

MARZENA STARNAWSKA, MAGADLENA POPOWSKA

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I EKONOMII, POLITECHNIKA GDAŃSKA

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

Streszczenie artykułu

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

Key words:

social responsibility, family business, social enterprise, stakeholders

1. Wstęp

Ostatnie dwadzieścia lat naznaczone jest wzmożonym zainteresowaniem problemami ekologicznymi i społecznymi w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwami¹. Zainteresowanie to z czasem zyskało miano Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). Jednakże stopień zainteresowania koncepcją CSR nie jest jednakowy dla wszystkich podmiotów². 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, 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 ukazane zostanie w niniejszym artykule.

2. 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 Bowenowi³, który jako pierwszy uznał, że przedsiębiorstwa mają moralny obowiązek postępowania w sposób społecznie odpowiedzialny z uwagi na przyszłe pokolenia⁴. Następną znaczącą próbą zdefiniowania odpowiedzialności biznesu, to teoria „mądrości konwencjonalnej” Johnsona⁵, nawiązująca do koniecznej interakcji przedsiębiorstwa z wieloma różnymi podmiotami i instytucjami z jego otoczenia. Między innymi na jej bazie Carroll⁶ zdefiniował CSR jako

¹ 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, 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, Jan-Feb, s. 66-76.

² A.C. Martinet, E. Reynaud, *Entreprise durable, finance et stratégie*, “Revue Française de Gestion” 2004, septembre-octobre, s.121-136.

³ [H. Bowen, *Social responsibilities of the business man*, New York, Harper and Brothers, 1953.](#)

⁴ [M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, Coll. Repère, Éditions la Découverte, 2007.](#)

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

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

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 Carrola reaktywnym, poprzez obronę, dostosowanie, po najwyższy, czyli proaktywność. W trójwymiarowym ujęciu CSR przez Carrola, 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.

3. Odpowiedzialność społeczna w świetle teorii interesariuszy

W przypadku dyskusji nad odpowiedzialnością społeczną, należy nawiązać do teorii interesariuszy E. Freemana⁷, 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. Dlatego interesariusze i ich interesy muszą być nieustannie równoważone z celami organizacji. Według Freemana koncepcja odpowiedzialności społecznej biznesu (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 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*.

⁷ 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.

Teoria interesariuszy stawia firmę w pozycji centrum jej relacji z interesariuszami. Mitchell i inni⁸ 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, oczekiwań 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 Davisa⁹. 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. Menadżerowie będą raczej starali się uzyskać zbieżność ich partykularnych interesów z interesami firmy.

4. 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 użyteczny, słuszność opiera się na zasadzie dziedziczenia, a trzeci czynnik wymieniony przez Mitchella¹⁰, czyli czas lub pilność, zakorzeniony jest w powiązaniach rodzinnych i konkretnych celach, wynikających z relacji pomiędzy członkami rodziny¹¹

Na bazie teorii interesariuszy, współcześnie, w stosunku do firm 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-emocjonalnych¹² zaspokajających potrzebę SEW. Według tej teorii, założyciele firm rodzinnych postrzegają je jako przedłużenie ich ego, a co za tym idzie, firmy odzwierciedlają ich podstawowe wartości¹³ i stają się odbiciem samooceny członków

⁸ 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.

⁹ 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.

¹⁰ 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

¹¹ 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.

¹² 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.

¹³ 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:*

rodziny¹⁴. Wartości rodzinne, wokół których budowana jest firma, są homogeniczne i wyrażają się w postaci bardziej afektywnych niż przeciętnie 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 nieodpowiedzialnej¹⁵. 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 interesy¹⁶.

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 firmy¹⁷. Podążając za rozumowaniem tych samych autorów, działania firm rodzinnych w zakresie CSR można zakwalifikować jako etyczne (versus instrumentalne) oraz pchane wewnątrznie 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 wynagrodzeń¹⁸, nepotyzmu¹⁹, czy dyskryminacji płciowej²⁰. Oznacza to konieczność wyróżnienia wśród interesariuszy wewnętrznych, dwóch grup: członkowie rodziny kontra pracownicy spoza rodziny²¹ i uznania, że często chęć

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

¹⁴ 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.

¹⁵ 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.

¹⁶ 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.

¹⁷ 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

¹⁸ 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.

¹⁹ M. Burkart, F. Panunzi, A. Shleifer, *Family Firms*, ["Journal of Finance" 2003, nr 58, s. 2167-2202.](#)

²⁰ R.M. Jimenez, *Research on women in family firms: Current status and future directions*, "Family Business Review" 2009, nr 22(1), s. 53-64.

²¹ [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.](#)

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 rodziny²². 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 fakt, że różnice narodowe, kulturowe i gospodarcze mogą mieć wpływ na poziom implementacji CSR zarówno w firmach rodzinnych, jak i tych spoza tej grupy²³. Co więcej heterogeniczność firm rodzinnych, wynikająca choćby ze zróżnicowanych rozmiarów tych organizacji, może decydować o bardzo zdywersyfikowanym podejściu do zaangażowania społecznego²⁴.

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 prospołeczną firm nierodzinnych. Część autorów stwierdziła silną tendencję firm rodzinnych do stosowania podejścia CSR²⁵, 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 rodzinnych²⁶, albo uzależnili ją od tego czy działania ukierunkowane są na interesariuszy wewnętrznych (znikoma orientacja firm rodzinnych), czy zewnętrznych (silniejsze ukierunkowanie)²⁷.

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

²² 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.

²³ [C. Cruz, M. Larazza-Kintana, L. Garcés-Galdeano, P. Berrone, *Are Family Firms Really More Socially Responsible?*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2014, nr 38\(6\), 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.

²⁴ 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.

²⁵ 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 and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500*, “*Entrepreneurship Theory and Practice*” 2006, nr 30(6), s. 785-802; D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Challenge versus advantage in family business*, “*Strategic Organization*” 2003, nr 1(1), s. 127-134.

²⁶ 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).

²⁷ 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.

przekazany następnym pokoleniom²⁸. 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 społeczności²⁹. Służebność w firmach rodzinnych charakteryzuje się trzema głównymi cechami: istotnym inwestowaniem w firmę i jej przyszłość, bezwarunkową formą inwestowania, silną wola podążania za długoterminowymi celami nawet kosztem celów krótkookresowych³⁰. Badania ukazują, iż większe zaangażowanie rodziny we własność przedsiębiorstwa rodzinnego zwiększa zainteresowanie filantropią, czyli uznaniową formą społecznej odpowiedzialności³¹, 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 zorientowane na kwestie środowiskowe, które przyniosą firmie konkretne skutki ekonomiczne w przyszłości³².

Z racji tego, iż **przedsiębiorstwa społeczne** za główny cel i misję swojego działania stawiają rozwiązywanie różnorodnych problemów społecznych, co nazywa się w tworzeniem wartości społecznej, niejako domyślnie teoria i praktyka zakłada, że 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 przypadku przedsiębiorstw społecznych. D. Young³³ 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 poprzez rozwiązywanie wcześniej wspomnianych problemów społecznych, wolontariusze i profesjonaliści służący swoją pracą i energią. Zaangażowanie

²⁸ 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); 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.

²⁹ G. Campopiano et al. s. 256

³⁰ Ibidem.

³¹ Ibidem.

³² M.A. Delmas, O. Gergaud, *Sustainable Certification for Future Generations: The Case of Family Business*, "Family Business Review" 2014, nr 27 (3), s. 228.

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

tych interesariuszy przyczynia się do realizacji celu społecznego. Przedsiębiorstwo społeczne zdaje się nie być samowystarczalne ekonomicznie, a przynajmniej nie tak jak dzieje się w przypadku przedsiębiorstwa zorientowanego wyłącznie na zysk. Dlatego liczy na różnorodną pomoc w formie wspomnianych wolontariuszy, w postaci dotacji i datków od zewnętrznych jednostek. Z drugiej strony, łączenie celów ekonomicznych ze społecznymi może stanowić poważne wyzwanie. Dlaczego? Realizując cele ekonomiczne, dbając o utrzymanie się przedsiębiorstwa na rynku, może doprowadzić do zaniedbania celów społecznych³⁴. 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 przypadku przedsiębiorstw społecznych, do których zalicza się przede wszystkim spółdzielnie socjalne³⁵. 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 społeczną³⁶. Spółdzielnie socjalne stają więc przed wyzwaniem odpowiedzialnego postępowania wobec swoich pracowników. Warto również wspomnieć, iż nie tylko założenia definicyjne o przedsiębiorstwie społecznym ale również wstępne badania w kontekście polskim³⁷, świadczą o oddolnym charakterze inicjatywy tegoż podmiotu, oraz 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, iż 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, iż 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 po stronie menadżerów.

³⁴ J.G. Dees, J. Elias, [The challenges of combining social and commercial enterprise](#), "Business Ethics Quarterly" 1998, nr 8(1), s. 165.

³⁵ 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.

³⁶ *Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych* (Dziennik Ustaw Nr 94, poz. 651 z późn. zm.), s.1.

³⁷ 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.

We współczesnej literaturze, brak jest jednak badań pozwalających choćby w powierzchowny sposób zobrazować jak wygląda odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw społecznych. Przyczyna tego stanu rzeczy leży również we wcześniej 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 badacze³⁸ wskazują, że w przypadku przedsiębiorstw społecznych istnieje mniejszy nacisk na odpowiedzialność społeczną skierowaną do wewnątrz, a większy na zewnętrznych interesariuszy oraz lokalne społeczności. Wskazują na to również badania Foote³⁹ 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 społecznej⁴⁰.

5. Zakończenie

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 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 wyborowi 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 uchylili się założenia Freemana, można rzeczywiście zastanawiać się, którzy interesariusze są najważniejsi z punktu widzenia analizowanych organizacji, bo to oni przesądzają o jej przetrwaniu. Równocześnie, można

³⁸ [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.

³⁹ [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.

⁴⁰ 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 listopada 2014.

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.

Bibliografia

- 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.
- R.M. Jimenez, *Research on women in family firms: Current status and future directions*, "Family Business Review" 2009, nr 22 (1), s. 53-64.
- M. Burkart, F. Panunzi, A. Shleifer, *Family Firms*, "[Journal of Finance](#)" 2003, nr 58, s. 2167-2202.
- 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.
- 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.
- M.F.R. Kets De Vries, *The Entrepreneurial Personality: A Person at the Cross Roads*, "Journal of Management Studies" 1977, nr 14, s. 34-57.
- A.W. Pearson, J.C. Carr, J.C. Shaw, *Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective*, "Enterprise Theory Practice" 2008, nr 32, s. 949-969.
- 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*, "Academic Management Review" 1997, nr 22, s. 853-886.
- H.L. Johnson, *Business in contemporary society: Framework and issues*, Belmont, CA Wadsworth, 1971.
- 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, 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, Jan-Feb, s. 66-76.
- 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.

[F. Azmat, D. Waddell, *Understanding the dynamism between Corporate Social Responsibility and Social Capital in Family Businesses*, Cambridge, Cambridge University Press, 2009.](#)

B. Barney, W.S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantages*, Pearson Prentice Hall, 2008.

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, nr 36(6), s. 1153–1173.

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.

[H. Bowen, *Social responsibilities of the business man*, New York, Harper and Brothers, 1953.](#)

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.

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), s. 244–258.

[M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée, *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris, Coll. Repère, Éditions la Découverte, 2007.](#)

A.B. Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, "The Academy of Management Review" 1979, nr 4(4), s. 497-505.

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 listopada 2014.

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.

A. Ciepielewska-Kowalik, B. Pielniński, M. Starnawska, A. Szymańska, *Social Enterprise Models in Poland – Concepts and Institutional Context*, "ICSEM working papers" 2014, s. 1-48.

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.

[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, 355-370.

[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.

J.G. Dees, J. Elias, *The Challenges of Combining Social and Commercial Enterprise*, "Business Ethics Quarterly" 1998, nr 8(1), s. 165-178.

J. Defourny, M. Nyssens, *Social enterprise in Europe: Recent trends and developments*, "Social Enterprise Journal" 2008, nr 4 (3), s. 202-228.

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.

L. Donaldson, J.H. Davis, *Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns*, "Australian Journal of Management" 1991, nr16(1), s. 49–64.

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.

[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. 25–38.

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

[G. Hirigoyen, T. Poulain-Rehm, *The Corporate Social Responsibility of Family Businesses: An International Approach*](#), "International Journal of Financial Studies" 2014, nr 2(3), s. 240-265.

[P. Marques, P. Presas, A. Simon, *The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values*, "Family Business Review" 2014, nr 27\(3\), s. 206–227.](#)

D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Challenge versus advantage in family business*, "Strategic Organization" 2003, nr 1(1), s. 127-134.

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.

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.

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.

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.

[L.M. Uhlaner, H.J.M. \(Annemieke\) 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, nr 11(2), s. 186 – 194.

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych (Dziennik Ustaw Nr 94, poz. 651 z późn. zm.).

D. Young, *The complexity of nonprofit accountability – looking inside as well as outside*, "American Review of Public Administration" 2002, nr 32(3), 2002, s. 3-19.

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

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.

Starnawska M., Popowska M., (2015) O mniej lub bardziej słodkim cukrze czyli kilka uwag o odpowiedzialności społecznej firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 848, Ekonomiczne Problemy Usług nr 116*, 180-190.