

**Marek Matejun**

Politechnika Łódzka

## **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU FIRM RODZINNYCH**

[ Po więcej publikacji zapraszam na [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) ]

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono specyfikę wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych, uwzględniając przede wszystkim konieczność rozszerzenia kręgu interesariuszy na rodzinę oraz szersze ujęcie korzyści wynikających z filozofii SOB. Zaprezentowane zostały również przykłady działań społecznie odpowiedzialnych w praktyce funkcjonowania firm rodzinnych.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, firmy rodzinne, praktyka działań społecznie odpowiedzialnych.

### **1. Wstęp**

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (biznesu)<sup>1</sup> jest jednym z nurtów w istotny sposób wpływających na rozwój i zachowania strategiczne współczesnych organizacji gospodarczych. Jest ona związana z przekonaniem o konieczności aktywnego udziału przedsiębiorstw w kształtowaniu rozwoju ekonomicznego, społecznego i ekologicznego. Wywodzi się z fundamentalnych zasad społecznej odpowiedzialności: zasady miłosierdzia i włodarstwa<sup>2</sup> i obecnie stanowi niezwykle nośną koncepcję akcentującą rolę podmiotów gospodarczych w rozwoju społeczno-ekonomicznym.

Jej urzeczywistnienie dotyczy różnorodnych podmiotów, zarówno globalnych korporacji, jak również małych i średnich przedsiębiorstw rozwijających się najczęściej na rynkach lokalnych. Działania związane z filozofią CSR mogą być również realizowane przez przedsiębiorstwa rodzinne. Biorąc to pod uwagę **jako cel niniejszego artykułu** wyznaczono przedstawienie specyfiki koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych oraz zaprezentowanie przykładów działań społecznie odpowiedzialnych w praktyce funkcjonowania tych podmiotów gospodarczych.

---

<sup>1</sup> w języku angielskim obszar ten określany jest jako Corporate Social Responsibility (CSR). W języku polskim stosowany jest skrót SOB. W niniejszym artykule skrót te będą stosowane zamiennie.

<sup>2</sup> J.E. Post, A.T. Lawrence, J. Weber, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw Hill, New York 2002, s. 61.

## 2. Społeczna odpowiedzialność biznesu jako filozofia funkcjonowania współczesnych organizacji gospodarczych

SOB jako pogląd zgodnie z którym organizacje służące otoczeniu zastąpią dominujące obecnie „przedsiębiorstwa konkurujące”<sup>3</sup> jest niezwykle szerokim nurtem teoretycznym i może być rozpatrywana w wielu wymiarach, np.:

- jako dobrowolne przekraczanie granic prawnego wymiaru funkcjonowania przedsiębiorstw<sup>4</sup> w kierunku realizacji działań prospołecznych i proekologicznych,
- jako filozofia działania przedsiębiorstw oparta na dialogu, współpracy, relacjach, partnerstwie i komunikacji wskazująca na jakościowo nowe ujęcie roli interesariuszy w działalności organizacji biznesowych<sup>5</sup>,
- jako jeden z celów powszechnych zakładania, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw<sup>6</sup>. W tym wymiarze nie stanowi ona o *differentia specifica* podmiotu gospodarczego, a firma jest jednym z możliwych środków realizacji koncepcji SOB,
- jako nowoczesne źródło przewagi konkurencyjnej, rozwijanej zarówno w ujęciu pozycyjnym jak i zasobowym, wynikające z przywiązywania coraz większej wagi do wartości pozaekonomicznych oraz opierające się na takich elementach, jak: reputacja, relacje z interesariuszami, wyczulenie na potrzeby otoczenia oraz efektywność wykorzystania zasobów i podnoszenie ich wartości<sup>7</sup>,
- jako obszar blisko związany z koncepcją corporate governance, przede wszystkim w odniesieniu do wymiaru etycznego i moralnego<sup>8</sup>,
- jako wsparcie koncepcji zrównoważonego rozwoju realizowanej na poziomie przedsiębiorstwa, związane ze zmianami wynikającymi z rosnącej świadomości ekologicznej w warunkach postępującej „ekologizacji” myślenia i gospodarowania<sup>9</sup>,

---

<sup>3</sup> B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 213.

<sup>4</sup> P. Schreck, *The Business Case for Corporate Social Responsibility*, Physica-Verlag. A Springer Company 2009, s. 11.

<sup>5</sup> na temat klasycznych i nowoczesnych podejść do definiowania zjawiska społecznej odpowiedzialności biznesu, zob.: U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 48-53.

<sup>6</sup> A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 64-67; A. Thompson, *Economics of the Firm*, Prentice Hall, New Jersey 1989, s. 256 i następne.

<sup>7</sup> J. Nelson, *Business as Partners in Development: Creating Wealth for Countries, Companies and Communities*, The Prince of Wales Business Leaders Forum, 1996, s. 48.

<sup>8</sup> J.D. Rendtorff, *Responsibility, Ethics and Legitimacy of Corporations*, Copenhagen Business School Press DK, 2009, s. 407-412.

<sup>9</sup> M. Matejun, *Świadomość ekologiczna w sektorze MSP – studium przypadku*, [w:] R. Grądzki (red.), *Rozwój zrównoważony. Uwarunkowania organizacyjne i techniczne*, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2008, s. 136.

- jako przejaw kultury organizacyjnej kształtującej wizerunek przedsiębiorstwa w społeczeństwie i wspierającej budowę jego tożsamości<sup>10</sup>. Kultura wspierająca koncepcję CSR łączy elastyczność zachowań z konsekwentnym przestrzeganiem zasad etycznych,
- jako jeden z priorytetów Unii Europejskiej, wyznaczający ramy jej funkcjonowania w wymiarze strategicznym<sup>11</sup>.

Na społeczną odpowiedzialność biznesu składa się zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa w którym funkcjonuje<sup>12</sup>. Wśród podstawowych cech wyróżniających koncepcję CSR można zatem wymienić<sup>13</sup>: orientację na szeroki krąg interesariuszy, podejmowanie działań wychodzących ponad minimalne wymagania stawiane przedsiębiorstwom oraz dobrowolny charakter. Filozofia ta stanowi opozycję do podejścia które jako zasadniczy cel działania organizacji gospodarczych identyfikuje generowanie zysków ekonomicznych. Tymczasem współcześnie zakłada się, że przedsiębiorstwo musi być organizacją społecznie odpowiedzialną, że powinno dbać o szeroki kontekst spraw społecznych, często bez oczekiwania na bezpośrednie zyski<sup>14</sup>.

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu wynika z przekonania, iż należy odejść od zarządzania wewnętrznego, opartego na samodzielnie gromadzonych zasobach i umiejętnościach na rzecz zarządzania skierowanego na zewnątrz organizacji, akcentującego odpowiedzialną współpracę z otoczeniem, pozwalającą konkurować nie tylko w oparciu o potencjał własny, ale również udostępniony przez partnerów w wyniku różnego rodzaju związków współpracy<sup>15</sup>. Oznacza to, że przedsiębiorstwa powinny odpowiadać pozytywnie na potrzeby i oczekiwania zróżnicowanego otoczenia, różnych grup interesariuszy, które je tworzą i zawierać już w swojej misji pewien poziom kultury gospodarowania, która nie będzie kojarzona ze szkodzeniem innym, agresywnością, czy nieuczciwością<sup>16</sup>, jak również z negatywnym wpływem na zasoby biosfery.

---

<sup>10</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 74-75.

<sup>11</sup> O. Krzyżowska, T. Potocki (red.), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2004. 100 dobrych przykładów*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2005, s. 6.

<sup>12</sup> J.W. Anderson Jr, *Social responsibility and the corporation*, „Business Horizons”, czerwiec-lipiec 1986, s. 22-27.

<sup>13</sup> P. Rogala, *Implementacja koncepcji społecznej odpowiedzialności w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 344-345.

<sup>14</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania*, cz. 2, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995, s. 158.

<sup>15</sup> A. Adamik, *Partnerska współpraca ze środowiskiem biznesowym jako wyznacznik konkurencyjności MŚP*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 319.

<sup>16</sup> J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*, cz. 1, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2002, s. 41.

Wśród zalet wykorzystania koncepcji CSR w praktyce gospodarczej wymienia się budowanie pozytywnego wizerunku i dobrej reputacji firmy w otoczeniu, pozyskanie i utrwalenie zainteresowania, przychylności, zaufania oraz lojalności obecnych i przyszłych interesariuszy, m.in. klientów, dostawców oraz inwestorów, a także uwiarygodnienie misji i wizji firmy w ich oczach. Korzyści mogą dotyczyć również poprawy wewnętrznej sytuacji przedsiębiorstwa m.in. poprzez wzrost zadowolenia, satysfakcji i lojalności pracowników, a także obejmować pozytywny wpływ na rozwiązywanie (choćby częściowe) istniejących problemów społecznych, ekonomicznych, czy ekologicznych<sup>17</sup>.

Realizacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu może być również użyteczna w procesie budowy kapitału społecznego, opartego na zaufaniu pomiędzy ludźmi i podmiotami gospodarczymi, normach wzajemności oraz lojalności i solidarności społecznej<sup>18</sup>. Wysoki poziom tego kapitału traktowany jest obecnie jako istotny czynnik sprawczy rozwoju gospodarczego<sup>19</sup>, a także wzrostu zamożności społeczeństwa.

### **3. Specyfika społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach rodzinnych**

Zdefiniowana powyżej koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu z powodzeniem wpisuje się w charakter funkcjonowania **przedsiębiorstw rodzinnych**. W literaturze zwraca się wręcz uwagę, iż zanim pojęcie SOB weszło do powszechnego użycia przejawy tego typu zachowań obserwowano właśnie w praktyce działania firm rodzinnych<sup>20</sup>. Przedsiębiorstwa tego typu definiuje się za pomocą pewnych kryteriów które skupiają się najczęściej na analizie stopnia kontroli członków określonej rodziny nad decyzjami strategicznymi podmiotu oraz na zamiarze pozostawienia przedsiębiorstwa pod nadzorem rodziny. Różnorodność owych kryteriów prowadzi do niejednoznaczności w definiowaniu przedsiębiorstw rodzinnych, a także do występowania różnych definicji, np. ze względu na stopień zaangażowania rodziny w sprawę firmy<sup>21</sup>.

---

<sup>17</sup> zob. także: J. Tabor, *Praktyki społecznej odpowiedzialności (CSR) w małych i średnich firmach*, [w:] J. Lewandowski (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004, s. 335; M. Żemigala, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 101-102.

<sup>18</sup> E. Skawińska, R. Zalewski, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009, s. 211-212.

<sup>19</sup> J.J. Sztudynger, *Wzrost gospodarczy a kapitał społeczny, prywatyzacja i inflacja*, PWN, Warszawa 2005, s. 68-82.

<sup>20</sup> zob. np. J.H. Astrachan, *Family Firm and the Community Culture*, „Family Business Review” 1988 Vol.1 No.2.

<sup>21</sup> por. Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009, s.15.

Pomimo braku jednolitych kryteriów wyróżniania firmy takie posiadają szereg wspólnych cech. Najczęściej wskazuje się na: rodzinną strukturę własności przedsiębiorstwa, udział członków rodziny w zarządzaniu, sprawowanie przez rodzinę strategicznej kontroli nad podmiotem oraz sukcesję stanowiącą międzypokoleniowy transfer władzy i własności przedsiębiorstwa. Jest ona czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwo rodzinne oraz kluczowym i swoistym elementem jego strategii. Pomimo znacznego już i wieloobszarowego dorobku w zakresie badań nad specyficznymi uwarunkowaniami funkcjonowania firm rodzinnych nadal brakuje tu pogłębionej analizy wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>22</sup>. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych wywołuje bowiem określone konsekwencje dla wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności, do których można zaliczyć konieczność redefinicji kręgu interesariuszy organizacji i rozszerzenia ich na rodzinę oraz modyfikację celów i korzyści wykorzystania koncepcji CSR w praktyce funkcjonowania tych podmiotów.

Pierwszy wymiar związany jest z koniecznością uwzględniania w społecznie odpowiedzialnych działaniach firm rodzinnych bliższych i dalszych członków rodziny zaangażowanej w przedsiębiorstwo. Klasyczne typologie interesariuszy nie uwzględniają bowiem rodziny jako grupy zaangażowanej w działalność przedsiębiorstwa. Jawi się ona jako kibic organizacji reprezentujący w sobie interesy udziałowców i właścicieli, menedżerów, pracowników (jeśli członkowie rodziny są zatrudnieni w przedsiębiorstwie), klientów (członkowie rodziny są często odbiorcami produktów lub usług oferowanych przez firmę), a także – poprzez szersze relacje społeczne – jako społeczności lokalnej.

Takie ujęcie wskazuje na posiadanie przez rodzinę klasycznych atrybutów właściwych dla interesariuszy przedsiębiorstwa, takich, jak: władza, legitymizacja oraz pilność (natarczywość). Władza opiera się przede wszystkim na własności zasobów oraz pozycji zajmowanej w organizacji i wynika z właściwości jakościowych przedsiębiorstw rodzinnych. Skutkuje możliwością realizowania przez rodzinę własnej woli, co jest związane z posiadaniem strategicznej kontroli nad przedsiębiorstwem. Rodzina wyprowadza legitymizację swoich uprawnień wobec przedsiębiorstwa zarówno ze stosunków prawnych, jak i administracyjnych, ale również z praw moralnych i zasad etycznych. Wymiar pilności związany jest z koleją zarówno ze korelacją powodzenia rodziny z sukcesem firmy, a także z wrażliwością relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem i rodziną od upływu czasu, co jest związane ze strategicznym, a często krytycznym dla firmy problemem sukcesji<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> A. Marjański, *Badania małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*. [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Difin, Warszawa 2010, s. 30-41

<sup>23</sup> na temat klasycznych atrybutów interesariuszy zob. szerzej: J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność...*, wyd. cyt., s. 85; U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne...*, wyd. cyt., s. 38-39.

Rodzina, posiadając wszystkie trzy powyższe atrybuty jawi się jako jeden z najważniejszych dla firmy interesariuszy. Siła występowania tych atrybutów będzie jednak istotnie uzależniona od relacji zachodzących pomiędzy priorytetami rodzinnymi i firmowymi<sup>24</sup>. Uwzględniając występowanie wszystkich trzech atrybutów rodzina może być więc zaliczona do podstawowej, zewnętrznej grupy interesów o charakterze społecznym<sup>25</sup>. Z drugiej strony bezpośrednie zaangażowanie członków rodziny w zarządzanie podmiotem wskazuje na jej wewnętrzne umiejscowienie w kręgach interesariuszy. Rodzina obdarzona jednocześnie trzema powyższymi cechami staje się jednym z najważniejszych kibiców organizacji i musi być uwzględniana w społecznie odpowiedzialnych działaniach przedsiębiorstwa.

Drugi wymiar specyfiki społecznej odpowiedzialności biznesu w firmach rodzinnych związany jest z przełożeniem korzyści wynikających z wykorzystania koncepcji CSR nie tylko na samo przedsiębiorstwo, ale również na rodzinę. Społecznie odpowiedzialne działania firm rodzinnych mogą bowiem generować korzyści nie tylko dla samych przedsiębiorstw, ale również dla rodzin zaangażowanych w ich funkcjonowanie.

Rodziny, których podmioty realizować będą działania związane z koncepcją SOB będą mogły liczyć na poprawę reputacji na obszarze, z którym są społecznie i historycznie związane. Będą mogły również liczyć na przychylność i życzliwość lokalnych i regionalnych środowisk opiniotwórczych, grup społecznych, a także sąsiadów i znajomych. W tym przypadku może nastąpić redefinicja roli i miejsca rodziny w lokalnych i regionalnych strukturach społeczno-gospodarczych w kierunku roli opiekuńczo-paternalistycznej, pozwalającej na realizację zadań społecznych, ekonomicznych, a nawet ekologicznych. Formy społecznej odpowiedzialności biznesu firm rodzinnych sprzyjające tym celom mogą być realizowane we wszystkich zakresach charakterystycznych dla koncepcji SOB, a więc w zakresie<sup>26</sup>:

- podstawowej działalności gospodarczej obejmującej dostarczanie społeczeństwu dóbr i usług zgodnych z jego potrzebami oraz wspierających rozwój ekonomiczny, społeczny oraz realizujących postulaty ekologizacji myślenia i działania,
- przedsięwzięć komercyjnych, przede wszystkim w postaci sponsoringu kultury, sportu i edukacji, co jest związane z orientacją marketingową jako sposobem komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem i grupami interesariuszy,

---

<sup>24</sup> zob. szerzej: R.S. Carlock, J.L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, New York 2001, s. 5-9.

<sup>25</sup> zob. szerzej: U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne...*, wyd. cyt., s. 35-36.

<sup>26</sup> zob. szerzej: J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność...*, wyd. cyt., PWE, Warszawa 2009, s. 143-147.

- inicjatyw społecznych na rzecz społeczności lokalnej, co pozwala na zaangażowanie przedsiębiorstw rodzinnych w rozwiązywanie wybranych problemów społecznych,
- działalności filantropijnej polegającej na przekazywaniu darowizn lub innych form pomocy odpowiadając na potrzeby skierowane do przedsiębiorstwa z otoczenia.

W efekcie realizacji tych zadań za pomocą różnych instrumentów członkowie rodziny mogą osiągnąć określone korzyści (identyfikowane obok korzyści samego podmiotu gospodarczego), a tym np.:

- możliwość uzyskania miejsc pracy w fundacjach, stowarzyszeniach i innych organizacjach powoływanych lub wspieranych zasobowo lub organizacyjnie przez przedsiębiorstwo rodzinne do realizacji zadań społecznie odpowiedzialnych,
- poparcie w działalności politycznej, na forach do spraw społecznych, na poziomie lokalnym lub regionalnym,
- zadowolenie i dumę, a także zwiększoną motywację do działania.

Społecznie odpowiedzialne działania przedsiębiorstw rodzinnych będą miały również znaczenie w procesie zachowania ciągłości pokoleniowej. W tym międzypokoleniowym transferze własności i zarządu reputacja firmy oparta na koncepcji CSR może zachęcić członków rodziny do przyjęcia na siebie trudności i odpowiedzialności związanych z dalszym rozwijaniem rodzinnego biznesu. Z drugiej strony, w procesie sukcesji przekazane mogą być nie tylko podstawowe uprawnienia do zarządzania przedsiębiorstwem, ale również pewna kultura i zobowiązanie do realizacji działań społecznie odpowiedzialnych.

Znaczenie społeczne firm rodzinnych jest więc bardzo istotne. Na szczególną uwagę zasługuje pozytywny wpływ firm rodzinnych na społeczności lokalne. Przejawia się on poprzez utrzymywanie lub dofinansowywanie instytucji użyteczności publicznej, przekazywanie środków na cele charytatywne, zakładanie fundacji, tworzenie nowych miejsc pracy, właściwe traktowanie pracowników oraz szacunek dla tradycji. J.H Astrachan uważa, że firmy rodzinne są uświadomione społecznie, a członkowie rodziny wykazują większe zdolności do podejmowania ofiar dla przetrwania nawet kosztem długookresowego załamania, żeby tylko oszczędzić firmę i społeczność wokół niej<sup>27</sup>.

#### **4. Przykłady działań społecznie odpowiedzialnych w praktyce funkcjonowania firm rodzinnych**

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania podjęto analizę działań społecznie odpowiedzialnych dwóch wybranych przedsiębiorstw rodzinnych: firmy Werner

---

<sup>27</sup> J.H. Astrachan, *Family firm...*, wyd. cyt., s. 165-189.

Kenkel sp. z o.o.<sup>28</sup> oraz firmy Karlik<sup>29</sup>. **Historia firmy Werner Kenkel** sięga 1979 roku, kiedy to założyciel przedsiębiorstwa Werner Kenkel podjął działalność gospodarczą w zakresie produkcji małych opakowań z tektury litej. Biznes się rozwijał, a właściciel zaangażował do przedsięwzięcia swoich braci. W tym czasie W. Kenkel podjął również inną działalność, jednak cały czas produkcja opakowań z kartonu i tektury była głównym profilem działalności. Firma przetrwała dość trudny okres urynkowienia gospodarczego i w roku 1996 właściciel podjął decyzję o założeniu nowej firmy wraz ze swoimi synami. Firma pod nazwą Werner Kenkel sp. z o.o. rozpoczęła działalność w 1997r. w Krzycku Wielkim. W 2000r. doszło do połączenia obu działających równolegle firm w jedną. Po śmierci założyciela w 2004 obecnie właścicielami firmy Werner Kenkel sp. z o.o. są dwaj jego synowie: Adam i Damian. Firma dalej się rozwija, inwestując zarówno w technologię, jak również zwiększając zdolności produkcyjne. Zatrudnienie przekroczyło 400 osób, a firma należy obecnie do czołówki krajowych producentów tektury falistej i opakowań.

**Historia firmy Karlik** sięga 1977 roku, kiedy Ryszard Karlik założył prywatną firmę produkcyjną w branży elektrotechnicznej. Po 11 latach właściciel rozszerzył działalność rozpoczynając import samochodów osobowych z Europy zachodniej oraz z USA. Firma się rozwijała i w 1992r. we Wrześni powstał nowoczesny salon samochodowy różnych marek, gdzie eksponowano luksusowe modele. W tym czasie rozszerzono również ofertę przedsiębiorstwa o usługi serwisowe oraz stację kontroli pojazdów. W 1994r. Firma Karlik została autoryzowanym dilerem samochodów marki Honda. W kolejnym roku przeniesiono siedzibę przedsiębiorstwa do Poznania, a do grona osób zaangażowanych w działalność dołączyła córka właściciela i jej mąż. Zaangażowanie całej rodziny oraz pracowników sprawiło, że firma stała się liderem w sprzedaży samochodów marki Honda w Polsce. W kolejnych latach następowało dalsze rozszerzanie oferty usługowej przedsiębiorstwa, a w 1997r. pracę w firmie podjął syn właściciela. W 2002r. rozszerzono ofertę handlową o samochody marki Volvo. W 2004r. założyciel firmy przekazał kierowanie przedsiębiorstwem drugiemu pokoleniu: córka i jej mąż zostali mianowani

---

<sup>28</sup> prezentacji działań społecznie odpowiedzialnych firmy Werner Kenkel dokonano w oparciu o: M. Rataj, H. Florek, *Studium przypadku firmy „Werner Kenkel” spółka z o.o. w Krzycku Wielkim producent tektury falistej i opakowań. Rozwój umocowany społecznie*, [w:] P. Kulawczyk, A. Poszewiecki, *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 267-272.

<sup>29</sup> prezentacji działań społecznie odpowiedzialnych firmy Karlik dokonano w oparciu o J. Karlik-Knocińska, R. Rataj, *Motoryzacyjny tygrys – studium przypadku firmy Karlik*, [w:] P. Kulawczyk, A. Poszewiecki, *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 301-310.



prezesem i wiceprezesem marki Volvo, natomiast syn objął stanowisko prezesa marki Honda. W kolejnych latach nadal realizowano strategię dywersyfikacji produktowej podpisując umowy dystrybutorskie z importerem marki Jaguar oraz Land Rover.

Oba przedsiębiorstwa rodzinne realizują szeroki zakres działań społecznie odpowiedzialnych. W firmie Werner Kenkel działania te obejmują przede wszystkim dobre praktyki i dbałość o pracowników oraz dobre kontakty ze społecznością lokalną i wspieranie inicjatyw na rzecz osób niepełnosprawnych. W przypadku firmy Karlik działania z zakresu SOB obejmują również dbałość o pracowników, a także związane są ze współpracą ze społecznością lokalną. Przykłady działań społecznie odpowiedzialnych analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Przykłady działań społecznie odpowiedzialnych analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych

Obszar SOB	Firma Werner Kenkel	Firma Karlik
Działania wobec pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zapewnienie godnego i terminowego wynagrodzenia,</li> <li>– ośrodki wczasowe dla pracowników,</li> <li>– pomoc i dofinansowania z funduszu socjalnego,</li> <li>– budowa budynków mieszkalnych dla pracowników,</li> <li>– inicjatywy integracyjne dla pracowników.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zapewnienie stabilności zatrudnienia,</li> <li>– ułatwienia związane z zakupem i użytkowaniem pojazdów,</li> <li>– bezpłatny dowóz do pracy i z pracy dla osób z daleka,</li> <li>– dofinansowanie posiłków,</li> <li>– imprezy integracyjne i kulturalne dla pracowników,</li> <li>– program indywidualnych szkoleń dla pracowników.</li> </ul>
Działania wobec społeczności lokalnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nastawienie na działanie „wśród swoich” i rozwój na lokalnym terenie,</li> <li>– pomoc dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnej, głównie na terenie gminy Włoszakowice. Pomoc za pośrednictwem Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej,</li> <li>– Założenie wraz z Urzędem Gminy Fundacji „Jesteśmy – Więc Pomagamy”,</li> <li>– Utworzenie Środowiskowego Domu Samopomocy dla niepełnosprawnych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organizowanie przyjęć gwiazdkowych dla dzieci z ubogich rodzin; pomoc finansowa na rzecz rodzinnych domów dziecka,</li> <li>– akcja charytatywna „Inwazja Gwiazdorów” wspierająca lokalne ośrodki rodzinne,</li> <li>– podejmowanie działań uświadamiających zagrożenia związane z ruchem drogowym; współpraca z przedszkolami i szkołami; sponsoring akcji promującej zapinanie pasów bezpieczeństwa.</li> </ul>
Działania wobec rodziny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– chęć zatrudnienia najbliższych,</li> <li>– udana sukcesja na rzecz kolejnego pokolenia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zatrudnianie najbliższych członków rodziny,</li> <li>– udana sukcesja na rzecz drugiego pokolenia.</li> </ul>
Działania wobec innych interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poszanowanie wszystkich klientów oraz dostawców poprzez uczciwą i partnerską współpracę z nimi. Budowanie dobrych relacji z władzami lokalnymi,</li> <li>– współpraca ze szkołami w zakresie praktyk uczniowskich i studenckich, udostępnianie materiałów do prac dyplomowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dbałość o estetykę i wygodę klientów w salonach firmy,</li> <li>– wsparcie niepełnosprawnych artystów ze Światowego Związku Artystów Malujących Ustami i Nogami,</li> <li>– wsparcie stowarzyszenia zrzeszającego młodych wiolonczelistów,</li> <li>– współpraca z licznymi organizacjami charytatywnymi,</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studiów przypadku analizowanych firm.

Duże zaangażowanie członków obu rodzin, a także odpowiedzialne działania wobec pracowników i społeczności lokalnej wpłynęły na silną pozycję rynkową

analizowanych przedsiębiorstw. Ich działalność została również dostrzeżona przez liczne organizacje, władze i kapituły konkursowe. Firma Werner Kenkel została uhonorowana takimi tytułami jak m.in. „Lew wśród pracodawców” (2002), tytuł Solidna Firma (2002), tytuły „Gazeta Biznesu” za lata 2002-2005, przedsiębiorstwo Fair Play od 2000 roku. Firma Karlik jest również laureatem wielu nagród i wyróżnień, takich, jak m.in. Poznański Lider Przedsiębiorczości (2006), Przedsiębiorstwo Fair Play 2005, Tytuł Gazeta Biznesu 2005 oraz licznych dowodów uznania ze strony partnerów handlowych.

Społecznie odpowiedzialne działania realizowane wobec pracowników przyniosły szczególne korzyści w okresach kryzysowych dla obu przedsiębiorstw. Dla firmy Werner Kenkel okresem takim był rok 1989, kiedy nastąpiło urynkowanie gospodarki i drastyczne podwyższenie oprocentowania kredytów. W firmie Karlik problemy pojawiły się w 2000 roku, kiedy istotnie obniżyły się wskaźniki sprzedaży. Efektem strategii stabilizującego wyrównywania była wysoka lojalność pracowników, którzy wykazali się chęcią współpracy i umiejętnością radzenia sobie z problemami.

Sukcesy biznesowe, jak również realizacja działań społecznie odpowiedzialnych przez analizowane firmy przynoszą także korzyści dla członków rodzin zaangażowanych w działalność przedsiębiorstw. Jako przykład można wymienić otrzymanie w 1999r. przez założyciela firmy Werner Kenkel wyróżnienie i tytuł „Ojca Rozwoju Przedsiębiorczości Gminy Włoszakowice” z rąk Wójta Gminy. Założyciel drugiej firmy, Ryszard Karlik otrzymał tytuł Menedżera Rynku Dilerskiego 2006.

Należy ponadto zwrócić uwagę iż w przypadku obu przedsiębiorstw nastąpiły udane sukcesje na rzecz następnych pokoleń. W obu przypadkach podkreśla się przy tym nie tylko znaczenie tego procesu dla transferu własności i zarządzania, ale również dla kontynuacji kultury związanej z realizacją zadań społecznie odpowiedzialnych w analizowanych firmach rodzinnych.

## 5. Podsumowanie

K. Safin zwraca uwagę, iż koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest mocno osadzona w specyfice funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Sukces przedsiębiorstwa rodzinnego szybko przekłada się bowiem na sukces miejsca, w którym ono działa. W tym wymiarze przedsiębiorcy czują często potrzebę dzielenia się korzyściami zarówno z tymi, którzy na ten sukces zapracowali (np. pracownicy), jak również z tymi, których kosztem się on odbywa (np. okoliczni mieszkańcy)<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 65-66.

W artykule zwrócono uwagę, iż specyfika koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstw rodzinnych wymaga uwzględnienia bliższych i dalszych członków rodziny jako interesariuszy podmiotu, którzy powinni być uwzględniani w ramach filozofii SOB. Drugi wymiar specyfiki związany jest z przełożeniem korzyści wynikających z wykorzystania koncepcji CSR nie tylko na samo przedsiębiorstwo, ale również na członków rodziny. Oba specyficzne aspekty wystąpiły w przedsiębiorstwach rodzinnych analizowanych w ramach studiów przypadku.

Firma Werner Kenkel, jak również firma Karlik realizują różnorodne formy społecznej odpowiedzialności biznesu, związane zarówno z podstawową działalnością gospodarczą, przedsięwzięciami komercyjnymi, inicjatywami społecznymi, jak również w zakresie działalności filantropijnej. W efekcie zaangażowania członków rodziny oraz działań społecznie odpowiedzialnych obie firmy odnoszą sukcesy rynkowe, jak również uzyskują prestiżowe wyróżnienia i nagrody. Korzyści dotyczą nie tylko samych przedsiębiorstw, ale również członków rodziny zaangażowanej w rodzinny biznes. Strategicznym wymiarem korzyści są z pewnością przeprowadzone z sukcesem procesy sukcesji, w ramach których oprócz własności i zarządu przekazana została kultura związana z realizacją zadań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

## **Bibliografia**

- Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
- Adamik A., *Partnerska współpraca ze środowiskiem biznesowym jako wyznacznik konkurencyjności MŚP*, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Anderson Jr J.W., *Social Responsibility and the Corporation*, „Business Horizons”, czerwiec-lipiec 1986.
- Astrachan J.H., *Family Firm and the Community Culture*, “Family Business Review” 1988 Vol.1 No.2.
- Carlock R.S., Ward J.L., *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, New York 2001.
- Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.
- Karlik-Knocińska J., Rataj R., *Motoryzacyjny tygrys – studium przypadku firmy Karlik*, [w:] Kulawczyk P., Poszwiecki A., *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- Krzyżowska O., Potocki T. (red.), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2004. 100 dobrych przykładów*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2005.
- Marjański A., *Badania małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*. [w:] Matejun M. (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Difin, Warszawa 2010.

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

---

- Matejun M., *Świadomość ekologiczna w sektorze MSP – studium przypadku*, [w:] Grądzki R. (red.), *Rozwój zrównoważony. Uwarunkowania organizacyjne i techniczne*, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2008.
- Nelson J., *Business as Partners in Development: Creating Wealth for Countries, Companies and Communities*, The Prince of Wales Business Leaders Forum, 1996
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu, cz. 1*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2002
- Penc J., *Strategie zarządzania, cz. 2*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995
- Post J.E., Lawrence A.T., Weber J., *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw Hill, New York 2002.
- Rataj M., Florek H., *Studium przypadku firmy „Werner Kenkel” spółka z o.o. w Krzycku Wielkim producent tektury falistej i opakowań. Rozwój umocowany społecznie*, [w:] Kulawczyk P., Poszewiecki A., *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- Rendtorff J.D., *Responsibility, Ethics and Legitimacy of Corporations*, Copenhagen Business School Press DK, 2009.
- Rogała P., *Implementacja koncepcji społecznej odpowiedzialności w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Schreck P., *The Business Case for Corporate Social Responsibility*, Physica-Verlag. A Springer Company 2009.
- Skawińska E., Zalewski R., *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009.
- Tabor J., *Praktyki społecznej odpowiedzialności (CSR) w małych i średnich firmach*, [w:] Lewandowski J. (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- Żemigala M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF FAMILY BUSINESSES**

**Summary:** This article presents the specifics of applying the concept of corporate social responsibility to family businesses, most importantly taking into account the necessity to widen the group of stakeholders to include family and the benefits resulting from the CSR philosophy. It also showcases examples of socially responsible actions found in the practice of operating a family business.