania strategicznego.
3. Forma strategii.
4. Treść strategii.

Przedmiotem rozważań niniejszego artykułu są wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych. W celu znalezienia odpowiedzi na pytania badawcze analizie poddano więc: 4 pytania metryczkowe (płeć, wielkość firmy, branża, wielkość przychodów) oraz 9 pytań z obszaru „Treść strategii”. Pytania dotyczące treści strategii (wyborów strategicznych) zostały pogrupowane według 2 tematów:

- stopień ekspansywności strategii (4 pytania dotyczących stopnia ryzykowności wybieranych strategii oraz ukierunkowania na dynamiczny wzrost/stabilizację firmy),
- typ strategii: dywersyfikacja/specjalizacja (5 pytań dotyczących stopnia dywersyfikacji produktowej, sektorowej bądź geograficznej).

²⁷ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki jako projekt badawczy nr N N115 402240.

5. Wyniki i dyskusja

Aby zweryfikować istnienie zależności między płcią osoby pełniącej najwyższe funkcje kierownicze a branżą, wielkością firmy oraz wielkością przychodu, zastosowano test niezależności chi kwadrat. Sprawdzano przy tym istnienie zależności między płcią, a kolejno:

- wielkością przedsiębiorstwa (w podziale na przedsiębiorstwa małe, średnie i duże),
- branżą (w podziale na przedsiębiorstwa produkcyjne, usługowe i handlowe),
- wielkością przychodu (który został określony w postaci 5 przedziałów).

Uzyskane wyniki wykazały, że płeć osoby pełniącej najwyższe funkcje kierownicze:

- nie ma istotnego związku z wielkością przedsiębiorstwa $\chi^2(2, N = 150) = 1,248$, $p = 0,535$ (dla założonego poziomu istotności $\alpha = 0,05$),
- nie ma istotnego związku z branżą, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo $\chi^2(2, N = 150) = 1,414$, $p = 0,493$ (dla założonego poziomu istotności $\alpha = 0,05$),
- nie ma istotnego związku z wielkością przychodu przedsiębiorstwa $\chi^2(4, N = 100) = 0,918$, $p = 0,921$ (dla założonego poziomu istotności $\alpha = 0,05$).

Z powyższych danych wynika, że w badanej próbie ani wielkość przedsiębiorstwa, ani branża nie mają związku z płcią osoby zarządzającej. Wynik taki pozornie odbiega od statystyk uzyskiwanych w innych badaniach. Badania przedsiębiorczości kobiet w Polsce wskazują, że firmy prowadzone przez kobiety są na ogół niewielkie i lokują się w branżach usługowych²⁸. Rozkład odpowiedzi uzyskany w omawianym badaniu wskazywał natomiast raczej na wyższy procent kobiet w firmach średnich i dużych (73% spośród firm zarządzanych przez kobiety, a 64% spośród firm zarządzanych przez mężczyzn to firmy średnie lub duże). Analogiczna sytuacja ma miejsce w odniesieniu do branży – w omawianym badaniu wyższy procent mężczyzn (51%) niż kobiet (43%) zarządza przedsiębiorstwami usługowymi. Rozbieżność ta najprawdopodobniej wynika z innego doboru próby badawczej. W cytowanych badaniach przedsiębiorczości kobiet respondentami są właściciele małych przedsiębiorstw, podczas gdy w omawianym badaniu respondentów stanowi najwyższa kadra kierownicza. Można domniemywać, że w przedsiębiorstwach średnich i dużych łatwiej kobietom osiągnąć najwyższe stanowisko kierownicze niż w firmach małych. Teza ta wymagałaby jednak dalszych badań.

W badaniu uzyskano także wynik wskazujący na niezależność między płcią najwyższej kadry kierowniczej a wielkością przychodów przedsiębiorstwa. Wynik ten zdaje się potwierdzać wcześniejsze badania wskazujące na brak zasadniczych różnic między jakością decyzji biznesowych podejmowanych przez kobiety i mężczyzn oraz na podobieństwa w zakresie ich efektywności rynkowej.

²⁸ *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.

Aby uzyskać odpowiedzi na drugie i trzecie pytanie badawcze, ponownie przeprowadzono testy niezależności chi kwadrat, tym razem mające na celu zweryfikowanie możliwości istnienia zależności między płcią osoby zajmującej najwyższe stanowisko kierownicze, a poziomem ekspansywności strategii oraz typem wybieranej strategii (dywersyfikacja/specjalizacja). Zarówno w drugim, jak i w trzecim pytaniu badawczym pierwszą zmienną była płeć respondentów, drugą – odpowiedzi ze skali Likerta uzyskane na wszystkie pytania dotyczące danego obszaru (4 pytania dla ekspansywności strategii, 5 pytań dla typu strategii). Uzyskane wyniki wskazują, że płeć osoby pełniącej najwyższe funkcje kierownicze:

- ma związek z poziomem ekspansywności obieranej strategii (ekspansywność rozumiana jako skłonność do wybierania strategii ryzykownych i ukierunkowanych na dynamiczny wzrost) $\chi^2(4, N=589) = 11,174, p = 0,024$ (dla założonego poziomu istotności $\alpha = 0,05$),
- nie ma istotnego związku z typem wybieranej strategii (w zakresie stopnia dywersyfikacji) $\chi^2(4, N=739) = 5,929, p = 0,204$ (dla założonego poziomu istotności $\alpha = 0,05$).

Aby lepiej skomentować powyższe wyniki, przyjrano się poszczególnym pytaniom każdego z obszarów i ponownie, na poziomie pytań, szukano związków z płcią respondentów. Powyższe wyniki wskazują, że płeć nie ma związku z typem wybieranej strategii – uzyskany rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące stopnia dywersyfikacji strategii jest losowy w odniesieniu do płci osoby sprawującej stanowisko kierownicze.

Istnieje natomiast zależność między płcią osoby zarządzającej a stopniem ekspansywności strategii. W obrębie tego obszaru zadano 4 pytania, z czego jedno wykazuje statystycznie istotną zależność od płci respondenta, drugie wskazuje zależność na poziomie istotności minimalnie przekraczającym założone $\alpha = 0,05$ – co należy uznać za brak zależności, a dwa nie wykazują zależności od płci. Pytania, które nie wykazują związku z płcią respondentów, to: „Dynamiczny wzrost jest naszym priorytetem strategicznym” oraz „Osiągnięty poziom rozwoju nas satysfakcjonuje”. W obrębie tych pytań rozkład odpowiedzi nie zależy od płci respondenta. Pytanie „graniczne” to „Unikamy ryzykownych strategii”. Tutaj prawdopodobieństwo niesłusznego odrzucenia hipotezy zerowej przekroczyło 0,05 ($p = 0,544$), należy więc uznać zmienne za niezależne. Warto jednak zwrócić uwagę, że większy procent mężczyzn był skłonny wybierać strategię ryzykowną (39% odpowiedzi „raczej nie” lub „zdecydowanie nie” u mężczyzn i tylko 19,5% takich odpowiedzi u kobiet). Z dużą ostrożnością ($p > 0,05$) można doszukiwać się tutaj potwierdzenia wcześniejszych badań mówiących o mniejszej skłonności do podejmowania ryzyka w wyborach strategicznych kobiet niż mężczyzn. Wyniki te wymagałyby jednak weryfikacji w bardziej pogłębionych badaniach.

Pytanie najbardziej skorelowane z płcią respondentów to: „Przetrwanie w długiej perspektywie czasowej (powyżej 3 lat) jest dla nas satysfakcjonujące”. Ujawniona prawidłowość pokazuje, że kobiety są bardziej skłonne zgodzić się z tym

stwierdzeniem. 44% kobiet i 37% mężczyzn zaznaczyło pozytywną odpowiedź przy takim sformułowaniu („raczej tak” i „zdecydowanie tak”). Ponadto wyraźnie mniej kobiet nie zgodziło się z tym stwierdzeniem (36% kobiet odpowiadających „raczej nie” lub „zdecydowanie nie”, w porównaniu z 54% mężczyzn). Interpretacja tych odpowiedzi nie jest oczywista. Można się zastanawiać, czy poziom agresywności i aspiracji kobiet na stanowiskach kierowniczych nie jest niższy niż u mężczyzn. Być może kobiety mają większą skłonność do ewolucyjnego planowania rozwoju przedsiębiorstwa i nie stawiają równie ambitnych celów jak mężczyźni, znajdując satysfakcję w przetrwaniu, a nie wzroście firmy? Takie wyjaśnienie wydaje się jednak nie znajdować potwierdzenia w innych pytaniach kwestionariusza. Kobiety nie różniły się od mężczyzn poziomem aspiracji („Chcemy być najlepsi na świecie w tym, co robimy”) ani oczekiwaniami wobec tempa wzrostu firmy („Dynamiczny wzrost jest naszym priorytetem strategicznym”). Inna interpretacja, która wymagałaby jednak dalszych badań, zakłada, że kobiety biorą pod uwagę większą liczbę zmiennych, podejmując decyzje strategiczne, niż mężczyźni, rozważają więcej scenariuszy, w tym te pesymistyczne²⁹, więc być może mają bardziej realistyczne niż życzeniowe oczekiwania wobec przyszłości firmy. Być może w kontekście aktualnego kryzysu gospodarczego oczekiwanie przetrwania firmy w okresie 3 lat uważają za cel realny i ambitny?

6. Zakończenie

Przeprowadzone badania dotyczące wyborów strategicznych dokonywanych przez kobiety i mężczyzn wykazują znacznie więcej podobieństw niż różnic. Wydaje się, że płeć osób pełniących najwyższe funkcje kierownicze nie ma większego związku z branżą, w której działa przedsiębiorstwo, z wielkością firmy ani z jej przychodami. Zarówno kobiety, jak mężczyźni dokonują analogicznych wyborów lub osiągają podobne wyniki rynkowe. W kontekście wyboru typu strategii nie zaobserwowano także związku między płcią menedżera a skłonnością do wybierania strategii dywersyfikacji lub specjalizacji. Przeprowadzone badania pozwoliły natomiast zaobserwować zależność między płcią menedżerów a stopniem ekspansywności wybieranej strategii. Kobiety wykazują większą ostrożność w ocenie szans firmy na spektakularny rozwój w najbliższych latach i są mniej skłonne wybierać strategie obciążone ryzykiem.

Uzyskane wnioski wymagają dalszych pogłębionych i ukierunkowanych badań. Wydaje się, że najważniejszym ograniczeniem przedstawionej metodyki badawczej było nieprecyzyjne określenie wpływu respondenta na podejmowane w firmie decyzje strategiczne, co utrudnia jednoznaczne wnioskowanie. W przyszłości warto byłoby bardziej precyzyjnie określić, jaki jest wpływ respondenta na podejmowane decyzje, gdyż dzięki temu łatwiej będzie korelować płeć z określonymi działaniami.

²⁹ J.F. Graham, E. Stendardi Jr, J. Myers, M. Graham, op. cit.

Literatura

- Barnett J.H., Karson M.J., *Managers, values, and executive decisions: An exploration of the role of gender, career stage, organizational level, function and the importance of ethics, relationships and results in managerial decision making*, "Journal of Business Ethics" 1989, vol. 8, s. 747-771.
- Benyamini Y., Leventhal E., Leventhal H., *Gender differences in processing information for making self-assessments of health*, "Psychosomatic Medicine" 2000, vol. 63, no 3, s. 354-64.
- Carey G.L., *Sex differences in problem-solving performance as a function of attitude differences*, "Journal of Abnormal and Social Psychology" 1958, vol. 56, s. 256-260;
- Carter N.M., Wagner H. M., *The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards (2004-2008)*, Research report, Catalyst, March 2011.
- Chaganti R., Parasurama S., *A study of the impacts of gender on business performance and management patterns in small business*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 1996, vol. 21, no 2, s.73-75.
- Chung J., Monroe G., *A research note on the effects of gender and task complexity on an audit judgment*, "Behavioral Research in Accounting" 2001, vol. 13, s. 111-125 (za: Graham J.F., Stendardi E. Jr, Myers J., *Gender differences in investment strategies: An information processing perspective*, "The International Journal of Bank Marketing" 2002, vol. 20, no 1, s. 17-260).
- Coet L.J., McDermott P.J., *Sex, instructional set, and group make up: Organismic and situational factors influencing risk-taking*, "Psychological Reports" 1979, vol. 44, s. 1283-1294.
- Eagly A., *Sex Differences in influenceability*, "Psychological Bulletin" 1978, vol. 85, s. 86-116.
- Estes R., Hosseini T., *The gender gap on Wall Street: An empirical analysis of confidence in investment decision making*, "The Journal of Psychology" 1988, vol. 122, no 6, s. 577-590.
- Graham J.F., Stendardi E. Jr, Myers J., Graham M., *Gender differences in investment strategies: An information processing perspective*, "The International Journal of Bank Marketing" 2002, vol. 20, no 1, s. 17-26.
- Halpern D.F., *Sex Differences in Cognitive Abilities*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale (New Jersey) 1992.
- Hoffman L.R., Maier N.R.F., *Social factors influencing problem solving in women*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1966, vol. 4, s. 382-390.
- Hudgens G.A., Fatkin L.T., *Sex differences in risk taking: Repeated sessions on a computer simulated task*, "The Journal of Psychology" 1985, vol. 119, no 3, s. 197-206.
- Johnson J.E.V, Powell P.L., *Decision making, risk and gender: Are managers different?*, "British Journal of Management" 1994, vol. 5, s. 123-138.
- Kalleberg A.L., Leicht K.T., *Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success*, "Academy of Management Journal" 1991, vol. 34, no 1, s. 136-161.
- Kogan N., Dorros K., *Sex differences in risk taking and its attribution*, "Sex Roles" 1978, vol. 4, s. 755-765.
- Lenney E., *Women's self-confidence in achievement settings*, "Psychological Bulletin" 1977, vol. 84, s. 1-13.
- Loscocco K., Robinson J., Hall R., Allen J., *Gender and small business: An inquiry into women's relative disadvantage*, "Social Forces" 1991, vol. 70, s. 65-85.
- Meyers-Levy J., *Gender differences in information processing: A selectivity interpretation*, [w:] *Cognitive and Affective Responses to Advertising*, eds. P. Cafferata, A. Tybout, Lexington Books, Lexington (MA), s. 220.
- Perry S., *A comparison of failed and non-failed small businesses in the United States: Do men and women use different planning and decision making strategies?*, "Journal of Developmental Entrepreneurship" 2002, vol. 7, no 4, (December), s. 415-428.
- Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.

- Sonfield M., Lussier R., Corman J., McKinney M., *Comparisons in strategic decision-making: An empirical analysis of the entrepreneurial strategy matrix*, "Journal of Small Business Management" 2001, vol. 39, no 2, s.165-173.
- Szymańska-Migut K., Użycki D., *Jak pomagać kobietom w awansie na stanowiska zarządcze*, „Harvard Business Review Polska” 2001 (listopad).

STRATEGIC CHOICES OF WOMEN AND MEN AS TOP MANAGERS

Summary: The paper presents a review of research on the way men and women make decisions in business. It also presents the results of research carried out on the sample of 150 Polish companies. The results indicate that gender of top managers has no significance when it comes to the company size, company sector and the level of income. Also, there is no dependency reported between gender and the type of chosen strategy (diversification versus specialisation). The research has however shown that there is a dependency between the top manager's gender and expansiveness of the strategy. Women tend to show more cautiousness when regarding the company's chances for spectacular growth and avoid risky choices more than men.

Keywords: strategic management, women in business, gender studies, women entrepreneurs, strategic choice.