

2.5

Część 2

CSR jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Martyna Wronka-Pośpiech*

Izabella Steinerowska-Streb**

Marek Śliboda***

Spółecznie odpowiedzialni czy społecznie przedsiębiorczy? Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych

Streszczenie

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się specyficznymi wartościami organizacyjnymi, nadającymi im szczególny wymiar społeczny i ekonomiczny. Celem zaprezentowanego w rozdziale badania była próba odpowiedzi na pytanie o przyczyny podejmowania działań społecznych przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce oraz poznanie zakresu tych działań i zidentyfikowanie grona interesariuszy, na których są one ukierunkowane. Cele te zrealizowano na podstawie studiów literaturowych oraz analizy działań CSR firmy rodzinnej Marco.

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ORCID: 0000-0001-9240-6670

** Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ORCID: 0000-0001-5379-5730

*** Marco Sp. z o.o.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwa rodzinne, społeczna odpowiedzialność biznesu, działania społecznie odpowiedzialne

Socially Responsible or Socially Entrepreneurial? Corporate Social Responsibility as a Challenge of Contemporary Family Businesses

Abstract

Family enterprises are characterized by specific organizational values that give them a specific social and economic dimension. The aim of this paper is to understand what are the reasons for undertaking social activities by family businesses in Poland. Furthermore, we aimed at learning the scope of these activities and identifying targeted groups of stakeholders. In order to fulfil research aims, literature studies and an analysis of CSR activities of the family company Marco was conducted.

Keywords: family firms, corporate social responsibility, socially responsible initiatives

Wprowadzenie

W ostatnich latach społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) cieszy się dużym zainteresowaniem zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków. Podmiotem badań realizowanych na tej płaszczyźnie rzadko jednak są firmy rodzinne. Choć istnieją nieliczne badania ukierunkowane na porównanie CSR przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych, udało się już dowiedzieć, że firmy rodzinne są bardziej odpowiedzialne społecznie od pozostałych przedsiębiorstw¹.

Badania, które przeprowadzili E. Lopez-Gonzalez, J. Martínez-Ferrero i E. García-Meca wskazują, że u podstaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw rodzinnych leży socjo-emocjonalne zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu, a także chęć przetrwania firmy przez kolejne pokolenia. Społecznie odpowiedzialne zachowanie firm rodzinnych jest tym większe, im więcej członków rodziny jest w kadrze zarządza-

¹ P.J.M. Castejón, A.B. López, *Corporate Social Responsibility in Family SMEs: A Comparative Study*, "European Journal of Family Business" 2016, no. 6, s. 21–31.

jącej i w zarządzie. Ponadto, istotnym czynnikiem, który determinuje CSR w przedsiębiorstwach rodzinnych, jest ich otoczenie².

CSR jest nieodłącznym elementem działalności wielu przedsiębiorstw rodzinnych także w Polsce. Jak wskazują wyniki konkursów realizowanych od kilku lat przez Instytut Biznesu Rodzinnego, aktywność społeczna jest głęboko zakorzeniona w tradycji polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Co ciekawe, firmy te niejednokrotnie podejmują działania wspierające lokalną społeczność, nie rozpowszechniając informacji o swoich społecznych przedsięwzięciach³. Taki stan rzeczy wskazuje, że celem tych działań nie jest wyłącznie tworzenie wizerunku firmy. W takich okolicznościach zastanawiające są motywy zaangażowania polskich firm rodzinnych w działalność społeczną. Ten problem badawczy stał u podstaw badania, którego głównym celem była próba odpowiedzi na pytanie o przyczyny podejmowania działań społecznych w firmie rodzinnej Marco. Ponadto, badanie miało na celu poznanie zakresu działań CSR oraz zidentyfikowanie grona interesariuszy, na których są one ukierunkowane. Realizacja tych celów została osiągnięta na podstawie studiów literaturowych oraz analizy działań CSR firmy rodzinnej Marco.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw definiowana jest jako działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, wykraczające poza wymogi prawne i wpływające na społeczeństwo i środowisko⁴. Temat ten jest od dawna w centrum zainteresowania naukowców, a powyższa definicja jest jedną z najbardziej rozpowszechnionych. Dogłębna analiza elementów CSR pozwala na wyróżnienie czterech typów odpowiedzialności – ekonomiczną, prawną, etyczną oraz filantropijną⁵. Podział ten wynika ze stopnia oczekiwań i tak na szczycie piramidy znajduje się odpowiedzialność filantropijna, na samym dole zaś odpowiedzialność ekonomiczna. Interesująca jest także kwestia reinterpretacji akronimu CSR z *Corporate Social Responsibility* na *Company Stakeholder*

² E. Lopez-Gonzalez, J. Martínez-Ferrero, E. García-Meca, *Corporate Social Responsibility in Family Firms: A Contingency Approach*, "Journal of Cleaner Production" 2019, no. 211, s. 1044–1064.

³ *Znany najbardziej odpowiedzialne społecznie firmy rodzinne w Polsce*, aleBank.pl, 30.11.2018 <https://alebank.pl/znany-najbardziej-odpowiedzialne-spoolecznie-firmy-rodzinne-w-polsce> (dostęp: 4.01.2019).

⁴ A.B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, "Business and Society" 1999, vol. 38, no. 3, s. 268–295; R. Gamerschlag, K. Möller, F. Verbeeten, *Determinants of Voluntary CSR Disclosure Empirical Evidence from Germany*, "Review of Managerial Science" 2011, vol. 5, no. 2, s. 233–262; F. De Bakker, P. Groenewegen, F. Den Hond, *A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance*, "Business and Society" 2005, vol. 44, no. 3, s. 283–317.

⁵ A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, "Business Horizons" 1991, vol. 34, no. 4, s. 39–48.

Responsibility, dzięki czemu nie tylko duże korporacje, ale każda firma może zaangażować się w CSR. Jest to o tyle istotne, że zaspokojenie oczekiwań interesariuszy jest nadrzędnym celem każdej organizacji⁶. Według Freemana, uważanego za twórcę teorii interesariuszy, interesariuszem jest każdy, kto może wpływać na przedsiębiorstwo lub pozostaje pod wpływem jego działań⁷. Interesariuszy o podobnych interesach i oczekiwaniach można pogrupować w kategorie takie jak pracownicy, dostawcy, klienci, akcjonariusze, społeczność lokalna itp. U podstaw teorii interesariuszy leży założenie, że długoterminowy zrównoważony rozwój firmy zależy od współpracy wielu podmiotów, a nie tylko akcjonariuszy⁸, a istniejące badania wskazują, że inicjatywy z zakresu CSR z powodzeniem generują zyski dla firmy wówczas, gdy wspierają silne i trwałe relacje z interesariuszami⁹. Nie wystarczy więc wspierać wyłącznie interesy akcjonariuszy firmy, a raczej budować trwałe i wyraźne zaangażowanie wobec swoich interesariuszy.

Jeżeli chodzi o literaturę na temat CSR w przedsiębiorstwach rodzinnych, wyróżnić można prace koncentrujące się na analizowaniu cech rodziny i przedsiębiorstwa w odniesieniu do społecznie odpowiedzialnych zachowań organizacji¹⁰. Jednym z najbardziej istotnych spostrzeżeń jest to, że społecznie odpowiedzialna kultura biznesu może się wyłonić z wartości i postaw rodziny właścicielskiej. Badacze skupiają się także na wpływie klimatu społeczno-gospodarczego danego regionu na wyniki działań społecznie odpowiedzialnych w przedsiębiorstwach rodzinnych¹¹ – zgodnie z teorią zrównoważonego biznesu rodzinnego (*Sustainable Family Business Theory* – SFBT). Teoria ta pozwala na lepsze zrozumienie dynamicznej roli rodziny w przedsiębiorczości rodzinnej i dowartościowuje interakcje występujące pomiędzy rodziną, przedsiębiorstwem rodzinnym a społecznościami, w których działają¹².

⁶ R.E. Freeman, S.R. Velamuri, B. Moriarty, *Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR*, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2006.

⁷ R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*, Pitman/Ballinger, Boston, MA, 1984.

⁸ T. Donaldson, L.E. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 1, s. 65–91.

⁹ S. Waddock, N. Smith, *Corporate Responsibility Audits: Doing Well by Doing Good*, "Sloan Management Review" 2000, no. 41, s. 75–83.

¹⁰ L.S. Niehm, J. Swinney, N.J. Miller, *Community Social Responsibility and its Consequences for Family Business Performance*, "Journal of Small Business Management" 2008, vol. 46, no. 3, s. 331–350; M. De la Cruz Deniz, K. Cabrera Suarez, *Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain*, "Journal of Business Ethics" 2005, no. 56, s. 27–41; L. Uhlaner, A. Van Goor-Balk, E. Masurel E., *Family Business and Corporate Social Responsibility in a Sample of Dutch Firms*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 2004, no. 11, s. 186–194.

¹¹ M.A. Fitzgerald, G.W. Haynes, H.L. Schrank, S.M. Danes, *Socially Responsible Processes of Small Family Business Owners: Exploratory Evidence from the National Family Business Survey*, "Journal of Small Business Management" 2010, vol. 48, no. 4, s. 524–551.

¹² S.M. Danes, K.E. Brewton, *Follow the Capital: Benefits of Tracking Family Capital Across Family and Business Systems*, w: *Family Businesses. International Studies in Entrepreneurship*, A. Carsrud, M. Brännback (eds.), vol 15, Springer, New York, NY 2012.

Według prowadzonych badań motywacje skłaniające jednostki bądź organizację do angażowania się w takie działania są zasadniczo dwojakiego rodzaju – instrumentalne lub normatywne. Opierając się na teorii motywacji, zgodnie z którą zachowania są efektem motywacji o charakterze zewnętrznym bądź wewnętrznym (tu z kolei wyróżniamy normatywną i hedonistyczną motywację wewnętrzną), firmy angażują się w CSR z następujących czterech powodów: (1) obrona reputacji, (2) uzasadnienie korzyści wynikających z kosztów, (3) integracja strategii na rzecz konkurencyjności, (4) uczenie się, innowacje i zarządzanie ryzykiem¹⁵. Skupienie się na firmach rodzinnych jako przedmiocie analizy może pozwolić na głębsze zrozumienie determinant zachowań społecznie odpowiedzialnych, także z uwagi na specyficzne cechy tych przedsiębiorstw, które mogą skutecznie wpływać na ich zaangażowanie. W niniejszym opracowaniu staramy się więc w szczególności odkryć, jakie są dominujące powody, które właściciele i menedżerowie firm rodzinnych biorą pod uwagę, podejmując decyzję o działaniach społecznie odpowiedzialnych realizowanych na rzecz swoich interesariuszy. Zdania co do podejścia firm rodzinnych do odpowiedzialności społecznej są podzielone. Część badaczy uważa, że firmy rodzinne myślą głównie o swoich korzyściach¹⁴, podczas gdy inni zwracają uwagę na znaczenie wizerunku i reputacji dla firm o silnej tożsamości organizacji – takich jak przedsiębiorstwa rodzinne¹⁵. Interesujące jest zatem zrozumienie, w jakim stopniu obecność rodziny na czele organizacji może wpływać na ich nastawienie do działań społecznie odpowiedzialnych.

Firmy rodzinne i ich działania społeczne

Firmy rodzinne wyróżniają: rodzinna własność, udział członków rodziny w zarządzaniu, sprawowanie kontroli nad biznesem przez rodzinę oraz międzypokoleniowy transfer władzy i własności przedsiębiorstwa¹⁶. Charakterystyczne dla tych podmiotów jest również wytyczanie przez rodzinę celów strategicznych firmy i kształtowanie w firmie kultury organizacyjnej oraz systemu wartości¹⁷. W większości przypadków

¹⁵ S. Zadek, *Doing Good and Doing Well: Making the Business Case for Corporate Citizenship*, Research Report 1282-00-RR, The Conference Board, New York 2000.

¹⁴ R. Morck, B. Yeung, *Family Control and the Rent-seeking Society*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2004, vol. 28, no. 4, s. 391–409.

¹⁵ W.G. Dye, D.A. Whetten, *Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2006, vol. 30, no. 6, s. 785–802.

¹⁶ M. Matejun, *Społeczna odpowiedzialność biznesu firm rodzinnych*, w: *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2011, nr 156, s. 263–274.

¹⁷ I. Steinerowska-Streb, A. Wziątek-Staśko, *Innovations in Family Firms. A Study of Owner-managers' Knowledge Development*, "Journal of Family Business Management" 2019; W. Głód, M. Wronka-Pośpiech,

w przedsiębiorstwach rodzinnych życie rodziny jest bowiem skoncentrowane na funkcjonowaniu firmy, jej dochodach oraz wizerunku¹⁸. Dlatego też wiele rodzin zaangażowanych w prowadzenie rodzinnego biznesu łączy wizerunek przedsiębiorstwa z wizerunkiem rodzinnym, z związku z czym niezwykle ważne jest dla nich pozytywne postrzeganie przedsiębiorstwa w otoczeniu. W konsekwencji, firmom rodzinnym przyświecają nie tylko cele finansowe, lecz również istotnego znaczenia nabierają tam cele pozafinansowe. Rodziny właścicielskie dbają o to, aby te cele były realizowane przez ich firmy jednocześnie.

Przejawy socjo-emocjonalnego zaangażowania rodziny w działalność przedsiębiorstwa i realizację wartości rodzinnych można odnaleźć w różnych płaszczyznach aktywności firm rodzinnych, poczynając od ich stosunku do zatrudnionych pracowników. Firmy rodzinne czują się odpowiedzialne za swoich pracowników, o których dba się bardziej niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych. Z badań wynika, że w porównaniu z pozostałymi przedsiębiorstwami firmy te są mniej skłonne do zwalniania pracowników, a także bardziej chętne do zatrudniania nowych osób, nawet w okresie spowolnienia gospodarczego¹⁹.

Realizacja celów pozafinansowych przez przedsiębiorstwa rodzinne znajduje odzwierciedlenie w ich powiązaniach ze społecznością lokalną. Badania przeprowadzone przez European Family Business wskazują, że większość firm rodzinnych chce wspomagać inicjatywy społeczne w otoczeniu²⁰. W Polsce chęć działań na rzecz lokalnej społeczności wyraża blisko 90% przedsiębiorstw rodzinnych²¹. Aktywność firm rodzinnych na tej płaszczyźnie przybiera zróżnicowane formy. Jedne podmioty realizują postulaty ekologicznej, a inne angażują swoje zasoby w działalność filantropijną, wspierając lokalną

Zależności pomiędzy wartościami organizacyjnymi a innowacyjnym stylem przywództwa. Perspektywa firm rodzinnych, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3.

¹⁸ L. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009; I. Steinerowska-Streb, J. Bernais, *Źródła pozyskiwania pracowników w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 11, s. 85–97; W. Głód, M. Wronka-Pośpiech, *The Relationships between Organisational Culture and Management Innovation in Polish Enterprises*, w: Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2015: Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society, V. Dermol, A. Trunk, G. Dakovic, M. Smrkolj (eds.), MakeLearn, Bari 2015, s. 1409–1418; W. Głód, M. Wronka-Pośpiech, *Zależności pomiędzy wartościami organizacyjnymi a innowacyjnym stylem przywództwa. Perspektywa firm rodzinnych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3, s. 58–64.

¹⁹ A. Winnicka-Popczyk, *Możliwości i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 686, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 47, s. 575–588; I. Steinerowska-Streb, *Wybrane determinanty zatrudniania pracowników w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 3(794), s. 68–78.

²⁰ European Family Business, *Summary of the Report on the Expert Group of the European Commission of Family Business*, EFB, Brussels 2003, s. 1.

²¹ Instytut Biznesu Rodzinnego, *Badanie Firm Rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata*, PwC Polska Sp. z o.o., 2015, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf>, s. 7.

kulturę, sport czy edukację. Tym samym firmy rodzinne wpływają na rozwiązywanie problemów społecznych występujących w ich regionie. Dlatego też przedsiębiorstwom rodzinnym przypisuje się duże znaczenie w rozwoju lokalnych społeczności²².

Dzięki aktywnym działaniom wspierającym lokalną społeczność firmy rodzinne mogą zyskać przychylność lokalnych środowisk opiniotwórczych, a także różnych grup społecznych występujących w ich najbliższym otoczeniu. W ten sposób budują one zatem swój wizerunek u pracowników, kontrahentów, klientów i wszystkich interesariuszy z regionu, w którym firma funkcjonuje.

Inicjatywy firm rodzinnych na rzecz lokalnych społeczności mogą również prowadzić do lepszego postrzegania samych rodzin właścicielskich wśród sąsiadów i znajomych, a także mogą skutkować podniesieniem rangi rodziny w otoczeniu. Wyrazem uznania rodziny przez społeczność lokalną może być przykładowo poparcie rodziny w jej działalności politycznej czy też na forach społecznych²³.

Korzyści, jakie może zyskać firma i rodzina, podejmując społecznie odpowiedzialne działania na poziomie lokalnym, mogą zatem zachęcać firmy rodzinne do tego typu aktywności. Korzyści te mogą również powodować, że firmy rodzinne chętniej niż nierodzinne angażują się w CSR i nie ograniczają swojej działalności jedynie do dostarczania społeczności lokalnej dóbr i usług z wykorzystaniem lokalnych zasobów.

Metodyka badań

Biorąc pod uwagę eksploracyjny charakter badania, aby osiągnąć założony cel, zdecydowano się na zebranie danych empirycznych za pomocą studium przypadku²⁴. Prezentowane wyniki są częścią szerszych badań dotyczących postaw społecznie odpowiedzialnych w przedsiębiorstwach rodzinnych i dotyczą jednej z firm, które zadeklarowały chęć wzięcia udziału w badaniach.

Pierwszy etap badań, będący początkiem procesu gromadzenia danych, przybrał formę obserwacji uczestniczącej. Rozpoczął się w czerwcu 2018 r., kiedy to – w ramach działań społecznie odpowiedzialnych firmy – umożliwiono przeprowadzenie cyklu zajęć terenowych ze studentami w jej siedzibie. Dodatkowo w latach 2018–2020 dokonano obserwacji w wymiarze ok. 30 godzin oraz wzięto udział w kilku spotkaniach i prelekcjach, na których byli obecni przedstawiciele firmy. W celu poparcia dowodów z badań terenowych wykorzystano również dane wtórne (strona internetowa, artykuły w prasie,

²² M.A. Fitzgerald, G. Muske, *Family Businesses and Community Development: The Role of Small Business Owners and Entrepreneurs*, "Community Development" 2016, vol. 47, no. 4, s. 412–430.

²³ M. Matejun, *op.cit.*

²⁴ R.K. Yin, *Case-Study Research. Design and Methods*, 3rd ed., Sage, London 2003.

analiza postów na Facebooku). Takie podejście jest zgodne z sugestiami K.M. Eisenhardta²⁵ i R.K. Yina,²⁶ którzy dowartościwiają możliwość wspólnego korzystania z różnych technik gromadzenia danych. Działania podjęte w tym postępowaniu badawczym zostały następnie uzupełnione o informacje uzyskane z wywiadów pogłębionych. W okresie roku przeprowadzono trzy częściowo ustrukturalizowane wywiady, zbierając tym samym informacje od: (1) właściciela przedsiębiorstwa, (2) specjalisty ds. Public Relations oraz (3) innego pracownika organizacji. Każdy wywiad trwał od 50 do 90 minut i był rejestrowany dla celów dalszej analizy treści, a następnie poddany transkrypcji. Badanych spytano o funkcję pełnioną w organizacji oraz pozwolono swobodnie wypowiedzieć się na temat odpowiedzialności społecznej, relacji z interesariuszami oraz motywacji, które skłoniły firmę do takich działań. Procedura gromadzenia danych przyczyniła się do zwiększenia wiarygodności badań²⁷, a uzyskane dane zostały wspólnie przeanalizowane przez autorów artykułu. Kolejnym etapem analizy była interpretacja danych, a ostatnim dyskusja analityczna na podstawie literatury przedmiotu.

Case study

Marco Sp. z o.o. w Gliwicach działa na rynku produkcji etykiet i elementów znakowania od 2000 r. Spośród 90 osób zatrudnionych w organizacji do rodziny należą cztery (z czego dwie zasiadają w zarządzie, mając w sumie 75% udziałów). Firmę tę – zgodnie z podstawową definicją określającą przedsiębiorstwo rodzinne, w której bierze się pod uwagę kryterium własności i zarządzania – można zatem uznać za przedsiębiorstwo rodzinne. Dodatkowo o rodzinności przedsiębiorstwa świadczy uznanie firmy za rodzinną przez członka rodziny właścicielskiej posiadającego większość udziałów.

Podobnie jak inne przedsiębiorstwa rodzinne firma Marco jest z założenia ukierunkowana na długoletnią działalność, wielopokoleniowo. Od innych przedsiębiorstw rodzinnych Marco odróżnia jednak podejście do sukcesji. Nie oczekuje się tu bowiem, że kolejne pokolenie bezwzględnie przejmie firmę. Sukcesorom pozostawia się wybór co do ich własnej ścieżki kariery. Zakładany jest również scenariusz, że swoistego rodzaju sukcesja może nastąpić także wśród pracowników, bowiem pracowników traktuje się tu jako rodzinę – rodzinę nie z krwi, lecz dzielącą te same wartości. Na ten temat tak wypowiada się prezes gliwickiej firmy Marco i jej główny właściciel: „(...) to jest tak, że ta firma według mojego marzenia będzie firmą ponadczasową, tylko jeszcze nie do

²⁵ K.M. Eisenhardt, *Building Theories from Case Study Research*, "Academy of Management Review" 1989, no. 14, s. 532–550.

²⁶ R.K. Yin, *Case-Study...*, *op.cit.*

²⁷ *Ibidem.*

końca wiemy, czy firmą będzie zarządzała rodzina z krwi, czy rodzina z wartości (...) tutaj pracują ludzie, którzy się identyfikują z naszą misją i wizją. Jeżeli się okaże, że moje dzieci będą miały inne DNA, to tej firmy im się nie przekaze. Tak więc to jest takie sprawiedliwe. Ja oczywiście dbam o to i wydaje mi się, że one będą chciały, będą do tego gotowe, ale jeżeli będą chciały robić coś innego w życiu, to nikt nie będzie im kazał się w to bawić. Ale na pewno (...) chcemy, żeby firma była wielopokoleniowa (...) Dla mnie nie ma znaczenia, czy to będzie kontynuowała rodzina z tej krwi, czy rodzina z wartości – czyli ktoś z pokolenia tutaj, kto pracuje w tej firmie. Wyjdzie to w praniu”.

Tak jak w większości firm rodzinnych kluczową rolę odgrywają tu wartości, które są kształtowane i wyznawane przez rodzinę. Są nimi: odpowiedzialność, empatia, profesjonalizm, jakość, zaangażowanie, pozytywne intencje i konsekwencja. Wartości te wynikają z przyjętej kultury organizacji. Zebrano je w kodeks, który składa się z 14 zasad obowiązujących w firmie. Są one traktowane jako „rdzenne”, stanowią drogowskaz do dalszego rozwoju firmy i – jak podkreśla prezes firmy – „są już mocno ugruntowane”. W zasadach tych podkreśla się znaczenie szeroko rozumianego szacunku dla ludzi, nieustannego procesu doskonalenia i podnoszenia świadomości oraz działalność charytatywną i pracę na rzecz lokalnej społeczności.

Już w procesie rekrutacji poszukuje się zatem ludzi, którzy „w naturalny sposób identyfikują się z tą wizją, misją i kulturą organizacji Marco”. Jeżeli się z tymi wartościami utożsamia, mogą – po pozytywnym przejściu wieloetapowej selekcji – zostać przyjęci do grona pracowników. W przeciwnym wypadku nie zostają członkami zespołu-rodziny. Jak wspomina prezes „My potrzebujemy ludzi nie do pracy, tylko do wspólnego życia i przebywania. Trochę jak w rodzinie (...) przykładowo w 14 zasadach jest napisane, że jesteśmy firmą społecznie odpowiedzialną, więc siłą rzeczy będziemy to pokazywać – jeżeli komuś się nie podoba pomaganie ludziom, to do naszej firmy nie wejdzie”. Dlatego też każdy rekrutowany pracownik musi zaakceptować misję, wizję i kulturę organizacji oraz zgodzić się na przestrzeganie zasad przyjętych w firmie. Świadomość tych zasad wśród wszystkich pracowników ma tu bowiem znaczenie priorytetowe.

Wartości firmy są pielęgnowane każdego dnia i na każdym poziomie organizacji. Podkreślenia wymaga, że przyjętym zasadom podlega także prezes firmy: „(...) i ja muszę się podporządkować tej kulturze. Ja mam z tym niewielki problem, bo tak naprawdę ona powstała w mojej głowie, więc można byłoby powiedzieć, że zrobiłem to sobie pod siebie (...)”. Wartości firmy są zatem kształtowane przez rodzinę. Rodzina też dba o świadomość tych zasad wśród zatrudnionych osób: „My budujemy firmę o wysokim poziomie świadomości poprzez konsekwentne budowanie i podnoszenie świadomości wszystkich pracowników. Komunikujemy te wartości każdego dnia. Pokazuje się za pomocą różnych narzędzi, że dana rzecz wpisuje się w wizję i misję. Jeżeli nie, to odwołujemy się do zasad. Każdy je musi zaakceptować”.

Zaangażowanie w obszarze CSR wpisane jest nierozdzielnie w działalność spółki oraz funkcjonowania w niej pracowników. Analiza danych pierwotnych i wtórnych pozwoliła na wyróżnienie czterech obszarów zaangażowania firmy: (1) działania ekologiczne i ochrona środowiska naturalnego, (2) działania na rzecz pracowników, (3) działania wobec społeczności lokalnej, oraz (4) relacje z konsumentami. Jednak do podstawowych wartości firmy należy przede wszystkim praca na rzecz lokalnej społeczności. Ową lokalność często podkreślają rozmówcy: „Najczęściej robimy coś lokalnie – to nie jest tak, że są precyzyjne wytyczne, ale ludzie już intuicyjnie szukają kogoś, komu możemy pomóc wokół siebie”. Mówi się wręcz o tzw. województwie Marco, do którego należą najbliższe powiaty. Wybór takiego, a nie innego obszaru podyktowany był koniecznością ograniczenia zakresu pomocy – „...nie jesteśmy w stanie pomóc wszystkim, a jedną z zasad, jakimi się kierujemy, jest poznanie osobiście każdego, komu chcemy pomóc i tworzenie minispołeczności, która będzie się wspierać. Ograniczenie terytorium miało nam oraz naszym podopiecznym ułatwić właśnie kontakt bezpośredni z nami i branie udziału w naszych spotkaniach”.

Pracownicy są zachęceni do działań z zakresu CSR na wiele sposobów – oprócz projektów cyklicznych mogą się zgłaszać do różnych inicjatyw bądź sami je proponować – muszą jednak zaangażować się na poziomie co najmniej 16 godzin rocznie. Jak zauważa prezes: „Nie chcemy mieć łatki, że u nas to się tyra społecznie aż do grobu, ale to 16 godz. to takie minimum – bo chcemy ludzi zachęcić do działania (...) wiadomo, niektórzy mają 100 godz. a inni 40”. Listę wybranych inicjatyw ograniczoną do działań wobec społeczności lokalnej przedstawiono w tabeli 2.5.1.

Warto także podkreślić, że skala zaangażowania w działalność społeczną rosła wraz z rozwojem firmy. Obecnie CSR jest ściśle wpisana w kulturę organizacji, długofalową wizję i misję – są to więc już działania o charakterze systemowym. Związane jest to z wdrożonymi systemami jakości (m.in. ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001). Można zatem stwierdzić, że działania te są podejmowane w sposób planowy, mimo że na pytanie o to, czy działania CSR są planowe, czy spontaniczne, prezes firmy odpowiada: „I tak, i tak”.

Z analizy wywiadów wynika także, że motywacje mają charakter wewnętrzny. Według rozmówców pobudki do działania wynikają z wrodzonej wrażliwości i wewnętrznego pragnienia bycia społecznie odpowiedzialnym. „Pomaganie sprawia mi ogromną radość i ono było od samego początku (...), wychodzi z mojego DNA”, stwierdza właściciel i dodaje: „(...) wiadomo, że jedni są bardziej wdzięczni, a inni mniej, ale nie przeszkadza mi to pomagać dalej. W firmie nie powinniśmy się oceniać, krytykować, że pomogliśmy niewłaściwej osobie (...) ważne, że nasze intencje były dobre”. U podstaw działań z zakresu CSR w firmie stoją wartości rodzinne. Łatwo można to rozpoznać, mając na względzie słowa prezesa: „CSR? – jestem idealistą, to wynika z moich poglą-

dów. Niewiele trzeba, aby świat był dużo lepszy. Chciałbym zrobić w życiu jak najwięcej pozytywnych rzeczy dla siebie i dla innych”.

Tabela 2.5.1.

Społeczna odpowiedzialność w Marco na przykładzie obszaru działań wobec społeczności lokalnej

| | |
|---------------------------------------|--|
| Działania wobec społeczności lokalnej | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Od 2016 r. działa Fundacja MarcoPomaga, dzięki której w formalny i instytucjonalny sposób kieruje się pomoc do lokalnej społeczności ▪ Coroczna akcja charytatywna MarcoPaczka na wzór Szlachetnej Paczki, w ramach której pracownicy w zespołach przygotowują paczki świąteczne dla najuboższych rodzin z okolicy. W 2019 r. przygotowano 40 takich paczek, a budżet na nie wyniósł ponad 90 tys. PLN ▪ Cykliczne akcje krwiodawstwa ▪ Obowiązek poświęcenia min. 16 godz. rocznie na działalność społeczną przez każdego pracownika firmy ▪ Fundusz Pracowniczy, w ramach którego wszyscy pracownicy przekazują 1,5% swojego wynagrodzenia na Fundację MarcoPomaga. Dzięki zebranym pieniądзом pracownicy mogą zgłaszać własne inicjatywy. W chwili pojawienia się pomysłu wszyscy pracownicy mają obowiązek zagłosować w ankiecie („Czy chcesz wesprzeć ten projekt?”). Jeśli 75% załogi popiera projekt, on przechodzi i wtedy osoba zgłaszająca w całości zajmuje się jego realizacją (np. pomoc rodzinie w sfinansowaniu rehabilitacji dla dziecka lub sprzętu rehabilitacyjnego) ▪ Za pośrednictwem zgłoszeń do Fundacji oraz akcji MarcoPaczka można zgłosić konkretne potrzeby najuboższych rodzin, które następnie pracownicy mogą rozwiązać w ramach wolontariatu (np. pomoc w remoncie, naprawie pieca, grabienie liści w ogrodzie u osób niepełnosprawnych, remont pokoju dziecięcego, pomoc w schronisku dla zwierząt, zbiórka pluszaków dla dzieci czy koców dla Domu Brata Alberta) ▪ Współpraca ze szkołami i z uczelniami w zakresie wizyt studyjnych i zajęć terenowych, udostępnianie materiałów do prac dyplomowych ▪ Współpraca z uczelniami poprzez aktywne uczestniczenie w radach programowych na kierunkach studiów (UE Katowice, Politechnika Śląska, Politechnika Opolska) ▪ W ramach wyrównywania szans oraz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu i zawodowemu firma współpracuje z Gliwickim Zakładem Aktywności Zawodowej, a także aktywnie wspiera Warsztaty Terapii Zajęciowej „Tęcza”, Dom Aniołów Stróżów czy Dom Opieki Społecznej „Ostoja” ▪ Marco Business School – projekt edukacyjny dla uczniów gliwickich szkół, w ramach którego uczestniczą oni w pozalekcyjnych zajęciach z przedsiębiorczości, wykładach z zakresu prowadzenia biznesu – zarówno z poziomu zarządzania, jak i codziennej współpracy |
|---------------------------------------|--|

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych materiałów.

Niezależnie od przesłanek, które stoją u podstaw działalności społecznej firmy, CSR przynosi firmie wymierne korzyści. Przez pryzmat tej działalności jest bowiem postrzegana w swoim otoczeniu. Także z tego punktu widzenia postrzegana jest rodzina właścicielska: „Jest to trochę problemem. Jak ludzie widzą firmę z zewnątrz, to widzą przede wszystkim jedną osobę – mnie. To rzeczywiście jest tak, że ludzie postrzegają moją rodzinę przez pryzmat firmy i w drugą stronę. A przecież na ten zbudowany wizerunek pracuje dużo ludzi. Dlatego pracujemy nad tym, żeby coraz więcej ludzi wychodziło z cienia. Żeby byli w pierwszej linii, żeby byli kojarzeni z Marco i z tym, co robimy”.

Z założenia właściciele firmy chcieli po prostu, aby ich wartości były realizowane w praktyce. Jednak aktywności, które jako firma zaczęli podejmować, spowodowały, że firma stopniowo zyskiwała pozytywny wizerunek – „to, co się u nas wytworzyło, to jest

jeden wielki efekt uboczny (...) nigdy nie miałem takiego zamiaru, aby na podstawie CSR budować przewagę konkurencyjną”. Właściciele Marco dostrzegają jednak interakcję występującą na tej płaszczyźnie: „(...) robimy to dla wartości, ale bardzo pomagają nam to w biznesie”.

Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzone badania dostarczają ciekawych spostrzeżeń na temat działań społecznie odpowiedzialnych firmy rodzinnej Marco oraz w kwestii wartości wyznawanych przez rodzinę i ich powiązań z działaniami na rzecz różnych interesariuszy. Wyniki tych badań wskazały wiele motywatorów, głównie natury wewnętrznej, napędzających inicjatywy społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa. Duże znaczenie wśród tych motywatorów mają wartości przyczyniające się do budowania odpowiedniej kultury organizacyjnej, która się wiąże z silnym zaangażowaniem w realizację celów firmy, a tym samym pozwala na ciągłe zaangażowanie w CSR. Choć zidentyfikowano działania skierowane do różnych grup interesariuszy, za kluczowe uważa się działania kierowane do społeczności lokalnej. Przedstawione w artykule wyniki badania wzbogacają wiedzę o polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Ich istotnym walorem jest także dostarczenie empirycznych dowodów świadczących o trafności stwierdzenia, że czynnikiem odgrywającym ważną rolę w wyjaśnianiu społecznie odpowiedzialnych zachowań jest wspólny system wartości – nierzadko bardziej świadczący o „rodzinności” niż więzi rodzinne.

Działania Marco można uznać za wzorcowe i warte naśladowania przede wszystkim z uwagi na fakt, że konsekwentnie budowana kultura organizacyjna zwiększa zaangażowanie i przywiązanie do firmy. Może być to wskazówka dla menedżerów, jak utrzymać pracowników w trudnych warunkach niedoboru na rynku pracy.

Podstawowe ograniczenia prezentowanego badania wynikają z przyjętej metodologii, opartej na analizie jednego studium przypadku. Co więcej, proces gromadzenia danych nakierowany był na interesariuszy wewnętrznych. Niewątpliwie opracowanie zyskałoby na możliwości przeprowadzania wywiadów z zewnętrznymi interesariuszami firmy. W związku z tymi ograniczeniami autorzy ostrożnie podchodzą do interpretacji uzyskanych wyników oraz możliwości ich generalizowania. Ponadto zdają sobie sprawę, że artykuł nie wyczerpuje podjętego problemu badawczego, a stanowi jedynie przyczynek do dalszych badań. Rezultaty badania stanowią jednak cenne źródło informacji dla praktyki gospodarczej i mogą z nich skorzystać zarówno właściciele firm rodzinnych, jak i przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu wspierających ich funkcjonowanie.

Bibliografia

- Carroll A.B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, "Business and Society" 1999, vol. 38, no. 3, s. 268–295.
- Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, "Business Horizons" 1991, vol. 34, no. 4, s. 39–48.
- Castejón P.J.M., López A.B., *Corporate Social Responsibility in Family SMEs: A Comparative Study*, "European Journal of Family Business" 2016, no. 6, s. 21–31.
- Danes S.M., Brewton K.E., *Follow the Capital: Benefits of Tracking Family Capital Across Family and Business Systems, Family Businesses*. *International Studies in Entrepreneurship*, no. 15, A. Carsrud, M. Brännback (eds.), Springer, New York, NY 2012.
- De Bakker F., Groenewegen P., Den Hond F., *A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance*, "Business and Society" 2005, vol. 44, no. 3, s. 283–317.
- De la Cruz Deniz M., Cabrera Suarez K., *Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain*, "Journal of Business Ethics" 2005, no. 56, s. 27–41.
- Donaldson T., Preston L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 1, s. 65–91.
- Dyer W.G., Whetten, D.A., *Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2006, vol. 30, no. 6, s. 785–802.
- Eisenhardt K.M., *Building Theories from Case Study Research*, "Academy of Management Review" 1989, no. 14, s. 532–550.
- European Family Business, *Summary of the Report on the Expert Group of the European Commission of Family Business*, EFB, Brussels 2003.
- Fitzgerald M.A., Haynes G.W., Schrank H.L., Danes S.M., *Socially Responsible Processes of Small Family Business Owners: Exploratory Evidence from the National Family Business Survey*, "Journal of Small Business Management" 2010, vol. 48, no. 4, s. 524–551.
- Fitzgerald M.A., Muske G., *Family Businesses and Community Development: The Role of Small Business Owners and Entrepreneurs*, "Community Development" 2016, vol. 47, no. 4, s. 412–430.
- Freeman R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Pitman/Ballinger, Boston, MA. 1984.
- Freeman R.E., Velamuri S.R., Moriarty B., *Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR*, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2006.
- Gamerschlag R., Möller K., Verbeeten F., *Determinants of Voluntary CSR Disclosure Empirical Evidence from Germany*, "Review of Managerial Science" 2011, vol. 5, no. 2, s. 235–262.
- Głód W., Wronka-Pośpiech M., *Zależności pomiędzy wartościami organizacyjnymi a innowacyjnym stylem przywództwa. Perspektywa firm rodzinnych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3, s. 58–64.
- Głód W., Wronka-Pośpiech M., *The Relationships Between Organisational Culture and Management Innovation in Polish Enterprises*, Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2015: Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society, V. Dermal, A. Trunk, G. Dakovic, M. Smrkolj (eds.), MakeLearn, Bari 2015, s. 1409–1418.
- Głód W., Wronka-Pośpiech M., *Zależności pomiędzy wartościami organizacyjnymi a innowacyjnym stylem przywództwa. Perspektywa firm rodzinnych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3, s. 58–64.

- Instytut Biznesu Rodzinnego, *Badanie Firm Rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata*, PwC Polska Sp. z o.o., 2015, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf> (dostęp: 31.12.2019).
- Lopez-Gonzalez E., Martínez-Ferrero J., García-Meca E., *Corporate Social Responsibility in Family Firms: A Contingency Approach*, "Journal of Cleaner Production" 2019, no. 211, s. 1044–1064.
- Matejun M., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu firm rodzinnych*, w: *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2011, nr 156, s. 263–274.
- Morck R., Yeung B., *Family Control and the Rent-seeking Society*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2004, vol. 28, no. 4, s. 391–409.
- Niehm L.S., Swinney J., Miller N.J., *Community Social Responsibility and its Consequences for Family Business Performance*, "Journal of Small Business Management" 2008, vol. 46, no. 3, s. 331–350.
- Steinerowska-Streb I., Bernais J., *Źródła pozyskiwania pracowników w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 11, s. 85–97.
- Steinerowska-Streb I., *Wybrane determinanty zatrudniania pracowników w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 3(794), s. 68–78.
- Steinerowska-Streb I., Wziątek-Staško A., *Innovations in Family Firms. A Study of Owner-managers' Knowledge Development*, "Journal of Family Business Management" 2019.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.
- Uhlaner L., Van Goor-Balk A., Masurel E., *Family Business and Corporate Social Responsibility in a Sample of Dutch Firms*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 2004, no. 11, s. 186–194.
- Waddock S., Smith N., *Corporate Responsibility Audits: Doing Well by Doing Good*, "Sloan Management Review" 2000, no. 41, s. 75–83.
- Winnicka-Popczyk A. (2011), *Możliwości i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytetu Szczecińskiego nr 686, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 47, s. 575–588.
- Yin R.K., *Case-Study Research. Design and Methods*, 3rd ed., Sage, London 2003.
- Zadek S., *Doing Good and Doing Well: Making the Business Case for Corporate Citizenship*, Research Report 1282-00-RR, The Conference Board, New York 2000.
- Znany najbardziej odpowiedzialne społecznie firmy rodzinne w Polsce*, aleBank.pl, 30.11.2018, <https://alebanks.pl/znany-najbardziej-odpowiedzialne-spoecznie-firmy-rodzinne-w-polsce> (dostęp: 4.01.2019).