Rozdział 12

LOJALNOŚĆ INTERESARIUSZY WEWNĘTRZNYCH I ZEWNĘTRZNYCH JAKO SIŁA ROZWOJOWA PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH

Adrianna Lewandowska, *Monika Olszewska*

1. Istota relacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi w przedsiębiorstwach rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne jako wielowymiarowe, zróżnicowane podmioty gospodarcze stanowią niezwykle interesujący obszar badawczy. Złożoność prowadzenia biznesu w firmie, w której nie jest możliwe całkowite rozdzielenie procesów zachodzących w rodzinie i przedsiębiorstwie, stanowi swoiste wyzwanie zarządcze, a tym samym wpływa na zwiększające się zainteresowanie tym obszarem różnych dyscyplin naukowych[1]. Wzajemne przenikanie dwóch sfer rodziny i biznesu powoduje, że przedsiębiorstwa rodzinne są szczególnym rodzajem organizacji. Rodzina to integralny system cechujący się rozmaitymi zmiennymi: zespołem norm, wewnętrznych zasad, układem relacji i hierarchii. Jest także grupą odniesienia, z którą każdy jej członek świadomie i mocno się identyfikuje, przejmując kluczowe poglądy, postawy, obyczaje, wzory zachowania i postępowania[2]. Naturalnym dążeniem członków rodziny jest chęć podtrzymywania spójności i żywotności tego systemu oraz realizacji określonych zadań i celów. Analogicznie jest też w przedsiębiorstwie. Stanowi ono określony organizm z wyodrębnioną kulturą organizacyjną, sposobem myślenia i działania wynikającym z częściowo wspólnych poglądów, wartości i norm. Nałożenie się obu tych systemów powoduje powstanie niezwykle złożonego i ciekawego
w swojej wyjątkowości obszaru, którym jest firma rodzinna.

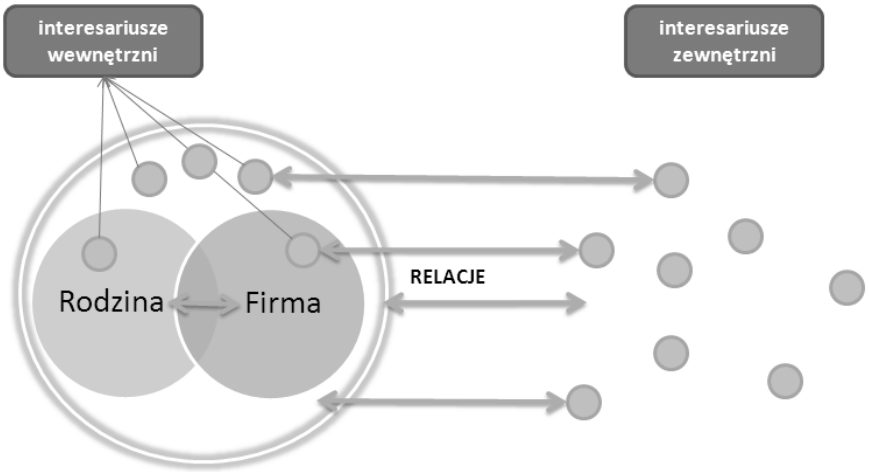
Przyjmując, iż przedsiębiorstwem rodzinnym jest podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie pozostają w rękach przedstawiciela rodziny, a w funkcjonowanie tego podmiotu jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny[3], interesujące staje się kształtowanie strategii budowania lojalności wobec szerokiej grupy różnych interesariuszy.

---

[1] Badaniami w zakresie problematyki efektywnego działania przedsiębiorstw rodzinnych zajmuje się wiele dyscyplin naukowych, nie tylko z zarządzania, ale także: antropologii, ekonomii, finansów, socjologii, nauk politycznych, historii, prawa, rachunkowości, psychologii, zachowań organizacyjnych; por. Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Warszawa: Wydaw. Poltext, 2009, s. 14.

[2] Pomykało W. (red.), *Encyklopedia pedagogiczna*. Warszawa: Wydaw. Innowacja, 1993, s. 695.

[3] Sułkowski Ł., Marjański A., dz.. cyt., s. 16.



Rys. 1. Zakres relacji przedsiębiorstwa rodzinnego z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi
Źródło: opracowanie własne.

Interesariusze (ang. *stakeholders*)[4] to ważne grupy wewnętrzne lub zewnętrzne, z którymi przedsiębiorstwo pozostaje w określonych relacjach i których w sposób bezpośredni lub pośredni dotyczy działalność tego przedsiębiorstwa lub które mogą lub chcą mieć wpływ na tę działalność, ponosząc jednocześnie ryzyko – różnego typu i o różnej skali[5].

Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonuje w specyficznym modelu relacji wewnętrznych (na płaszczyźnie rodzina–firma) oraz zewnętrznych (rys. 1). Tak rozumiana organizacja gospodarcza stanowi trudny do zarządzania, bo wielopłaszczyznowy mechanizm do pomnażania pieniędzy zainwestowanych przez jedną grupę interesariuszy. Jest ona podmiotem złożonej społeczności, której członkowie inwestują w jej funkcjonowanie. Wkładem jest to, co dany interesariusz wnosi do przedsiębiorstwa. Jest to swoista inwestycja w działalność przedsiębiorstwa, która stymuluje określone oczekiwania. Oczekiwania te mogą mieć postać materialną lub niematerialną.

Interesariuszami wewnętrznymi firmy rodzinnej są wszyscy członkowie organizacji, czyli:

- właściciele (inwestorzy),
- pracownicy będący członkami rodziny oraz
- jej pozostali pracownicy.

Do grupy **interesariuszy zewnętrznych** zalicza się natomiast osoby i/lub podmioty znajdujące się w bliższym bądź dalszym otoczeniu firmy[6]:

- klienci firmy,
- dostawcy,
- wierzyciele, instytucje finansowe (m.in. banki),
- potencjalni inwestorzy
- społeczeństwo,
- organy samorządowe i rządowe,
- twórcy polityki gospodarczej,
- regulatorzy i legislatorzy rynku kapitałowego i kredytowego.

---

[4] *Stakeholder* (z ang. „ten kto angażuje stawkę") jako grę słów nawiązującą do terminu *stockholder* (udziałowiec), w polskim tłumaczeniu najczęściej używanym odpowiednikiem są: interesariusze przedsiębiorstwa, lecz także: grupy interesów, udziałowcy wewnętrzni i zewnętrzni, „kibice organizacji" itp. Pojęcie *stakeholder* wprowadził Stanfordzki Instytut Badawczy. Por. Freeman R. E., Phillips R. A., Efficiency, effectiveness, and ethics: a stakeholder view. W: Gasparski W., Ryan L. V. (red.), *Human action in business: praxiological and ethical dimensions*. Transaction (USA) – London (UK), 1995, s. 65–81.

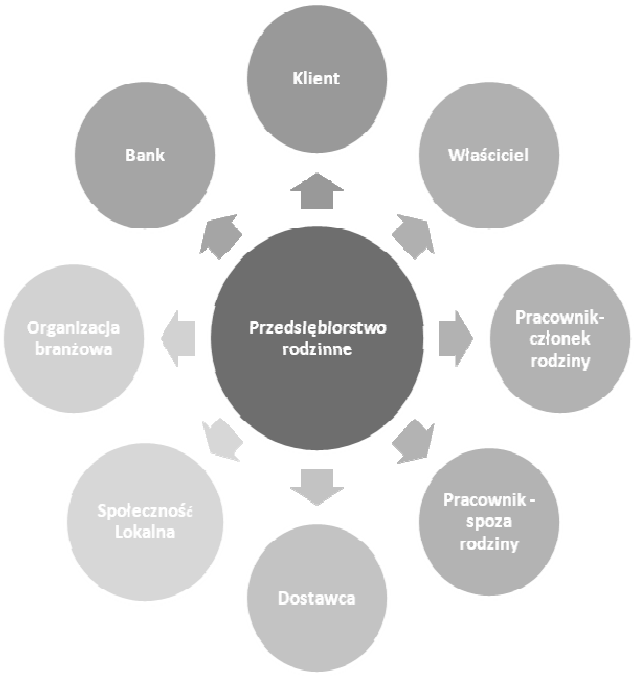
[5] Fuchs-Gamböck K., *Corporate social responsibility im Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt*. Hüthig Jehle Rehm, 2006, s. 46.

[6] Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy.* Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2006, s. 73.

2. Wybór kluczowych grup interesariuszy

Nowe zarządzanie staje się narzędziem kształtującym społeczność przedsiębiorstwa w nowych granicach, poszerzonych o wszystkie grupy związane z jego działalnością, sprzyja osiąganiu zrównoważonego rozwoju organizacji gospodarczej jako stanu ekonomicznego i społecznego zharmonizowania celów i działań organizacji[7].

Samej spółce dialog z jej grupami interesariuszy umożliwia wysondowanie, jakie wymagania mają lub mogą mieć w przyszłości poszczególne grupy o różnych dla przedsiębiorstwa priorytetach[8]. Dopiero wówczas można zintegrować kluczowe oczekiwania najważniejszych z grup w strategię przedsiębiorstwa. Działania zgodne z ich oczekiwaniami są jednym z podstawowych elementów idei odpowiedzialnego biznesu.



Rys. 2. Przykładowe grupy interesariuszy firmy rodzinnej
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydaw. C. H. Beck., 2004, s. 65.

Angażując partnerów w procesy decyzyjne, organizacja poddaje się naturalnej weryfikacji społecznej już na wczesnym etapie planowania działań, a nie dopiero wówczas, gdy widoczne są ich skutki. Dzięki takiej postawie zyskuje zaufanie i poparcie, a z czasem również lojalność.

Należy wyważyć, z którym z przedstawicieli należy prowadzić dialog w celu wzmocnienia własnej pozycji na rynku. Niewątpliwym pozostaje fakt, że przedsiębiorstwa nie są w stanie spełnić wszystkich oczekiwań każdej grupy interesariuszy w jednakowym stopniu i w tym samym czasie. Dlatego też ważne jest, żeby przedsiębiorstwo znalazło odpowiedź na pytanie, z którymi partnerami organizacja zamierza budować efektywne, oparte na wzajemnych wartościach relacje?

Rozważając możliwość włączenia partnerów społecznych w proces tworzenia wartości, warto pamiętać o tym, że jest to zadanie kompleksowe, składające się z kilku niezbędnych etapów:

---

[7] Piekarz H., Idea społecznej odpowiedzialności we współczesnym przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* 2006, nr 700, s. 76.

[8] Bechert S., Gorynia-Pfeffer N., *Polsko-niemieckie przedsiębiorstwa oraz wymagania ich stakeholder. Rekomendacje na temat społecznej odpowiedzialności biznesu*. Eschborn: Wydaw. Impressum, 2008, s. 15.

1. Określenie poszczególnych interesariuszy.
2. Zdefiniowanie celów zaangażowania interesariuszy i jasne określenie korzyści, jakie może ono przynieść firmie, a jednocześnie wyzwań, które przed nią stawia.
3. Określenie celów, akcji i mierników weryfikujących efektywność podejmowanych działań.

Decyzja, jakie życzenia i potrzeby interesariuszy mają zostać potraktowane w sposób priorytetowy oraz uwzględnione w strategii spółki, pozostaje w gestii samego przedsiębiorstwa. Dlatego też każda firma powinna najpierw określić znaczenie poszczególnych grup interesariuszy w celu stwierdzenia, która z tych grup ma miarodajne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa[9] i na czyjej lojalności tak naprawdę będzie jej zależało.

Mimo różnic wynikających z indywidualnego charakteru relacji w poszczególnych organizacjach można poczynić pewne uogólnienie, które pozwala na kontynuowanie wątku lojalności określonych grup interesariuszy mających strategiczne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego.

3. Lojalność jako spoiwo strategicznych relacji

W definicji lojalności[10] obok wątku prawnego *legalis* – praworządny, prawomyślny, zapisany jest również wątek etyczny – rzetelny, uczciwy w stosunkach z ludźmi, prawy, wierny. Można zatem stwierdzić, że podstawę lojalności stanowią następujące wartości: uczciwość, rzetelność, prawość i wierność. Również Frederick Reicheheld, Thomas Teal[11], Krzysztof Mreła[12], Agata Stachowicz-Stanusch[13], Józef Penc[14], Bogna Pilarczyk, Maria Sławińska i Henryk Mruk[15] wskazują, że podzielane wartości realizowane w kulturze organizacyjnej są podstawą lojalności i zaangażowania.

Gdyby przeanalizować źródła i znaczenie lojalności w poszczególnych grupach interesariuszy, można by dojść do przekonania, że mają one różne podłoża i różną intensywność. Jednakże występowanie wysokiego stopnia lojalności każdej z poniższych grup wpływa na zwiększenie jakości relacji występujących między nimi.

Lojalność właścicieli – inwestorów

Naturalnym źródłem lojalności inwestorów jest ich troska o wzrost wartości przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach rodzinnych ten cel jawi się jako naturalne uzasadnienie działania biznesowego. Właściciele, którzy podejmują się inicjatyw biznesowych i zakładają przedsiębiorstwa, za cel swojego działania obierają najczęściej długotrwały wzrost wartości. Przyjęcie takiego założenia prowadzi z czasem do rzeczywistego wzrostu wartości przedsiębiorstwa, a nie tylko do realizacji krótkookresowych zysków. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych stawiają na ciągłość, rozkładają plany na wiele lat i dlatego są bardziej skłonni do reinwestycji. Ich motywacje do takiego działania wynikają zarówno z konieczności utrzymywania rodzin zależnych od prosperity przedsiębiorstwa, jak i z chęci utrzymania, utrwalenia czy też pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń[16]. Z tego względu strategie firm rodzinnych są w głównej mierze nastawione na wzrost wartości

---

[9] Dresewski V., *Verantwortliche Unternehmensführung Corporate Social Responsibility im Mittelstand*. Berlin: Wydaw. UPJ e.V., 2007, s. 67.

[10] Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych* [on-line]. [Dostęp 17.07.2009]. Dostępny w World Wide Web: http://www.slownik-online.pl/index.php.

[11] Reichheld F., Teal T., *Efekt lojalności. Ukrywa siła rozwojowa Twojej firmy*. Gliwice: Wydaw. Helion, 2007, s. 151–191.

[12] Mreła K., *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*. Warszawa: PWE, 1983, s. 209.

[13] Stachowicz-Stanuch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. Gliwice: Wydaw. Helion, 2007, s. 18, 28–30, 83, 130.

[14] Penc J., *Kreatywne kierowanie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 2000, s. 33–34.

[15] Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H., *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*. Warszawa: PWE, 2001, s. 224. Autorzy wskazują, że łączenie ideałów z pieniędzmi ma istotne konsekwencje: motywuje i inspiruje pracowników, tworzy silne więzi z klientami oraz udowadnia, że prowadzenie działalności gospodarczej polega nie tylko na robieniu pieniędzy, lecz także na wydawaniu ich na słuszne cele.

[16] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Warszawa: Wydaw. Difin, 2004, s. 18.

przedsiębiorstwa i skutecznie opierają się presji realizowania krótkookresowych korzyści[17]. Ten wymiar działania jest głębokim przejawem lojalności właścicieli (tu inwestorów) wobec własnego przedsiębiorstwa i zdecydowanie wyróżnia ten typ organizacji na tle innych podmiotów działających na rynku. Niekoniecznie bowiem managerowie niezwiązani kapitałowo z przedsiębiorstwem koncentrują się na wzroście wartości. Czasem celem ich działania jest wyłącznie maksymalizacja bieżących zysków, co nie wspiera rozwoju poczucia lojalności pomiędzy grupami różnych interesariuszy.

Lojalność pracowników będących członkami rodziny

Ich lojalność wynika przede wszystkim z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. Członkowie rodziny identyfikują swoje drogi życiowe z rozwojem i pomyślnością firmy, opowiadają się za ciągłością i kontynuacją przedsięwzięcia oraz zachowaniem rodzinnej tradycji. Tu nie tylko istotna jest sama lojalność wobec wartości firmowych, ale także nakłada się na to lojalność wobec rodziny. Siła działania przedsiębiorczego umocowana w kontekście rodzinnym jest nieporównywalna z żadną inną organizacją biznesową.

Lojalność pozostałych pracowników

Większość organizacji skupia się najczęściej na skrajnych punktach procesu budowania lojalności pracowników, tj. ich pozyskaniu i zatrzymaniu w organizacji głównie metodą podwyższania wynagrodzenia[18]. Zdaniem autorek, to jednak lojalność o charakterze wartościującym, wynikającym z akceptacji misji firmy, jej norm, wartości jest szansą na budowanie przewagi konkurencyjnej. To źródło lojalności jest również kluczowe dla rozumienia związków wewnętrznych zachodzących w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Zgodność celów i wartości organizacyjnych z systemem wartości jednostki powoduje, że chce ona angażować się w działania, które uznaje za słuszne i wartościowe. Wielu autorów uważa, że lojalność jest jednym ze źródeł zaangażowania[19]. Może być jednak również odwrotnie: jednostka jest lojalna wobec organizacji, w której działania się angażuje, które popiera z racji ich słuszności. Jednostka utożsamia się z wartościami uznawanymi w organizacji i to utożsamianie, zaangażowanie jest postawą lojalności. *Osobnik utożsamia się z grupą, jeżeli podejmując decyzję, ocenia poszczególne warianty wyboru ze względu na ich konsekwencje dla tej grupy*, pisze Jan Zieleniewski[20] za Herbertem Simonem, który w podobnym znaczeniu pisze często o „lojalności wobec grupy".

Lojalność klientów

Skupiając wokół firmy klientów, którzy podzielają wartości organizacji, tworzy się opartą na wartościach społeczność i to właśnie ta koncentracja jest kluczem do wyników ekonomicznych (por. Robert Townsend[21] za Peterem Druckerem). Analogicznie koncentrując się na określonych wartościach pożądanych w biznesie, przedsiębiorstwo tworzy wartości, które nie zostały przejęte przez konkurencję. A jeśli są one bliskie systemowi wartości klientów, budują lojalność i skutkują zyskiem w długim okresie[22]. W przedsiębiorstwach rodzinnych źródłem lojalności klientów są nie tylko relacje budowane między firmą a klientami, ale właśnie systemy wartości, które w sposób szczególnie wiarygodny prezentowane są w działaniach i inicjatywach rynkowych tych firm.

---

[17] Hall P. D., A historical overview of family firms in the United States. *Family Business Review* 1988, No. 1, s. 51–68; cyt za tamże.

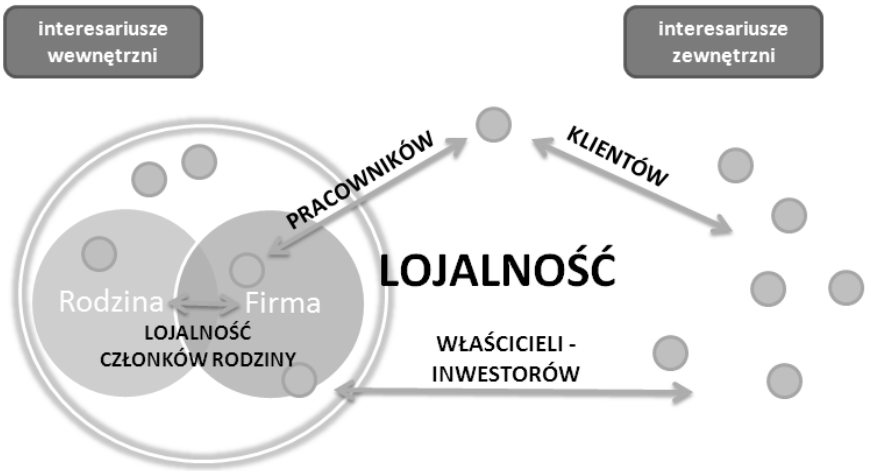
[18] Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE, 2005, s. 99.

[19] Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera, 1996, s. 42; Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydaw. Difin, 2008, s. 70.

[20] Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*. Warszawa: PWN, 1978, s. 451.

[21] Townsend R., *Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co robić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju*. Warszawa: Książka i Wiedza, 1976, s. 36.

[22] Koszty stałego klienta stają się z czasem coraz niższe – Kotler P., *Kotler o marketingu*. Kraków: Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1999, s. 180.



Rys. 3. Zakres relacji przedsiębiorstwa rodzinnego z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi
Źródło: opracowanie własne.

Istnienie związków przyczynowo-skutkowych między stopniem lojalności poszczególnych grup interesariuszy jest niezaprzeczalne (por. rys. 3). Nie można utrzymać bazy lojalnych klientów bez lojalnych pracowników. Troska o lojalnych pracowników w przedsiębiorstwach rodzinnych jest szczególnym wyzwaniem. Z jednej strony silne więzy rodzinne determinują powstanie a priori lojalnych powiązań między pracownikami należącymi do rodziny. Z drugiej jednak strony pozostają w przedsiębiorstwie pracownicy niebędący członkami rodziny – umiejętne wyważenie stopnia zaangażowania i lojalności obu tych grup jest kluczowe dla spójnego, długookresowego wewnętrznego działania oraz do kreowania tym samym lojalności inwestorów, jako kolejnej grupy interesariuszy zewnętrznych.

Istnienie powiązania logicznego pomiędzy lojalnością inwestorów (właścicieli), pracowników, klientów jest niezaprzeczalne. Przyjmując założenie, że podnoszenie wartości przedsiębiorstwa jest jego fundamentalnym celem, można wyprowadzić wniosek, że tworzenie wartości dla klienta buduje lojalność, lojalność buduje zysk, ten umożliwia rozwój i w konsekwencji zwiększa wartość. Tworzenie wartości budującej lojalność poszczególnych interesariuszy staje się istotnym zadaniem strategicznym współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych.

Literatura do rozdziału

Bechert S., Gorynia-Pfeffer N., *Polsko-niemieckie przedsiębiorstwa oraz wymagania ich stakeholder. Rekomendacje na temat społecznej odpowiedzialności biznesu*. Eschborn: Wydaw. Impressum, 2008.
Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydaw. C. H. Beck, 2004. ISBN 83-7387-441-0.
Dresewski V., *Verantwortliche Unternehmensführung Corporate Social Responsibility im Mittelstand*. Berlin: Wydaw. UPJ, 2007. ISBN 3-937765-02-0.
Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE, 2005. ISBN 83-208-1575-4.
Freeman R. E., Phillips R. A., Efficiency, effectiveness, and ethics: A stakeholder view. W: Gasparski W., Ryan L. V. (red.), *Human action in business: praxiological and ethical dimensions*. London (UK): Transaction, 1995.
Fuchs-Gamböck K., *Corporate social responsibility im Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt*. Hüthig Jehle Rehm, 2006.
Hall P. D., A historical overview of family firms in the United States. *Family Business Review* 1988, No. 1.
Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Warszawa: Wydaw. Difin, 2004. ISBN 83-7251-451-8.

Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy.* Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2006. ISBN 83-7484-022-6.
Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych* [on-line]. [Dostęp 17.07.2009]. Dostępny w World Wide Web: http://www.slownik-online.pl/index.php.
Kotler P., *Kotler o marketingu*. Kraków: Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1999. ISBN 83-7230-029-1.
Mreła K., *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*. Warszawa: PWE, 1983. ISBN 83-208-0329-2.
Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydaw. Difin, 2008. ISBN 9788372518576.
Penc J., *Kreatywne kierowanie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 2000. ISBN 83-85428-50-3.
Piekarz H., Idea społecznej odpowiedzialności we współczesnym przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* 2006, nr 700.
Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H., *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*. Warszawa: PWE, 2001. ISBN 83-208-1292-5.
Pomykało W. (red.), *Encyklopedia pedagogiczna*. Warszawa: Wydaw. Innowacja, 1993.
Reichheld F., Teal T., *Efekt lojalności. Ukrywa siła rozwojowa Twojej firmy*. Gliwice: Wydaw. Helion, 2007. ISBN 978-83-246-0973-4.
Stachowicz-Stanuch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. Gliwice: Wydaw. Helion, 2007. ISBN 978-83-246-0758-7.
Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Warszawa: Wydaw. Poltext, 2009. ISBN 978-83-7561-027-7.
Townsend R., *Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co robić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju*. Warszawa: Książka i Wiedza, 1976.
Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera, 1996. ISBN 83-86210-67-2.
Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich.* Wyd. 4. Warszawa: PWN, 1978.

Abstract

The aim of this article is to set loyalty sources of particular stakeholders groups and the identification of loyalty connections within these groups: investors (owners), employees, customers and the family business development power. Taking the assumption that raising the value of an enterprise is the main aim of a family business, one can conclude the above considerations to a statement that creating values for a customer builds the loyalty, which, influencing the profits, creates the potential for development, increasing its final value. Creating the value building loyalty of particular stakeholders becomes the crucial strategic task for contemporary family businesses.