

ZN WSH Zarządzanie 2016 (3), s. 13-25

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 1.12.2015

Data recenzji/Accepted: 7.02.2016/7.02.2016

Data publikacji/Published: 2.09.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1228256

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Justyna Berniak-Woźny^{BDF}

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

**SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU FIRM
RODZINNYCH – WYZWANIA I ROZWIĄZANIA**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN FAMILY
BUSINESS – CHALLENGES AND SOLUTIONS**

Streszczenie: Celem artykułu jest ukazanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście zarządzania firmami rodzinnymi. W artykule przedstawiona zostanie istota koncepcji CSR, a także aktualne trendy związane z postrzeganiem tej koncepcji przez współczesny świat biznesu. Ukazana zostanie specyfika firm rodzinnych w Polsce i na świecie. Następnie przeanalizowane zostaną trendy CSR w obszarze firm rodzinnych, omówione zostaną najlepsze praktyki w tej dziedzinie. Na zakończenie przedstawione zostaną rekomendacje dot. możliwych zastosowań koncepcji CSR w procesie budowania wartości firm rodzinnych.

Słowa kluczowe: firmy rodzinne, społeczna odpowiedzialność, interesariusze

Abstract: The aim of the article is to present the Corporate Social Responsibility (CSR) concept in family business context. The article will present the essence of CSR and the current trends in understanding this concept by business community today. Then the specifics of family business in Poland and worldwide will be presented. Furthermore, the key trends in family business CSR will be discussed and illustrated by the best practices in that field. Finally, the recommendations for family business CSR implementation as the company value creation strategy will be developed.

Keywords: family business; social responsibility; stakeholders

Wprowadzenie

Według Witolda Orłowskiego „przedsiębiorstwa rodzinne to drożdże gospodarki”, bez których nie byłoby postępu, inicjatywy czy innowacji¹. Bez względu na przyjętą definicję firm rodzinnych, reprezentują one znaczną część gospodarki i są wręcz kluczowe dla jej stabilnego rozwoju. Biznes rodzinny kreuje nowe stanowiska pracy, stanowi podstawę rozwoju społeczności lokalnych i w nie inwestuje. Choć zazwyczaj mówiąc o firmach rodzinnych, myślimy o mikro i małych przedsiębiorstwach, to do tej kategorii możemy zaliczyć wiele dużych, ogólnie rozpoznawanych firm takich jak IKEA, Grycan czy W.Kruk, o czym głośno mówią i z czego są dumne. W ostatnich latach również wśród firm rodzinnych można zaobserwować rosnące zainteresowanie koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Licznie prowadzone badania natomiast starają się odpowiedzieć na pytanie, czy firmy rodzinne mają do tej koncepcji inne podejście niż pozostałe organizacje.

1. Istota koncepcji CSR

Organizacje biznesowe od zawsze podejmowały działania o charakterze filantropijnym i prospołecznym. Działania te miały jednak charakter dobrowolny i nie wiązano ich z budową wartości samej organizacji. Dyskusje o odpowiedzialności społecznej biznesu zapoczątkowane zostały w 1953 roku, kiedy to Bowen opublikował książkę pt. „Społeczna odpowiedzialność człowieka biznesu” (ang. *Social Responsibilities of Businessmen*)². Od tego momentu teoretycy i praktycy biznesu rozwijali wiele definicji i modeli CSR oraz koncepcji pokrewnych, takich jak: „korporacyjny zrównoważony rozwój” (ang. *corporate sustainability*), obywatel korporacyjny (ang. *corporate citizenship*), społeczne zaangażowanie biznesu (ang. *corporate social engagement*). Wspólnym mianownikiem dla tych wszystkich koncepcji jest założenie, że biznes powinien dbać nie tylko o zysk, ale również angażować się

¹ „Skuteczne działanie” – badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008 przeprowadzone przez Pricewaterhouse Coopers.

² H.R. Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers, New York 1953.

w działania na rzecz wspólnego dobra w zakresie przekraczającym potrzeby samej organizacji oraz istniejące regulacje prawne³.

Definicje społecznej odpowiedzialności biznesu różnią się przede wszystkim podejściem do tej koncepcji w kontekście obligatoryjności i dobrowolności. Przeważa pogląd, że CSR jest działaniem dobrowolnym. Van Marrewijk definiuje CSR jako działanie dobrowolne z definicji, polegające na uwzględnieniu problematyki społecznej i środowiskowej w operacjach biznesowych i interakcji z interesariuszami⁴. Chakaraborty i in. rozumieją CSR jako sposób na realizację celów biznesowych przy jednoczesnym respektowaniu zasad etycznych, poszanowaniu człowieka, społeczności oraz środowiska naturalnego⁵. W jego opinii CSR obejmuje wszelkie działania organizacji, które wpływają na społeczeństwo i jego dobrobyt. Staples natomiast rozumie CSR jako zobowiązanie firm do ochrony i rozwijania aktualnego i przyszłego dobrobytu społeczeństwa⁶. Również Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju definiuje odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstw jako ciągle zobowiązanie biznesu do zachowania etycznego oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości.

Jednym z pierwszych modeli CSR stanowiących ramę dla wdrażania w organizacjach tej koncepcji był model autorstwa Carolla określany jako „Cztery Twarze Społecznej Odpowiedzialności Carolla”⁷. Model ten zakłada cztery kategorie społecznej odpowiedzialności: ekonomiczną, prawną, etyczną i dyskrecyjną. Później Carroll rozwinął swój model, tworząc tzw. „Piramidę CSR”, która jest prawdopodobnie najpopularniejszym wczesnym modelem CSR. Zgodnie z tym modelem organizacja, aby dobrze spełnić swoją rolę „obywatela korporacyjnego”, powinna zrealizować następujące odpowiedzialności:

1. Ekonomiczną – zrealizować założony zwrot z zainwestowanego kapitału, aby usatysfakcjonować swoich udziałowców; dostarczać dobre produkty za rozsądną cenę, aby usatysfakcjonować klientów; tworzyć nowe miejsca pracy oraz promować innowacje;
2. Prawną – postępować zgodnie z prawem;
3. Etyczną – postępować w sposób moralny, szanować prawa człowieka, unikać działania na szkodę społeczeństwa i zapobiegać szkodom wyrządzanym przez innych;
4. Filantropijną – realizować działania na rzecz społeczeństwa⁸.

³ A. McWilliams, D. Siegel, P.M. Wright, *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*, “Journal of Management Studies” 2006, Vol. 43, No. 1

⁴ M. van Marrewijk, *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion*, “Journal of Business Ethics” 44/2003.

⁵ S.K. Chakaraborty, K. Verghese, J. Singh, A. Mrityunjay, A. Aga, A.K. Gupta, *Management Paradigms Beyond Profit Maximization*, “The Journal of Decision Makers” 2004), Vol. 29, No. 3.

⁶ C. Staples, *What does corporate social responsibility mean for charitable fundraising in the UK?*, “International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2004, 9 (2).

⁷ A.B. Carroll, *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*, “Academy of Management Review” 1979, nr 4.

⁸ A.B. Carroll, *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, “Business Horizons” 1991, July–August.

Dekadę później van Marrewijk rozwinął bardziej rozbudowany model CSR oparty na perspektywie interesariuszy. Model ten zakłada 5 poziomów CSR definiujących zakres realizacji przez organizację odpowiedzialności społecznych, ekonomicznych oraz środowiskowych. Poziomy te są następujące:

- CSR determinowany zgodnością z prawem – jako podstawowe zobowiązanie wobec społeczeństwa,
- CSR determinowany zyskiem – traktujący CSR jako strategiczne narzędzie do budowy przewagi konkurencyjnej i poprawy wyników finansowych,
- CSR przyjazny – mający na celu zwrócenie uwagi nie tylko na zysk organizacji, ale również na społeczeństwo i środowisko naturalne,
- CSR synergiczny – wykorzystujący CSR jako narzędzie budowania „zrównoważonej organizacji”,
- CSR holistyczny – traktujący CSR jako kulturę organizacyjną⁹.

2. Współczesne trendy CSR

W ostatniej dekadzie obserwujemy rosnące zainteresowanie koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu zarówno po stronie biznesu, jak również społeczeństwa. Jest to wynik ograniczeń, a nierzadko nieudolności rządów poszczególnych krajów w radzeniu sobie z konsekwencjami prywatyzacji i globalizacji oraz z reformą ubezpieczeń społecznych. Dochodzi do tego zmiana wartości i oczekiwań coraz bardziej zamożnych społeczeństw świata Zachodu oraz rewolucja technologii komunikacyjnych zwiększających szybkość przepływu informacji¹⁰.

Znaczenie CSR wzmacniają również takie czynniki zewnętrzne jak: niepewny dostęp do zasobów oraz zmienność ich cen, niekorzystne regulacje prawne, oczekiwania klientów, presja ze strony inwestorów, pojawianie się nowych rynków i zanikanie tych starych, konieczność przyciągania i zatrzymywania talentów, zmiany w operacjach finansowych, presja ze strony społeczności lokalnych, zwiększająca się niepewność na rynkach, potrzeba budowy długoterminowej strategii i wiele innych.¹¹

Jak przekonują Beckman i in., w wyniku presji ze strony interesariuszy organizacji biznesowych, klasyczne twierdzenie Friedmana mówiące o tym, że „jedyną odpowiedzialnością biznesu jest pomnażanie zysków”, zostało zamienione na twierdzenie: „jedyną odpowiedzialnością biznesu jest budowa wartości”, czyli wyjście poza mierzenie zysków i budowa wartości organizacji dla szerokiego wachlarza interesariuszy¹².

⁹ M. van Marrewijk, *Concepts and definitions...*

¹⁰ M. Hartmann, *Corporate social responsibility in the food sector*, “European Review of Agricultural Economics” 2011, Vol. 38 (3), pp. 297-324.

¹¹ M. Berns, A. Townend, Z. Khayat, B. Balagopal, M. Reeves, M.S. Hopkins, N. Kruschwitz, *Sustainability and Competitive Advantage*, MIT Sloan Management Review, Fall 2009.

¹² S. Beckman, M. Morsing, L. Reich, *Strategic CSR communication: an emerging field*, [w:] M. Morsing, S. Beckmann (Eds.), *Strategic CSR Communication*, DJØF Publishing, Copenhagen 2006, pp. 11-36.

Badania pokazują, że efektywne wdrożenie i komunikacja aktywności organizacji w zakresie CSR znajduje swoje przełożenie na wyniki firmy, przewagę konkurencyjną, lojalność klientów, silny wizerunek i reputację organizacji, zgodność działań z regulacjami prawnymi oraz poprawę wskaźników rekrutacji i retencji¹³.

Husted i de Jesus Salzar dowodzą, iż większy efekt społeczny mają inicjatywy CSR wybrane i zrealizowane w sposób strategiczny, a nie altruistyczny¹⁴. Również Porter i Kramer rekomendują strategiczne podejście do CSR, którego celem jest stworzenie unikalnej propozycji dla interesariuszy i odróżnienie od konkurencji poprzez obniżanie kosztów lub lepsze zaspokojenie potrzeb klientów. Autorzy dowodzą, że o ile koncepcja CSR odnosi się do bycia dobrym obywatelem korporacyjnym i dotyczy wszelkich problemów społecznych będących konsekwencją działalności biznesowej, o tyle strategiczny CSR jest znacznie bardziej selektywny. W ich opinii związek biznesu ze społeczeństwem przyjmuje dwie formy – „z wewnątrz na zewnątrz”, kiedy działania organizacji wywierają wpływ na społeczeństwo, oraz „z zewnątrz do wewnątrz”, kiedy społeczeństwo wpływa na działalność organizacji. Porter i Kramer wskazują trzy etapy strategicznego CSR kreującego przewagę konkurencyjną.

Etap 1 – identyfikacja punktów styczności pomiędzy biznesem a społeczeństwem, takich jak na przykład bezpieczne warunki pracy, emitowane zanieczyszczenia itp.

Etap 2 – identyfikacja problemów społecznych, których rozwiązanie (lub którym przeciwdziałanie) przeloży się w sposób pozytywny na działalność organizacji.

Etap 3 – wyselekcjonowanie niewielkiej liczby inicjatyw, które wygenerują istotne i wyróżniające się korzyści dla społeczeństwa i organizacji¹⁵.

Rangan, Chase i Karim w oparciu o badanie przeprowadzone na 142 menedżerach zajmujących się społeczną odpowiedzialnością biznesu zdefiniowali trzy formuły działania:

Formuła 1 – zorientowana na filantropię

W tej formule programy CSR nie mają na celu poprawy wyników działalności firmy, lecz mają charakter czysto altruistyczny. Polegają głównie na przekazywaniu pieniędzy lub sprzętu organizacjom społecznym, zaangażowaniu w inicjatywy dotyczące społeczności lokalnej, oraz na organizowaniu i wspieraniu wolontariatu pracowniczego.

Formuła 2 – zorientowana na poprawę efektywności operacyjnej

W tej formule programy CSR mają na celu poprawę efektywności operacyjnej przy jednoczesnym zaangażowaniu w sprawy społeczne i ekologiczne. Zazwyczaj są to działania mające na celu obniżenie zużycia zasobów naturalnych (np. wody, energii elektrycznej, papieru), co w konsekwencji przekłada się na obniżenie kosztów działalności

¹³ H.M. Haugh, A. Talwar, *How do corporations embed sustainability across the organization?*, "Academy of Management Learning & Education" 2010, Vol. 9, No. 3, pp. 384-96.

¹⁴ B.W. Husted, J. de Jesus Salazar, *Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance*, "Journal of Management Studies" 2006, Vol. 43, No. 1.

¹⁵ M.E. Porter, M. Kramer, *Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, "Harvard Business Review", December 2006.

przedsiębiorstwa, a tym samym poprawę jego zyskowności. Działania w tej formule są często zorientowane na pracownika (np. inwestycje w edukację/rozwój, w jakość warunków pracy, równowagę pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym), co przekłada się na zaangażowanie w pracę, obniżenie fluktuacji i budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy.

Formuła 3 – zmiana modelu biznesowego

W tej formule organizacja dąży do zmiany modelu biznesowego i zintegrowania go z wyzwaniami społecznymi i ekologicznymi. U jej podstaw leży przekonanie, że lepsze wyniki biznesowe można osiągnąć poprzez jednoczesne osiąganie wyników w obszarze społeczeństwa i środowiska naturalnego. Jako przykład wdrożenia tej formuły autorzy podają projekt Shakti („empowerment”), realizowany przez Hindustan Unilever w Indiach. Zamiast prowadzić działalność w oparciu o tradycyjny kanał dystrybucji (hurtowania-detalista-nabywca) firma, aby dotrzeć ze swoimi produktami do odległych wiosek rekrutuje wiejskie kobiety, udostępnia im mikropożyczki i szkoli w zakresie sprzedaży bezpośredniej. Ponad 65 000 kobiet uczestniczących w projekcie podwaja dochody swoich rodzin, jednocześnie zwiększając dostęp społeczności wiejskich do detergentów i środków higieny. W ten sposób, poprzez program o charakterze prospołecznym, firma zrealizowała również cele biznesowe – na przykład w 2012 obroty w ramach projektu przewyższyły 100 milionów dolarów, co zachęciło ją do rozwinięcia projektu na inne kraje¹⁶.

3. Firmy rodzinne w Polsce i na świecie

Na świecie firmy rodzinne to jeden z najważniejszych modeli prowadzenia interesów. W UE stanowią one 75% wszystkich działających firm, w USA 60%¹⁷. W Polsce, w zależności od stosowanych definicji, do przedsiębiorstw rodzinnych można zaliczyć do 90% firm. Nawet przy nieuwzględnieniu osób samozatrudnionych, firmy rodzinne zatrudniają prawie 1,5 miliona pracowników oraz wytwarzają prawie 50% PKB¹⁸.

Dyskusja na temat definiowania pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego trwa od chwili, gdy stały się one przedmiotem badań specjalistów z różnych dziedzin nauki. Badania biznesów rodzinnych na świecie mają stosunkowo długą tradycję. Najstarsze sięgają lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku, natomiast większość badań rozwinęła się dopiero w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Najliczniejsze badania prowadzone są w USA, Kanadzie, krajach Europy Zachodniej, Japonii, Chinach i Australii. W Polsce pierwsze publikacje na ten temat pojawiły się po roku 2000.

Aktualnie nie ma jednoznacznej definicji firmy rodzinnej (*family business*), która wyjaśniałaby jej społeczno-ekonomiczną specyfikę. Jak stwierdza K. Safin, firmy

¹⁶ K. Rangan, L. Chase, S. Karim, *The truth about CSR*, “Harvard Business Review”, January-February 2015.

¹⁷ E. Stawicka, *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, [http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/PRS_2010_T10\(25\)_z_2_s.110.PDF](http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/PRS_2010_T10(25)_z_2_s.110.PDF).

¹⁸ Badanie Firm Rodzinnych 2015, PWC, www.pwc.pl/FirmyRodzinne.

rodzinne są „kategorią bardzo pojemną, w której zawierają się zarówno przedsiębiorstwa mikro, jak i międzynarodowe koncerny, zarówno przedsiębiorstwa o tysiuletniej tradycji, jak i założone wczoraj, zatrudniające jedynie właściciela, jak i kilkuset członków rodu itp.”¹⁹ Spójrzmy jednak na kilka prób zdefiniowania tego zjawiska:

- Z biznesem rodzinnym mamy do czynienia wtedy, gdy co najmniej dwa pokolenia jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy²⁰.
- Firma rodzinna posiada dowolną formę prawną, kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny i przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny²¹.
- Biznes rodzinny ma miejsce wtedy, gdy co najmniej dwóch członków rodziny pracuje w nim, sprawując kontrolę nad zarządzaniem i finansami, a sukcesja już się odbyła lub jest planowana²².
- Firma rodzinna jest kierowana przy pomocy nadzoru właścicielskiego rodziny i (lub) menedżerów posiadających intencję kształtowania i (lub) kontynuowania wizji przedsiębiorstwa przez koalicję, którą kontrolują członkowie jednej lub kilku rodzin w taki sposób, który umożliwi utrzymanie wizji pomiędzy pokoleniami²³.

Jak łatwo zauważyć, pomimo braku jednoznacznej definicji firm rodzinnych posiadają one szereg wspólnych cech. Najczęściej wskazuje się na: rodzinną strukturę własności przedsiębiorstwa, udział członków rodziny w zarządzaniu, sprawowanie przez rodzinę strategicznej kontroli nad podmiotem oraz sukcesję stanowiącą międzypokoleniowy transfer władzy i własności przedsiębiorstwa. Jest ona czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwo rodzinne oraz kluczowym i swoistym elementem jego strategii.²⁴

4. CSR w firmach rodzinnych

Jednym z obszarów badawczych dotyczących firm rodzinnych jest ich stosunek do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Jak zauważa K. Safin, koncepcja CSR jest mocno osadzona w specyfice funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Sukces przedsiębiorstwa rodzinnego szybko przekłada się bowiem na sukces miejsca,

¹⁹ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 8.

²⁰ R.G. Donnelley, *The Family Business*, [w:] G.C. Aronoff Graig, J.H. Astrachan, J.L. Ward, *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 4.

²¹ P.A. Frishkoff, *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 15 April 1995.

²² K. Ashley-Cotleur, *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second-Generation Family Business*, Frostburg State University, www.usabe.org.

²³ J.H. Chua, J.J. Chrisman, P. Sharma, *Defining the Family Business by Behavior*, “Entrepreneurship Theory and Practice” 1999, Vol. 32, No. 4, s. 19-39.

²⁴ M. Matejun, *Społeczna odpowiedzialność biznesu firm rodzinnych*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 156, Wrocław 2011, s. 263-274.

w którym ono działa. W tym wymiarze przedsiębiorcy czują często potrzebę dzielenia się korzyściami zarówno z tymi, którzy na ten sukces zapracowali (np. pracownicy), jak również z tymi, których kosztem się on odbywa (np. okoliczni mieszkańcy)²⁵.

M. Matejun zwraca uwagę na dwa wymiary specyfiki społecznej odpowiedzialności biznesu w firmach rodzinnych. Pierwszy wymiar dotyczy konieczności uwzględniania w społecznie odpowiedzialnych działaniach bliższych i dalszych członków rodziny zaangażowanej w przedsiębiorstwo, ponieważ klasyczne typologie interesariuszy nie uwzględniają rodziny jako grupy zaangażowanej w działalność przedsiębiorstwa. Drugi wymiar związany jest z przełożeniem korzyści wynikających z wdrożenia koncepcji CSR nie tylko na samo przedsiębiorstwo, ale również na rodzinę²⁶.

Zdaniem Kuratko i Welscha, firmy rodzinne uwzględniają w swoich działaniach zarówno czynniki ekonomiczne, jak również te związane z funkcjonowaniem rodziny jako komórki społecznej. Stąd ich proces decyzyjny nierzadko różni się od procesu decyzyjnego innych firm²⁷. Anderson i Reeb natomiast ukazują w swoich badaniach, że firmy rodzinne są bardziej skłonne do inwestowania w długoterminowe projekty, ze względu na wielopokoleniową perspektywę osób zarządzających takimi firmami²⁸. Ta perspektywa może stanowić zatem fundament dla strategii CSR, która z definicji zakłada projekty długoterminowe, a nierzadko dedykowane przyszłym pokoleniom (w szczególności te z zakresu ochrony środowiska oraz edukacyjne).

Podobnie jak w przypadku definicji biznesu rodzinnego, również w przypadku stosunku firm rodzinnych do koncepcji CSR nie ma jednomyślności wśród badaczy tego zagadnienia. Według jednych firmy rodzinne wspierają koncepcję CSR, ponieważ:

- są bardziej skłonne do zachowań społecznie odpowiedzialnych ze względu dążenie do zachowania bogactwa socjoemocjonalnego (*Socioemotional Wealth-SEW*) i utrzymania swojej pozycji w środowisku rodzinnym i lokalnym²⁹,
- są zainteresowane przekazaniem firmy kolejnym pokoleniom, co powoduje, że są bardziej zaangażowane w budowę silnej reputacji swojej firmy i są szczególnie uwrażliwione na działania zagrażające tej reputacji³⁰,

²⁵ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 65-66.)

²⁶ M. Matejun, *Społeczna odpowiedzialność biznesu firm rodzinnych*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji...*, s. 263-274.

²⁷ D.F. Kuratko & H.P. Welsch, *Entrepreneurial Strategy Text and Cases*. Fort Worth, TX: Dryden Press 1994; za: L.M. Uhlaner, H.J.M. van Goor-Balk, & E. Masurel, *Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 2004, 11(2), s. 186-194.

²⁸ R.C. Anderson & D.M. Reeb, *Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500*, "Journal of Finance" 2003, 58, 1301-28.

²⁹ C. Cennamo, P. Berrone, C. Cruz & L.R. Gomez Mejia, *Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family controlled firms care more about their stakeholders*, "Entrepreneurship Theory & Practice" 2012, 36 (6), 1153-1173.

³⁰ M. Riketta, *Organizational identification: A meta-analysis*, "Journal of Vocational Behavior" 2005, 66, 358-384.

– ze względu na fakt, że inwestują swój własny kapitał zarządzający firmami rodzinnymi, postrzegają sukces firmy w kategorii długoterminowej³¹. Tym samym są bardziej skłonne do podejmowania działań minimalizujących ryzyko.

Jak pokazuje Badanie Firm Rodzinnych 2015 przeprowadzone przez PWC, firmy rodzinne wyraźnie wyróżnia sposób patrzenia na biznes, w szczególności dotyczy to firm polskich. Aż 87% z badanych polskich firm rodzinnych deklaruje poczucie obowiązku wspierania inicjatyw społecznych w swoim otoczeniu. Podobne poczucie obowiązku deklaruje 66% firm rodzinnych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej i 59% firm rodzinnych na świecie. Co więcej, aż 83% badanych polskich firm rodzinnych ma poczucie obowiązku wspierania zatrudniania w swojej okolicy, w porównaniu do 74% badanych firm rodzinnych w Europie Środkowo-Wschodniej i 76% na świecie³².

Wyniki te potwierdzają badania EY z 2015 roku. Według nich ponad 50% badanych firm rodzinnych deklaruje wysokie zaangażowanie w CSR, a co bardziej zaskakujące – 81% deklaruje zaangażowanie w działalność filantropijną³³.

Niestety, pojawiają się również wyniki badań ukazujące ciemną stronę firm rodzinnych, a więc ich amoralną rodzinność, nieufność wobec otoczenia zewnętrznego, oraz ciemną stronę bogactwa socjoemocjonalnego popychającą do koncentracji wyłącznie na wąsko pojmowanych interesach własnych. Szczególnie dużo negatywnych wyników badań pojawia się w obszarze dotyczącym pracowników firm rodzinnych. Ujawniają one istnienie dwóch standardów wobec pracowników dzieląc ich na tych z rodziny, i tych spoza rodziny. Wspomniane badania ukazują na przykład niesprawiedliwy system wynagrodzeń³⁴, rodzinne umocowanie zarządu oraz traktowanie jak kozła ofiarnego kadry zarządzającej i pracowników spoza rodziny³⁵, nepotyzm³⁶, czy nawet dyskryminację ze względu na płeć³⁷.

Analizując przykłady wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w odniesieniu do formuł zdefiniowanych przez wspomnianych wcześniej badaczy Rangana, Chase'a i Karima, można wyciągnąć wnioski, że w przypadku mikro, małych i średnich przedsiębiorstw dominuje formuła 1, czyli zorientowana na filantropię, co potwierdzają chociażby badania EY. Za przykład może nam posłużyć Piekarnia-Cukiernia Antoni Bończyk z Katowic – wielopokoleniowa firma rodzinna, funkcjonująca na śląskim rynku od 1971 roku i zatrudniająca ponad 60 osób. Społeczna odpowiedzialność biznesu w przypadku tej firmy to wspieranie licznych organizacji i stowarzyszeń poprzez nieodpłatne przekazania swoich wyrobów oraz środków finansowych.

³¹ J. Astrachan, S.A. Zahra, & P. Sharma, *Family-sponsored ventures*, Kauffman Foundation, Kansas City 2003, MO.

³² Badanie Firm Rodzinnych 2015, PWC, www.pwc.pl/FirmyRodzinne.

³³ EY global job creation and youth entrepreneurship survey 2015, www.ey.com.

³⁴ J.H. Chua, J.J. Chrisman & E.B. Bergiel, *An agency theoretic analysis of the professionalized family firm*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2009, 33(2), 355-372.

³⁵ L.R. Gomez-Mejia, M. Nunez-Nickel & I. Gutierrez, *The role of family ties in agency contracts*, "Academy of Management Journal" 2001, 44, 81-95.

³⁶ M. Burkart, F. Panunzi & A. Shleifer, *Family firms*, "The Journal of Finance" 2003, 58 (5):2167-2202.

³⁷ R.M. Jimenez, *Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions*, "Family Business Review" 2009, 22 (1), 4-4.

Natomiast formuła 2, zorientowana na poprawę efektywności operacyjnej, oraz formuła 3, zakładająca zmianę modelu biznesowego, są charakterystyczne dla średnich i dużych przedsiębiorstw, nierzadko działających na rynkach międzynarodowych. Za przykład formuły 2 może nam posłużyć firma rodzinna Grupo Bimbo, będąca największą firmą piekarską w Meksyku i zatrudniająca blisko 100 000 pracowników. Firma posiada rozbudowany program CSR dedykowany głównie pracownikom firmy. W ramach programu firma udziela wsparcia finansowego na edukację, zapewnia dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne dla pracowników i ich rodzin. W ramach wsparcia punktów sprzedaży swoich produktów firma wdrożyła system mikropożyczek ułatwiających odbiorcom utrzymanie płynności finansowej i realizowanie drobnych inwestycji. W ten sposób poprawiła efektywność pracowników, zmniejszyła fluktuację oraz wzmocniła kanał dystrybucji.

Za przykład formuły 3 może nam posłużyć znana globalna firma rodzinna – IKEA. W ramach zmiany modelu biznesowego firma wdrożyła projekt Ludzie i Planeta (ang. People & Planet) zakładający w 100% zrównoważony łańcuch dostaw do roku 2020. W wyniku tego projektu firma będzie musiała radykalnie zmienić swoje projekty mebli, proces ich produkcji, a nawet odbiór produktów zużytych i ich recycling. Osiągnięcie założonego celu umocni jednak markę IKEA na pozycji lidera w swojej branży oraz wzmocni lojalność dotychczasowych i przyciągnie nowych, wrażliwych na kwestie ekologiczne i społeczne klientów.

Jak zatem wynika z przytoczonych badań oraz dobrych praktyk, koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, jeśli jest właściwie realizowana, może przynieść firmom rodzinnym różnych rozmiarów oraz działającym w różnych branżach i na różnych rynkach wiele korzyści. Konieczna jest tylko rzetelna edukacja zarządzających firmami rodzinnymi w tym obszarze oraz pokazywanie na dobrych przykładach licznych korzyści związanych ze strategicznym wdrożeniem koncepcji CSR. Korzyści te można podzielić na cztery obszary:

1. Korzyści operacyjne, np. poprawa wyników finansowych, zmniejszenie ryzyka związanego z działalnością przedsiębiorstwa, łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów;
2. Korzyści marketingowe, np. nowe produkty, nowe rynki zbytu, wzmocniony wizerunek organizacji, zwiększona sprzedaż oraz większa lojalność klientów;
3. Korzyści w zakresie zasobów ludzkich, np. poprawa efektywności procesów rekrutacji i selekcji oraz niższe wskaźniki fluktuacji, zwiększona motywacja pracowników oraz ich zaangażowanie, wzmocnienie kompetencji pracowników, budowa nowych kontaktów biznesowych;
4. Korzyści w zakresie relacji zewnętrznych, np. społeczne przyzwolenie na działalność, poprawa zaufania do organizacji, wzmocniony wizerunek i reputacja, poprawa relacji z organizacjami rządowymi i pozarządowymi³⁸.

³⁸ J. Berniak-Woźny, R. Tench, E. Judge, *Economy, history and culture as the determinants of a CSR model developed for the transitional economies: an example from Poland*, The Irish Association for Rus-

Jednak najważniejszą korzyścią i jednocześnie nagrodą będzie zapewnienie firmie stabilnego rozwoju oraz zwiększenie szans na jej przekazanie kolejnym pokoleniom.

Podsumowanie

Prowadzone na świecie i w Polsce badania wykazały, że firmy rodzinne są jednym z fundamentów globalnej gospodarki, stanowiąc znaczącą grupę jej przedsiębiorstw. Przez ostatnie pół wieku teoretycy i praktycy zarządzania starali się zdefiniować, czym właściwie są firmy rodzinne. Od początku tego wieku starają się natomiast zrozumieć specyfikę i podejście firm rodzinnych do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Podobnie jak w przypadku samej definicji, również w odniesieniu do koncepcji CSR nie osiągnięto konsensusu. Jedne badania pokazują, że firmy rodzinne mają poczucie szczególnej odpowiedzialności za firmę, jej pracowników oraz lokalne społeczności. Z drugiej jednak strony z części badań wyłania się wizerunek firm rodzinnych jako skupionych wyłącznie na własnych celach, dzielących pracowników na dwie kategorie – na tych z rodziny, i tych spoza rodziny itp. Jak to zatem zwykle bywa, prawda leży pośrodku. Warto zatem zauważać, badać i promować dobre praktyki, aby edukować i przekonywać firmy rodzinne do wdrażania koncepcji CSR w sposób strategiczny, realizujący jednocześnie cele społeczne i biznesowe.

Bibliografia

- Anderson R.C., Reeb D.M., *Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500*, "Journal of Finance" 2003, 58, 1301–28.
- Ashley Cotleur C., West K., *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*, Frostburg State University 1999, www.usabe.org.
- Astrachan J., Zahra S.A., Sharma P., *Family-sponsored ventures*, Kauffman Foundation, Kansas City 2003, MO.
- Badanie Firm Rodzinnych 2015, PWC, www.pwc.pl/FirmyRodzinne.
- Beckman S., Morsing M. Reich L., *Strategic CSR communication: an emerging field*, [w:] M. Morsing, S. Beckmann (Eds.), *Strategic CSR Communication*, DJØF Publishing, Copenhagen 2006.
- Berriak-Woźny J., Tench R., Judge E., *Economy, history and culture as the determinants of a CSR model developed for the transitional economies: an example from Poland*, The Irish Association for Russian, Central and East European Studies (IARCEES) 37th Annual Conference "Communism and Post-Communism: Transition, Transformation, Stagnation, Regression", 2013.

- Berns M., Townend A., Khayat Z., Balagopal B., Reeves M., Hopkins M.S., Kruschwitz N., *Sustainability and Competitive Advantage*, MIT Sloan Management Review 2009, Fall.
- Bowen H.R., *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers, New York 1953.
- Burkart M., Panunzi F. & Shleifer A., *Family firms*, "The Journal of Finance" 2003, 58 (5):2167–2202.
- Carroll A.B., *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*, "Academy of Management Review" 1979, nr 4.
- Carroll A.B., *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, "Business Horizons", July–August 1991.
- Cennamo C., Berrone P., Cruz C., Gomez Mejia L.R., *Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family controlled firms care more about their stakeholders*, "Entrepreneurship Theory & Practice" 2012, 36 (6), 1153–1173.
- Chakraborty S.K., Verghese K., Singh J., Mrityunjay A., Aga A., Gupta A.K., *Management Paradigms Beyond Profit Maximization*, "The Journal of Decision Makers" 2004, Vol. 29, No. 3.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P., *Defining the Family Business by Behavior*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 1999, Vol. 32, No. 4.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Bergiel E.B., *An agency theoretic analysis of the professionalized family firm*. "Entrepreneurship Theory and Practice" 2009, 33(2).
- Donnelley R.G., *The Family Business*, [w:] G.C. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- EY global job creation and youth entrepreneurship survey 2015, www.ey.com
- Frishkoff P.A., *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 15 April 1995.
- Gomez-Mejia L.R., Nunez-Nickel M., Gutierrez I., *The role of family ties in agency contracts*, "Academy of Management Journal" 2001, 44.
- Hartmann M., *Corporate social responsibility in the food sector*, "European Review of Agricultural Economics" 2011, Vol. 38 (3).
- Haugh H.M., Talwar A., *How do corporations embed sustainability across the organization?*, "Academy of Management Learning & Education" 2010, Vol. 9 No. 3.
- Husted B.W., de Jesus Salazar J., *Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance*, "Journal of Management Studies" 2006, Vol. 43, No. 1.
- Jimenez R.M., *Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions*, "Family Business Review" 2009, 22(1).
- Kuratko D.F., Welsch H.P., *Entrepreneurial Strategy Text and Cases*, Fort Worth, TX: Dryden Press 1994; za: L.M. Uhlaner, H.J.M. van Goor-Balk, E. Masurel, *Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 2004, 11(2).
- Matejun M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu firm rodzinnych*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 156, Wrocław 2011.
- Marrewijk van M., *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion*, "Journal of Business Ethics" 2003.
- McWilliams A., Siegel D., Wright P.M., *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*, "Journal of Management Studies" 2006, Vol. 43, No. 1.
- Porter M.E., Kramer M., *Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, "Harvard Business Review" December 2006.
- Rangan K., Chase L., Karim S., *The truth about CSR*, "Harvard Business Review" January-February 2015.

Riketta M., *Organizational identification: A meta-analysis*, "Journal of Vocational Behavior" 2005, 66.

Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Skuteczne działanie – badanie przedsiębiorstw rodzinnych, PricewaterhouseCoopers, 2007/2008.

Staples C., *What does corporate social responsibility mean for charitable fundraising in the UK?*, "International Journal of non-Profit and Voluntary Sector Marketing" 2004, 9 (2).

Stawicka E., *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, [http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/PRS_2010_T10\(25\)_z2_s110.pdf](http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/PRS_2010_T10(25)_z2_s110.pdf).

Nota o Autorze:

Dr Justyna Berniak-Woźny – doktor nauk społecznych Leeds Metropolitan University. Uzyskała dyplom MBA Polish Open University oraz Oxford Brookes University. Wykładowca AFiBV na studiach I II stopnia i MBA w systemie tradycyjnym oraz e-learning. Trener i konsultant biznesowy. Specjalizuje się w problematyce Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) oraz strategii marketingowej i komunikacji marketingowej. Autorka wielu publikacji oraz materiałów dydaktycznych i szkoleniowych w tych obszarach.

Author`s resume:

Dr Justyna Berniak-Woźny, PhD degree at Leeds Metropolitan University in the field of Corporate Social Responsibility (CSR). MBA degree at Oxford Brookes University and Polish Open University. Experienced lecturer and business trainer. Her current research interests range across Corporate Social Responsibility (mostly from the marketing and HR perspective), marketing strategy and communication. Author of many study and training programmes in this field, in traditional (f2f) and e-learning mode of delivery.

Kontakt/Contact:

dr Justyna Berniak-Woźny

e-mail: j.berniak@vistula.edu.pl