

MARZENA STARNAWSKA  
MAGDALENA POPOWSKA  
Politechnika Gdańska

## O MNIEJ LUB BARDZIEJ SŁODKIM CUKRZE, CZYLI KILKA UWAG O ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ FIRM RODZINNYCH I PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

### Streszczenie

W artykule, przyjmując za punkt wyjścia teorię interesariuszy Freemana, autorki podjęły się refleksji na temat specyfiki odpowiedzialności społecznej firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwa społeczne uznawane są powszechnie za ucieleśnienie pełnej, wręcz doskonałej formy odpowiedzialności społecznej. Z kolei przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się szczególną paletą interesariuszy oraz specyficznymi wartościami. Autorki wskazują na możliwe obszary wyzwań, przed jakimi stoją przedsiębiorstwa z obu grup, a także przywołują wnioski z nielicznych badań, jakie do tej pory zostały przeprowadzone w tym obszarze.

**Słowa kluczowe:** odpowiedzialność społeczna, firmy rodzinne, przedsiębiorstwo społeczne, interesariusze

### Wprowadzenie

Ostatnie dwadzieścia lat naznaczone jest wzmożonym zainteresowaniem problemami ekologicznymi i społecznymi w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwami<sup>1</sup>. Zainteresowanie to z czasem zyskało miano Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). Stopień zainteresowania koncepcją CSR nie jest jednak jednaki dla wszystkich podmiotów<sup>2</sup>. Zaangażowanie to może zależeć od wielkości firmy, branży, w której funkcjonuje, jej otoczenia oraz wielu innych czynników. Przedsiębiorstwa rodzinne i społeczne, ze względu na ich strukturę własności, pracowników,

---

<sup>1</sup> T. Donaldson, L.E. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, „The Academy of Management Review” 1995, nr 20 (1), s. 65–91; P. Shrivastava, S. Hart, *Creating sustainable corporation*, „Business Strategy and the Environment” 1995, nr 4, s. 154–165; A.C. Martinet, E. Reynaud, *Entreprise durable, finance et stratégie*, „Revue Française de Gestion” 2004, septembre–octobre, s. 121–136; S. Hart, *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*, „Harvard Business Review” 1997, January–February, s. 66–76.

<sup>2</sup> A.C. Martinet, E. Reynaud, *Entreprise...*, s. 121–136.

wartości, które im przyświecają, a które zakorzenione są czy to w tradycji rodzinnej, czy też w sylwetce przedsiębiorcy społecznego, mogą być predestynowane do stosowania społecznej odpowiedzialności w najczystszej i naturalnej postaci, czy wręcz do bycia społecznie odpowiedzialnymi „od urodzenia”. Jednak czy tak jest rzeczywiście? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna, co ukazano w niniejszym artykule.

### **Odpowiedzialność społeczna jako seria zobowiązań przedsiębiorczych na wielu poziomach**

Współcześnie funkcjonuje wiele definicji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). Jest to podejście podlegające ciągłej ewolucji, podobnie zresztą jak inne koncepcje biznesowe, które dopasowują się do zmieniających się realiów prowadzenia działalności gospodarczej i otoczenia biznesu. Początki dzisiejszego rozumienia tej koncepcji zawdzięcza się Bowenowi<sup>3</sup>, który jako pierwszy uznał, że przedsiębiorstwa mają moralny obowiązek postępowania w sposób społecznie odpowiedzialny z uwagi na przyszłe pokolenia<sup>4</sup>. Następna znacząca próba zdefiniowania odpowiedzialności biznesu, to teoria „mądrości konwencjonalnej” Johnsona<sup>5</sup>, nawiązująca do koniecznej interakcji przedsiębiorstwa z wieloma różnymi podmiotami i instytucjami z jego otoczenia. Między innymi na jej bazie Carroll<sup>6</sup> zdefiniował CSR jako zobowiązanie przedsiębiorstw do troski o społeczeństwo w czterech głównych aspektach: pod względem ekonomicznym (maksymalizacja zysku, dostarczanie produktów wysokiej jakości), pod względem prawnym (przestrzeganie regulacji prawnych), etycznym (przestrzeganie zasad moralnych zakorzenionych w kulturze firmy), oraz uznaniowym (filantropia). Dodatkowo, poziom reakcji przedsiębiorstwa w wyżej wymienionych obszarach może objawiać się w kilku kategoriach, począwszy od najniższego, nazwanego przez Carrolla reaktywnym, poprzez obronę, dostosowanie, po najwyższy, czyli proaktywność. W trójwymiarowym ujęciu CSR przez Carrolla, trzeci wymiar stanowią kwestie społeczne, których dotyczyć mogą działania w ramach CSR, a mianowicie: konsumeryzm, środowisko, dyskryminacja, bezpieczeństwo produktu, bezpieczeństwo pracy oraz akcjonariusze firmy. Teoria ta zakłada również, że świadomość złożoności kwestii społecznych wymaga zidentyfikowania problemów społecznych, z którymi styka się konkretna firma oraz wyboru najbardziej odpowiedniego podejścia do ich rozwiązania.

<sup>3</sup> H. Bowen, *Social responsibilities of the business man*, Harper and Brothers, New York 1953.

<sup>4</sup> M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Coll. Repère, Éditions la Découverte, Paris 2007.

<sup>5</sup> H.L. Johnson, *Business in contemporary society: Framework and issues*, CA Wadsworth, Belmont 1971.

<sup>6</sup> A.B. Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „The Academy of Management Review” 1979, nr 4 (4), s. 502–504.

## Odpowiedzialność społeczna w świetle teorii interesariuszy

W dyskusji nad odpowiedzialnością społeczną należy nawiązać do teorii interesariuszy E. Freemana<sup>7</sup>, która fundamentalnie zmienia sposób rozumienia jej interpretacji w obecnym krajobrazie ekonomiczno-społecznym. Freeman akcentuje nową, odmienną narrację biznesu. Dzisiejszy sukces biznesu oznacza coś znacznie więcej niż tylko pieniądze. Firmy są zakładane z określonym zamysłem, tak aby tworzyć wartość dla klientów, pracowników, dostawców, lokalnych społeczności, ale też ludzi z pieniędzmi. Według niego kapitalizm jest systemem społecznej kooperacji, w którym jednostki tworzą wzajemnie dla siebie określoną wartość. We współczesnym kapitalizmie nie są jednostkami dążącymi jedynie do własnego interesu ekonomicznego. Niezależnie od tego jaki cel reprezentuje, organizacja powinna brać pod uwagę konsekwencje jakie jej działania przynoszą innym. Interesariusze i ich interesy muszą być dlatego nieustannie równoważone z celami organizacji. Według Freemana koncepcja CSR, to koncepcja oddzielnego sposobu działania, którego można się podjąć lub nie na różnych etapach funkcjonowania biznesu. Freeman podkreśla również, że współcześnie działania CSR odnoszą się do organizacji pozarządowych, rządów, grup interesu a pomijają klientów, dostawców czy pracowników jako podstawowych/kluczowych interesariuszy. Freeman proponuje więc, aby mówić o odpowiedzialności firmy przed interesariuszami (*company stakeholder responsibility*) zamiast CSR jako *corporate social responsibility*.

Teoria interesariuszy stawia firmę w pozycji centrum jej relacji z interesariuszami. Mitchell i inni<sup>8</sup> wyróżniają trzy atrybuty interesariuszy, które decydują niejako o ich znaczeniu dla firmy: siła/władza (zdolność do osiągania wyników, których ci którzy sprawują władzę oczekują), słuszność (etyczna, moralna, oczekiwania społecznych), pilność (w stosunku do żądania lub relacji). Kolejnym istotnym teoretycznym tłem dla przeanalizowania odpowiedzialności społecznej firm rodzinnych i społecznych jest teoria służebności Donaldsona i Davisa<sup>9</sup>. Zakłada ona, że zarządzający przedsiębiorstwem, pozostawieni samym sobie, bez kontroli ze strony właścicieli, zawsze będą działać w jego interesie, a tym samym nie będą realizować własnych, osobistych celów na szkodę firmy. Menedżerowie będą raczej starali się uzyskać zbieżność ich partykularnych interesów z interesami firmy.

## Firmy rodzinne i przedsiębiorstwa społeczne

Odnosząc teorię interesariuszy do **firm rodzinnych** mamy do czynienia ze skrzyżowaniem co najmniej dwóch systemów wartości – rodziny i biznesu. Atrybut władzy jest tutaj bardziej normatywny niż utylitarny, słuszność opiera się na zasa-

<sup>7</sup> E. Freeman J.S. Harrison, A.C. Wicks, B.L. Parmar, S. De Colle, *Stakeholder theory, the state of the art*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.

<sup>8</sup> R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts*, „Academy of Management Review” 1997, nr 22, s. 853–886.

<sup>9</sup> L. Donaldson, J.H. Davis, *Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns*, „Australian Journal of Management” 1991, nr 16 (1), s. 49–64.

dzie dziedziczenia, a trzeci czynnik wymieniony przez Mitchella<sup>10</sup>, czyli czas lub pilność, zakorzeniony jest w powiązaniach rodzinnych i konkretnych celach, wynikających z relacji pomiędzy członkami rodziny<sup>11</sup>.

Współcześnie na bazie teorii interesariuszy, o firmach rodzinnych, mówi się o ich Proaktywnym Zaangażowaniu w kierunku Interesariuszy (*Proactive Stakeholder Engagement-PSE*) oraz Bogactwie Socjoemocjonalnym (*Socioemotional Wealth-SEW*). Oznacza to, że często preferują one cele niefinansowe, nie zawsze zgodne z logiką biznesową, ekonomiczną, pozwalające na utrzymanie SEW. Propagatorzy tego nurtu uważają, że właściciele firm rodzinnych angażują się w działania prospołeczne nawet jeśli to zaangażowanie nie przynosi korzyści ekonomicznych, a to dlatego że rodzina otrzymuje coś w rodzaju korzyści społeczno-emocjonalnych<sup>12</sup>, zaspokajających potrzebę SEW. Według tej teorii, założyciele firm rodzinnych postrzegają je jako przedłużenie ich ego, a co za tym idzie, firmy odzwierciedlają ich podstawowe wartości<sup>13</sup> i stają się odbiciem samooceny członków rodziny<sup>14</sup>. Wartości rodzinne, wokół których budowana jest firma, są homogeniczne i wyrażają się w postaci bardziej afektywnych niż przeciętne relacji, solidarności, lojalności oraz dbałości o reputację firmy, która najczęściej tożsama jest z reputacją rodziny. Każde nieodpowiedzialne zachowanie może doprowadzić do utraty SEW, a w rezultacie do stygmatyzacji firmy rodzinnej jako organizacji społecznie nieodpowiedzialnej<sup>15</sup>. Niektóre z tych wartości rodzinnych uznawane są za fundamentalne i silnie osadzone w rodzinnej podświadomości zbiorowej, inne z kolei determinowane są czynnikami sytuacyjnymi, czy pokoleniowymi. Przyszłe pokolenia firm rodzinnych są ważnym interesariuszem, niezbędnym do przetrwania firmy rodzinnej. Traktowanie kolejnych pokoleń jako interesariuszy zawiera się we wcześniej wspomnianym wymiarze społeczno-emocjonalnym, w którym przenikają się wzajemnie ich przyszłość i interesy<sup>16</sup>.

---

<sup>10</sup> R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, nr 22 (4), s. 853–886.

<sup>11</sup> A.W. Pearson, J.C. Carr, J.C. Shaw, *Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2008, nr 32, s. 949–969.

<sup>12</sup> P. Berrone, C.C. Cruz, L.R. Gómez-Mejía, *Socioemotional wealth in family firms: A review and agenda for future research*, „Family Business Review” 2012, nr 25, s. 258–279.

<sup>13</sup> M.F.R. Kets De Vries, *The Entrepreneurial Personality: A Person at the Cross Roads*, „Journal of Management Studies” 1977, 14, s. 34–57; W.G. Dyer, D.A. Whetten, *Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2006, nr 30(6), s. 785–802; J.J. Chrisman, J.H. Chua, P. Sharma, *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, nr 29 (5), s. 555–576.

<sup>14</sup> 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 and Practice” 2012, s. 1153–1173.

<sup>15</sup> D.L. Deephouse, P. Jaskiewicz, *Do Family Firms Have Better Reputations than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories*, „Journal of Management Studies” 2013, nr 50 (3), s. 337–360.

<sup>16</sup> M.A. Delmas, O. Gergaud, *Sustainable Certification for Future Generations: The Case of Family Business*, „Family Business Review” 2014, nr 27 (3), s. 228–243.

Szczególna dbałość o przetrwanie firmy rodzinnej oraz PSE i SEW firm rodzinnych pozwala domniemywać, że będą one bardziej i w sposób naturalny zmotywowane do stosowania podejścia CSR, jako że wśród najczęściej komunikowanych motywacji firm do podejmowania działalności prospołecznej znajdujemy: poprawę wizerunku firmy, rozpoznawalność firmy jako lidera etycznego oraz przyczynianie się do zaspokajania długookresowych interesów firmy<sup>17</sup>. Podążając za rozumowaniem tych samych autorów, działania firm rodzinnych w zakresie CSR można zakwalifikować jako etyczne (*versus* instrumentalne) oraz pchane wewnętrznie raczej niż determinowane czynnikami zewnętrznymi. Literatura przedmiotu jest jednak bogata w analizy, które pokazują, że może być zupełnie inaczej. Biznes rodzinny jest bardzo często umieszczany w kontekście stosowania niesprawiedliwego systemu wynagrodzeń<sup>18</sup>, nepotyzmu<sup>19</sup> czy dyskryminacji płciowej<sup>20</sup>. Oznacza to konieczność wyróżnienia wśród interesariuszy wewnętrznych dwóch grup – członkowie rodziny kontra pracownicy spoza rodziny<sup>21</sup> i uznania, że często chęć społecznego oddziaływania na interesariuszy wewnętrznych spoza rodziny może być słabsza niż chęć dbania o pracowników z grona rodziny. Jednym z wymiarów SEW jest również altruizm cechujący członków rodziny<sup>22</sup>. Może on przyjąć postać pozytywną, czyli zwiększyć zaangażowanie w oddziaływanie prospołeczne, choć możliwe jest również, że i to zaangażowanie, w przypadku interesariuszy wewnętrznych, będzie różnicowane na członków rodziny i pracowników spoza niej. Prawdopodobnie, tylko w odniesieniu do interesariuszy zewnętrznych, rodzinny altruizm może mieć wyłącznie pozytywne skutki i rzeczywiście może oznaczać podejmowanie działań z gatunku CSR. Niektórzy autorzy wskazują również na to, że różnice narodowe, kulturowe i gospodarcze mogą mieć wpływ na poziom implementacji CSR zarówno w firmach rodzinnych, jak i tych spoza tej grupy<sup>23</sup>. Co więcej heterogeniczność firm rodzinnych, wynikająca choćby ze zróżnicowanych rozmiarów tych organizacji, może decydować o bardzo zdywersyfikowanym podejściu do zaangażowania społecznego<sup>24</sup>.

<sup>17</sup> P.S. Brønn, D. Vidaver-Cohen, *Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?*, „Journal of Business Ethics” 2009, nr 87 (1), s. 91–109.

<sup>18</sup> J.H. Chua, J.J. Chrisman, E.B. Bergiel, *An agency theoretic analysis of the professionalized family firm*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, nr 33, s. 355–372.

<sup>19</sup> M. Burkart, F. Panunzi, A. Shleifer, *Family Firms*, „Journal of Finance” 2003, nr 58, s. 2167–2202.

<sup>20</sup> R.M. Jimenez, *Research on women in family firms: Current status and future directions*, „Family Business Review” 2009, nr 22 (1), s. 53–64.

<sup>21</sup> C. Cruz, M. Larazza-Kintana, L. Garces-Galdeano, P. Berrone, *Are Family Firms Really More Socially Responsible?*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2014, nr 38 (6), s. 1295–1316.

<sup>22</sup> W.S. Schulze, M.H. Lubatkin, R.N. Dino, *Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms*, „Journal of Business Venturing” 2003, nr 18 (4), s. 473–490.

<sup>23</sup> C. Cruz, M. Larazza-Kintana, L. Garces-Galdeano, P. Berrone, *Are Family Firms...*, s. 1295–1316; M. Popowska, M. Starnawska, *Odpowiedzialność społeczna biznesu – polifonia strategii, zaangażowania, doświadczeń oraz miar dużych i małych firm*, „Journal of Management and Finance” 2010, nr 10 (1), s. 128–151.

<sup>24</sup> P. Marques, P. Presas, A. Simon, *The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values*, „Family Business Review” 2014, nr 27, s. 206–227.

Wyniki badań przeprowadzanych na całym świecie nie dają wyczerpującej odpowiedzi na pytanie o poziom zaangażowania firmy rodzinnej w działania z zakresu odpowiedzialności społecznej. Póki co nie pozwalają one na jednoznaczne stwierdzenie, że odpowiedzialność społeczna firm rodzinnych przewyższa orientację społeczną firm nierodzinnych. Część autorów stwierdziła silną tendencję firm rodzinnych do stosowania podejścia CSR<sup>25</sup>, ale to nie oznacza jeszcze, że są one w tym względzie wyjątkowe. Inni, po zbadaniu przedsiębiorstw z obu grup, odrzucili wręcz hipotezę o rzekomo silniejszej orientacji społecznej firm rodzinnych<sup>26</sup>, albo uzależnili ją od tego czy działania ukierunkowane są na interesariuszy wewnętrznych (znikoma orientacja firm rodzinnych) czy zewnętrznych (silniejsze ukierunkowanie)<sup>27</sup>.

W myśl teorii służebności, w firmach rodzinnych zarówno właściciele (rodzina), jak i menedżerowie (pracownicy najemni) mają służebny stosunek do organizacji, a ich cele są zbliżone do długookresowych celów biznesu, który musi być wspierany, rozwijany i przekazany następnym pokoleniom<sup>28</sup>. Członkowie rodziny są bezinteresownie oddani firmie, jej funkcjonowaniu i stawiają cele biznesu i środowiska lokalnej społeczności przed swoimi własnymi celami. Rodzina dąży do trwałości i kontynuacji biznesu, uznając filantropię jako najlepszy sposób służebności wobec lokalnej społeczności<sup>29</sup>. Służebność w firmach rodzinnych charakteryzuje się trzema głównymi cechami: istotnym inwestowaniem w firmę i jej przyszłość, bezwarunkową formą inwestowania, silną wolą podążania za długoterminowymi celami nawet kosztem celów krótkookresowych<sup>30</sup>. Badania ukazują, że większe zaangażowanie rodziny we własność przedsiębiorstwa rodzinnego zwiększa zainteresowanie filantropią, czyli uznaniową formą społecznej odpowiedzialności<sup>31</sup>, natomiast większe zaangażowanie rodziny w procesy zarządzania zmniejsza tę skłonność.

Inne badania wykonane wśród amerykańskich firm rodzinnych ukazują, że przyszłe pokolenia, mając interes w długookresowej wydajności firmy, są jej interesariuszami. Wykazano również, że właściciele firm rodzinnych, którzy planują sukcesję, biorą pod uwagę potrzeby tychże pokoleń, podejmując odpowiednie praktyki

---

<sup>25</sup> C.E. Aronoff, J.L. Ward, *Family-owned business: A thing of the past or a model for the future*, „Family Business Review” 1995, nr 8 (2), s. 121–130; W.G. Dyer, D.A. Whetten, *Family firms...*, s. 785–802; D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Challenge versus advantage in family business*, „Strategic Organization” 2003, nr 1 (1), s. 127–134.

<sup>26</sup> G. Campopiano, A. De Massis, F. Chirico, *Firm Philanthropy in Small- and Medium-Sized Family Firms: The Effects of Family Involvement in Ownership and Management*, „Family Business Review” 2014, nr 27 (3).

<sup>27</sup> P. Berrone, C.C. Cruz, L.R. Gómez-Mejía, *Socioemotional wealth...*, s. 258–279.

<sup>28</sup> G. Campopiano, A. De Massis, F. Chirico, *Firm Philanthropy...*; G. Corbetta, C. Salvato, *Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on “Comparing the agency costs of family and non-family firms”: conceptual issues and exploratory evidence*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2004, nr 28 (4), s. 355–362.

<sup>29</sup> G. Campopiano A. De Massis, F. Chirico, *Firm Philanthropy...*, s. 256.

<sup>30</sup> Ibidem.

<sup>31</sup> Ibidem.

zorientowane na kwestie środowiskowe, które przyniosą firmie konkretne skutki ekonomiczne w przyszłości<sup>32</sup>.

Z racji tego, że **przedsiębiorstwa społeczne** za główny cel i misję swojego działania stawiają rozwiązywanie różnorodnych problemów społecznych, co nazywa się tworzeniem wartości społecznej, niejako domyślnie teoria i praktyka zakłada, iż zachowują się w sposób bardzo odpowiedzialny społecznie. Dobrze czynią dla społeczeństwa, rozwiązują różne problemy społeczne i środowiskowe, a więc są traktowane jako odpowiedzialne społecznie.

Tymczasem obraz odpowiedzialności społecznej jest o wiele bardziej złożony właśnie w wypadku przedsiębiorstw społecznych. D. Young<sup>33</sup> słusznie podkreśla złożoność i wielorakość odpowiedzialności przedsiębiorstw społecznych przed różnymi interesariuszami twierdząc, że mają one „wielu panów”. Do interesariuszy należą klienci, którym sprzedawane są dobra lub usługi oferowane przez organizacje, darczyńcy ofiarujący datki i granty, władze centralne i regionalne przyznające ulgi podatkowe, kontraktujące różne zlecenia, ludzie, którym dana organizacja służy przez rozwiązywanie wcześniej wspomnianych problemów społecznych, wolontariusze i profesjonalści służący swoją pracą i energią. Zaangażowanie tych interesariuszy przyczynia się do realizacji celu społecznego. Przedsiębiorstwo społeczne zdaje się nie być samowystarczalnym ekonomicznie, a przynajmniej nie tak jak dzieje się w przypadku przedsiębiorstwa zorientowanego wyłącznie na zysk – dlatego liczy na różnoraką pomoc w formie wspomnianych wolontariuszy, dotacji i datków od zewnętrznych jednostek. Łączenie celów ekonomicznych ze społecznymi może jednak stanowić poważne wyzwanie. Dlaczego? Realizując cele ekonomiczne, dbając o utrzymanie się na rynku, przedsiębiorstwo może doprowadzić do zaniedbania celów społecznych<sup>34</sup>. Z racji dobrowolnego zaangażowania innych stron, jest przedmiotem większej obserwacji i wrażliwości społecznej. Co więcej, w sytuacji gdy przedsiębiorstwa te pomagają określonym grupom społecznym, realizując swoją misję, szczególnie grupom zagrożonym wykluczeniem lub wykluczonych ekonomicznie i społecznie, muszą się wykazywać znacznie większą odpowiedzialnością, atencją, wrażliwością i pobłażliwością, ponieważ ich pracownicy należą do tych grup. Jest to ważne w wypadku przedsiębiorstw społecznych, do których zalicza się przede wszystkim spółdzielnie socjalne<sup>35</sup>. Członkowie spółdzielni, do których należą bezrobotni, niepełnosprawni lub osoby wymienione w ustawie o zatrudnieniu socjalnym, jak np. osoby uzależnione od alkoholu, osoby bezdomne, osoby chore psychicznie, przechodzą przez reintegrację zawodową i społeczną<sup>36</sup>. Spółdzielnie socjalne stają więc przed wyzwaniem odpowiedzialnego postępowania wobec swo-

<sup>32</sup> M.A. Delmas, O. Gergaud, *Sustainable Certification...*, s. 228.

<sup>33</sup> D. Young, *The complexity of nonprofit accountability – looking inside as well as outside*, „American Review of Public Administration” 2002, nr 32 (3), s. 3–4.

<sup>34</sup> J.G. Dees, J. Elias, *The challenges of combining social and commercial enterprise*, „Business Ethics Quarterly” 1998, nr 8 (1), s. 165.

<sup>35</sup> A. Ciepielewska-Kowalik, B. Pielniński, M. Starnawska, A. Szymańska, *Social Enterprise Models in Poland – Concepts and Institutional Context*, „ICSEM Working Papers” 2014, s. 4, 12–17.

<sup>36</sup> Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych, DzU, nr 94, poz. 651, z późn. zm., s. 1.

ich pracowników. Warto również wspomnieć, że nie tylko założenia definicyjne o przedsiębiorstwie społecznym, ale również wstępne badania w kontekście polskim<sup>37</sup>, świadczą o oddolnym charakterze inicjatywy tegoż podmiotu, celu społecznym zorientowanym na korzyści dla lokalnej społeczności oraz wskazują, iż ważnym interesariuszem w tym krajobrazie jest lokalna społeczność, co wiąże się z mocnym zakorzenieniem w niej. Z punktu widzenia założeń teorii służebności, jeśli członkowie założyciele przedsiębiorstw społecznych, jakimi są spółdzielnie socjalne, są jednocześnie zarządzającymi, to można uznać, że działają w ich interesie. Interesy partykularne zarządzających są zbieżne z interesami całego przedsięwzięcia. Przyjrzenie się pozostałym typom przedsiębiorstw społecznych, nie pozwala wyciągnąć tak jednoznacznych przypuszczeń. Ponownie jednak można zakładać, że przedsiębiorstwa społeczne z racji swojej misji społecznej, i zarządzający w nich, będą działać w ich interesie. Co więcej, są pod nadzorem i obserwacją zróżnicowanych interesariuszy, co może oddalać chęć zachowań oportunistycznych menedżerów.

We współczesnej literaturze brakuje jednak badań, pozwalających choćby w powierzchowny sposób zobrazować jak wygląda odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw społecznych. Przyczyna tego stanu rzeczy leży również we wcześniejszych wspomnianych założeniach, że przedsiębiorstwo społeczne, z racji celu społecznego, musi być odpowiedzialne społecznie. Nieliczne badania pokazują jak wygląda odpowiedzialność społeczna wobec poszczególnych interesariuszy. Cornelius i inni badacze<sup>38</sup> wskazują, że w wypadku przedsiębiorstw społecznych istnieje mniejszy nacisk na odpowiedzialność społeczną skierowaną do wewnątrz, a większy na zewnętrznych interesariuszy oraz lokalne społeczności. Wskazują na to również badania Foota<sup>39</sup> w sektorze organizacji dobroczynnych, wykazujących się sporą niespójnością w zarządzaniu ludźmi – stosowano się do wyraźnie określonych wartości organizacji w relacji do zewnętrznych interesariuszy – klientów, a zaniedbywano podążanie za tymi wartościami wewnątrz organizacji. Podejmowane są jednak próby badań próbujących określić etyczność zachowań i działań w przedsiębiorczości społecznej, jako jednego z poziomów odpowiedzialności społecznej<sup>40</sup>.

## Podsumowanie

Jeśliby przyjąć postulaty E. Freemana, firma rodzinna i przedsiębiorstwo społeczne powinny każdy podmiot swojego otoczenia traktować jako istotnego interesariusza, na którego oddziałuje. Nie można dokonywać selekcji, nadawać priorytetu

---

<sup>37</sup> M. Starnawska, *Zachowanie poprzez sieciowanie w przedsiębiorczości społecznej w odpowiedzi na trudne otoczenie instytucjonalne – przypadek 5 spółdzielni socjalnych*, „Problemy Zarządzania” 2014, nr 4, t. 2, w druku.

<sup>38</sup> N. Cornelius, M. Todres, S. Janjuha-Jivraj, A. Woods, J. Wallace, *Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise*, „Journal of Business Ethics” 2008, nr 81, s. 359.

<sup>39</sup> D. Foote, *The Question of Ethical Hypocrisy in Human Resource Management in the U.K. and Irish Charity Sectors*, „Journal of Business Ethics” 2001, nr 34 (1), s. 33–34.

<sup>40</sup> E. Chell, L.J. Spence, F. Perrini, J.D. Harris, *Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical*, „Journal of Business Ethics” 2014, nota edytorska, 20.11.2014.

określonym grupom gdyż nie leży to u podstaw zachowań odpowiedzialnych. Badania nad przedsiębiorczością i problematyka prac związanych z CSR wśród firm rodzinnych, przedsiębiorstw społecznych dokonują jednak próby nadawania priorytetów wyboru najważniejszych interesariuszy dla wspomnianych podmiotów. Podejmowane są również badania wskazujące na kierunek odpowiedzialności społecznej wobec poszczególnych interesariuszy. W przypadku przedsiębiorczości społecznej, badania w Polsce na ten temat nie zostały jeszcze przeprowadzone, są opisywane nieliczne przykłady, obrazy dysfunkcji w obszarze odpowiedzialności społecznej. Bezsprzecznie, zakłada się *a priori*, że przedsiębiorstwa społeczne realizując misję i cele społeczne, z natury więc są odpowiedzialne społecznie.

Obszarem dyskusji jest więc polemika z założeniami E. Freemana: czy i w jaki sposób CSR powinien zaistnieć we współczesnych organizacjach? Jeśli uchyli się założenia Freemana, można rzeczywiście zastanawiać się, którzy interesariusze są najważniejsi z punktu widzenia analizowanych organizacji, bo to oni przesądzą o jej przetrwaniu. Równocześnie można podjąć się refleksji, którzy interesariusze są najważniejsi z punktu widzenia realizacji misji organizacji, co jest szczególnie ważne dla przedsiębiorstw społecznych. Nie oznacza to jednak, że mogą one sobie pozwolić na zaniedbania czy dysfunkcje w mniej istotnych obszarach. W przypadku firm rodzinnych, złożoność interesariuszy oraz relacji na poziomie właściciel–menedżer–członkowie rodziny powodują, że bardzo trudno jednoznacznie wypowiedzieć się co do silniejszej, niż w przypadku pozostałych podmiotów, tendencji do bycia społecznie odpowiedzialnym. Wartości rodzinne oraz, być może, silniejsze niż przeciętnie dążenie do przetrwania firmy i zachowania jej dla przyszłych pokoleń rodziny mogą wskazywać na większe zaangażowanie tych firm na polu społecznym, zwłaszcza w środowisku lokalnym. Brakuje jednak badań, które jednoznacznie by to potwierdzały, zwłaszcza w Polsce, gdzie kapitał firm rodzinnych budowany jest stosunkowo krótko, bo w większości przypadków, od początku transformacji ustrojowej.

## Literatura

- Aronoff C.E., Ward J.L., *Family-owned business: A thing of the past or a model for the future*, „Family Business Review” 1995, nr 8 (2).
- Azmat F., Waddell D., *Understanding the dynamism between Corporate Social Responsibility and Social Capital in Family Businesses*, Cambridge University Press, Cambridge 2009.
- Barney B., Hesterly W.S., *Strategic Management and Competitive Advantages*, Pearson Prentice Hall 2008.
- Berrone P., Cruz C.C., Gómez-Mejía L.R., *Socioemotional wealth in family firms: A review and agenda for future research*, „Family Business Review” 2012, nr 25.
- Bowen H., *Social responsibilities of the business man*, Harper and Brothers, New York 1953.
- Brønn P.S., Vidaver-Cohen D., *Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?*, „Journal of Business Ethics” 2009, nr 87 (1).
- Burkart M., Panunzi F., Shleifer A., *Family Firms*, „Journal of Finance” 2003, nr 58.
- Campopiano G., De Massis A., Chirico F., *Firm Philanthropy in Small- and Medium-Sized Family Firms: The Effects of Family Involvement in Ownership and Management*, „Family Business Review” 2014, nr 27 (3).

- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, Coll. Repère, Éditions la Découverte, Paris 2007.
- Carroll A.B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „The Academy of Management Review” 1979, nr 4 (4).
- 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 and Practice” 2012, nr 36 (6).
- Chell E., Spence L.J., Perrini F., Harris J.D., *Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical*, „Journal of Business Ethics” 2014, nota edytorska, 20.11.2014.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P., *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, nr 29 (5).
- Chua J.H., Chrisman J.J., Bergiel E.B., *An agency theoretic analysis of the professionalized family firm*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, nr 33.
- Ciepielewska-Kowalik A., Pielniński B., Starnawska M., Szymańska A., *Social Enterprise Models in Poland – Concepts and Institutional Context*, „ICSEM Working Papers” 2014.
- Corbetta G., Salvato C., *Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on “Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2004, nr 28 (4).
- Cornelius N., Todres M., Janjuha-Jivraj S., Woods A., Wallace J., *Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise*, „Journal of Business Ethics” 2008, nr 81.
- Cruz C., Larazza-Kintana M., Garces-Galdeano L., Berrone P., *Are Family Firms Really More Socially Responsible?*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2014, nr 38 (6).
- Dees J.G., Elias J., *The Challenges of Combining Social and Commercial Enterprise*, „Business Ethics Quarterly” 1998, nr 8 (1).
- Defourny J., Nyssens M., *Social enterprise in Europe: Recent trends and developments*, „Social Enterprise Journal” 2008, nr 4 (3).
- Delmas M.A., Gergaud O., *Sustainable Certification for Future Generations: The Case of Family Business*, „Family Business Review” 2014, nr 27 (3).
- Deephouse D.L., Jaskiewicz P., *Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories*, „Journal of Management Studies” 2013, nr 50 (3).
- Donaldson T., Preston L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, „The Academy of Management Review” 1995, nr 20 (1).
- Donaldson L., Davis J.H., *Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns*, „Australian Journal of Management” 1991, nr 16 (1).
- Dyer W.G., Whetten D.A., *Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2006, nr 30 (6).
- Foote D., *The Question of Ethical Hypocrisy in Human Resource Management in the U.K. and Irish Charity Sectors*, „Journal of Business Ethics” 2001, nr 34 (1).
- Freeman E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., S. De Colle, *Stakeholder theory, the state of the art*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- Hart S., *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*, „Harvard Business Review” 1997, January–February.
- Hirigoyen G., Poulain-Rehm T., *The Corporate Social Responsibility of Family Businesses: An International Approach*, „International Journal of Financial Studies” 2014, nr 2 (3).
- Jimenez R.M., *Research on women in family firms: Current status and future directions*, „Family Business Review” 2009, nr 22 (1).

- Johnson H.L., *Business in contemporary society: Framework and issues*, Belmont, CA Wadsworth 1971.
- Kets De Vries M.F.R., *The Entrepreneurial Personality: A Person at the Cross Roads*, „Journal of Management Studies” 1977, nr 14.
- Martinet A.C., Reynaud E., *Entreprise durable, finance et stratégie*, „Revue Française de Gestion” 2004, septembre–octobre.
- Marques P., Presas P., Simon A., *The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values*, „Family Business Review” 2014, nr 27 (3).
- Miller D., Le Breton-Miller I., *Challenge versus advantage in family business*, „Strategic Organization” 2003, nr 1 (1).
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, nr 22 (4).
- Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C., *Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective*, „Enterprise Theory Practice” 2008, nr 32.
- Popowska M., Starnawska M., *Odpowiedzialność społeczna biznesu – polifonia strategii, zaangażowania, doświadczeń oraz miar dużych i małych firm*, „Journal of Management and Finance” 2010, nr 10 (1).
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., *Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms*, „Journal of Business Venturing” 2003, nr 18 (4).
- Shrivastava P., Hart S., *Creating sustainable corporation*, „Business Strategy and the Environment” 1995, nr 4.
- Starnawska M., *Zachowanie poprzez sieciowanie w przedsiębiorczości społecznej w odpowiedzi na trudne otoczenie instytucjonalne – przypadek 5 spółdzielni socjalnych*, „Problemy Zarządzania” 2014, nr 4, t. 2, w druku.
- Uhlaner L.M., (Annemieke) van Goor-Balk H.J.M., Masurel E., *Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2004, nr 11 (2).
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych, DzU, nr 94, poz. 651 z późn. zm.
- Young D., *The complexity of nonprofit accountability – looking inside as well as outside*, „American Review of Public Administration” 2002, nr 32 (3).

## FEW COMMENTS ON SOCIAL RESPONSIBILITY OF FAMILY BUSINESS AND SOCIAL ENTERPRISES – MORE OR LESS SWEET SUGAR?

### Summary

In this paper, taking as a starting point Freeman’s stakeholder theory approach, we aim to reflect on the peculiarities of social responsibility among family business and social enterprises. Social enterprises are considered as perfect examples of corporate social responsibility practice. Family business, display particular values and have unique stakeholders. We point to the areas of challenge that both kinds of enterprises cope with, and refer to the scarce research results in this problem.

**Keywords:** social responsibility, family business, social enterprise, stakeholders

*Translated by Marzena Starnawska*