

Aktywność w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w firmach rodzinnych

Activity in the field of corporate social responsibility in family businesses

Abstract

Family businesses play an important role in the economy. They are characterized by a certain specificity, differentiates family companies from other forms of certain specificity, family character, model management and ownership structure. While the aspect of corporate social responsibility (CSR corporate social responsibility) is a relatively new concept in management, which in Poland is growing a little differently than in Western countries. It turns out, however, that Poland is not a country devoid of history of ethical business and the company's traditions, the most common family remains to this day the leaders of social responsibility, manifested mainly in the approach to employee for philanthropy.

The aim of the article is to analyze the strategies and approaches to corporate social responsibility in family businesses. To draw attention to the CSR model is a strategic sector for SMEs, which are often family businesses.

Keywords: corporate social responsibility, family, business

Streszczenie

Firmy rodzinne odgrywają ważną rolę w gospodarce. Cechuje je pewna specyfika, odróżniająca te firmy od pozostałych form działalności gospodarczej. Są to charakter rodzinny, model zarządzania i struktura własności. Natomiast aspekt społecznej odpowiedzialności (corporate social responsibility – CSR) jest stosun-

kowo młodą koncepcją w zarządzaniu, która w Polsce rozwija się trochę inaczej niż w krajach zachodnich. Okazuje się natomiast, że Polska nie jest krajem pozbawionym historii etycznego biznesu, a właśnie firmy z tradycjami, najczęściej rodzinne, pozostają do dziś liderami społecznej odpowiedzialności, przejawiając się głównie w podejściu do pracowników oraz filantropii.

Celem artykułu jest analiza strategii i sposobów podchodzenia do społecznej odpowiedzialności w firmach rodzinnych. Zwrócenie uwagi, czy model CSR jest strategiczny w przypadku sektora MŚP, do których należą często firmy rodzinne.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, rodzina, biznes

Wprowadzenie

Firmy rodzinne mają duże znaczenie w gospodarce świata, Unii Europejskiej, również w Polsce. Charakteryzują się dużym wkładem do gospodarki lokalnej, bardzo niską konfliktowością społeczną i znikomym odsetkiem postępowań upadłościowych, często są długowieczne i przyjmują rolę lidera w okolicznej społeczności. Najistotniejszą ich cechą jest silna współzależność biznesu i rodziny założycielskiej. Postrzeganie i interpretacja tego, co jest najistotniejszą wartością wnoszoną do biznesu, integruje wszystkie dalsze działania. Jeśli dojdzie do nałożenia się obu tych systemów – rodziny i biznesu – rodzi się szansa stworzenia nowej, niepowtarzalnej jakości, w której jeden system może czerpać z zasobów i bogactwa drugiego. W przedsiębiorczości rodzinnej nie jest możliwe całkowite rozdzielanie procesów zachodzących w rodzinie i przedsiębiorstwie. Złożoność i nierozzerwalność tych dwóch obszarów może być jednak czasami trudna i konfliktogenna. W firmach rodzinnych pracują ludzie, których łączą więzy znacznie silniejsze niż tylko relacje biznesowe. Według raportów OECD 85% przedsiębiorstw na świecie to firmy rodzinne, w UE stanowią one 75% wszystkich działających firm, procent przedsiębiorstw rodzinnych w stosunku do ogółu przedsiębiorstw waha się od 50% w Holandii do ponad 90% we Włoszech, ok. 90% w USA, ok. 80% w Chile. Szacuje się, że ok. 78% z 1,8 mln działających w Polsce małych i średnich firm to przedsięwzięcia rodzinne. To jeden z najważniejszych modeli prowadzenia interesów (Barometr, 2014, s. 2).

W Polsce przedsiębiorstwa rodzinne w ujęciu historycznym mają swoją tradycję, choć nie tak długą jak np. Niemcy czy Włochy, co jest uwarunkowane okolicznościami historycznymi. Mimo zmian politycznych i gospodarczych, wielu lat gospodarki centralnie planowanej – w Polsce funkcjonuje

od ponad 100 lat wiele przedsiębiorstw rodzinnych. Przetrwały one okres zawirowań i pręźnie rozwijają się po dziś dzień, funkcjonując na rynku krajowym i zagranicznym (choć podkreśla się, że w kraju podobnie jak w innych państwach Europy Wschodniej niewiele przedsiębiorstw może pochwalić się historią dłuższą niż 20 lat).

Koncepcja społecznej odpowiedzialności ze względu na uwarunkowania historyczne i kulturowe rozwija się w naszym kraju innym torem niż w Europie Zachodniej. Polska nie jest pozbawiona historii etycznego biznesu, a firmy rodzinne można nazwać liderami społecznej odpowiedzialności. W okresie komunizmu przedsiębiorcy przedstawiani byli raczej w sposób negatywny, a przedsiębiorczość kojarzona była z działaniem nieuczciwym. To spowodowało, że zaufanie społeczne do przedsiębiorstw pozostawało na bardzo niskim poziomie. Obecnie na nowo tworzony jest trend społecznej odpowiedzialności, który dziś okazuje się domeną międzynarodowych korporacji.

Celem artykułu jest podkreślenie różnych kanałów i form kształtowania procesu społecznie odpowiedzialnego prowadzenia biznesu w firmach rodzinnych, w sektorze MŚP.

Istota firm rodzinnych

Firmy rodzinne to jedna z najstarszych form działalności gospodarczej. Definicja pojęcia „firmy rodzinnej” ulega zmianie pod wpływem czynników ekonomicznych i społecznych w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. W literaturze pojawia się również szereg rozważań na temat tego, czym przedsiębiorstwo rodzinne różni się od innych form przedsiębiorstw.

W literaturze światowej najczęściej przedstawiane jest podejście definiujące firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub większej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden członek rodziny sprawuje funkcję kierowniczą oraz wyraźny jest zamiar utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny (Frishkoff, 1995, s. 17).

Według definicji przyjętej przez Katedrę Biznesu Rodzinnego IESE (Business School, Universidad de Navarra), przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym rodzina posiada udział w strukturze własności firmy, który pozwala jej na ingerencję w bieżące zarządzanie firmą. Podejmuje również działania mające na celu przekazywanie własności i związanych z nią wartości następnemu pokoleniu.

W Polsce definicja, którą utworzono dla potrzeb programu „Projekt firmy rodzinne”, określa, że firma rodzinna to taka, która:

- jest jednoosobową działalnością gospodarczą, przy czym jej właściciel i co najmniej jedna osoba związana z firmą są członkami tej samej rodziny,
- jest spółką prawa cywilnego o co najmniej trzech wspólnikach, przy czym członkowie rodziny mają większość w zgromadzeniu wspólników,
- jest spółką prawa cywilnego o dokładnie dwóch wspólnikach, przy czym jeden ze wspólników oraz co najmniej jedna osoba związana z firmą są członkami tej samej rodziny (<http://www.firmyrodzinne.eu/strona/o-projekcie-firmy-rodzinne-2>, dostęp: 11.05.2016).

Według A. Marjańskiego, z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, gdy:

- co najmniej dwa pokolenia jednej rodziny miały wpływ na cele i politykę firmy,
- większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny,
- kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny i przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny,
- co najmniej dwóch członków rodziny pracuje w firmie, sprawując kontrolę nad zarządzaniem i finansami, sukcesja już się odbyła lub jest planowana, jak również przedsięwzięcie obejmuje zarządzanie i odpowiedzialność rodziny za biznes,
- nadzór właścicielski rodziny pozwala realizować i utrzymywać misję i wizję pomiędzy pokoleniami (Marjański, 2012, s. 37).

Podkreśla się również aspekt społeczny firm rodzinnych, mianowicie za rodzinę należy uznać grupę osób o bliższym lub dalszym pokrewieństwie, obejmuje ona również relację małżeńską. Dodatkowo o tym, że jest to firma rodzinna, świadczą pewne determinanty: praca w przedsiębiorstwie wyznacza decyzje dotyczące kariery; stosunki i wartości wyznawane w rodzinie wpływają na wybór kierownictwa i kwestie dziedziczenia; brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy firmą i rodziną; wartości wyznawane w rodzinie wpływają na model zarządzania; historia rodziny tworzy historię firmy (Frishkoff, 2005, s. 18).

Firmy rodzinne nie należą do najbogatszych, zysk w nich jest najważniejszy, a naczelną zasadą jest kierowanie się wartościami. Właściwie bez wartości nie ma firmy rodzinnej, konieczne bowiem jest pogodzenie uczuć i rozsądku, a także zachowanie równowagi pomiędzy czynnikiem ludzkim a ekonomicznym. Firma rodzinna nie opiera się na założeniu, że jest to tylko i wyłącznie miejsce pracy, czy też na trosce o majątek, potrzeby finansowe, ale funkcjonuje jako przekazanie zapału do realizacji pewnych planów, projektów i umiejętności połączenia czynników wyznaczających wartości rodzinne z wartościami zawodowymi, a przede wszystkim z wartościami osobistymi, tak aby powstawały dobra materialne, a równocześnie zachowana została odpowiedzialność społeczna. Dodatkowo ze względu na często pojawiające się w nazwie przedsiębiorstwa nazwisko założyciela firmy, normy i zasady organizacyjne są wizytówką poszczególnych jednostek. Charakteryzuje je orientacja długoterminowa oraz większa odporność na kryzysy i perturbacje rynkowe (Turek, 2015, s. 59). Firmy rodzinne to również tworzenie i połączenie zespołu ludzi, którzy z ochotą i etosem pracy podchodzą do swych obowiązków, a z drugiej strony pojawia się satysfakcja z pracy, zadowolenie z pożytku, szczęście. Firmy rodzinne to praca w zespole ludzi, z którymi lubi się przebywać, oraz w twórczej atmosferze, radość z efektów i rozterki oraz stres ponoszenia konsekwencji porażki.

Celem rodziny jest dążenie do szczęścia, natomiast celem przedsiębiorstwa – tworzenie dóbr materialnych. Firma rodzinna jest organizacją, gdzie można zrealizować oba cele:

- moralne i etyczne: przetrwanie firmy, zdobycie niezależności gospodarczej, budowanie dobrego wizerunku rodziny w otoczeniu,
- ekonomiczne: wzrost zysku, zwiększanie udziału w rynku, osiągnięcie i realizacja celów sprzedaży (Safin, 1993, s. 26).

Decyzje jednak muszą być podejmowane i akceptowane przez wszystkich członków organizacji. W firmach rodzinnych zauważalne jest podejmowanie działań determinowanych przez osobiste wartości, bardzo często można określić je jako wartości, które ukierunkowują działanie człowieka: pracowitość, prostota, lojalność, radość, szlachetność, odwaga. Podkreślić należy też konieczność pełnienia jednocześnie kilku ról, historię życia ludzi, emocjonalne zaangażowanie, specyfikę i prywatność rodziny, światopogląd i kulturę. Firmy rodzinne to nie tylko miejsce obsadzenia stanowisk członkami rodziny

czy krewnymi, ale wartości, którymi kieruje się rodzina posiadająca firmę. Wszyscy członkowie ponoszą odpowiedzialność, ale w dużej mierze kierownik firmy przyjmuje największą odpowiedzialność za losy organizacji. Firmy rodzinne to częściej sektor mikroprzedsiębiorstw, małych i średnich przedsiębiorstw. Jednak przedsiębiorstwa rodzinne nie stanowią homogenicznej grupy, w tym gronie mieszczą się podmioty gospodarcze, takie jak np. Carrefour, Ford, Ferrero Rosche, LG i inne zatrudniające tysiące pracowników na całym świecie (Żukowska, 2012, s. 130).

Dylemat stanowi również aspekt społecznej odpowiedzialności, który aktualnie analizowany jest jako charakterystyczny dla dużych firm i korporacji, a z drugiej strony należy podkreślić znaczenie firm rodzinnych w kreowaniu tego nurtu.

Aspekt odpowiedzialności społecznej i etycznego postępowania w korporacjach pojawił się dopiero w połowie lat 50. XX wieku. Do końca lat 90. społeczna odpowiedzialność biznesu przekształciła się w globalną koncepcję, która obecnie podzielana jest przez światowe sfery biznesu. Początkowo społeczną odpowiedzialność biznesu odnoszono do dużych korporacji: corporate social responsibility, społeczna odpowiedzialność biznesu, korporacyjna odpowiedzialność społeczna. Dopiero w latach 90. zdefiniowano pojęcie, które budziło i po dziś dzień budzi wiele kontrowersji zwolenników i przeciwników. Idea jest jednak aktywnie promowana i wspierana zarówno przez organizacje społeczne, rządy wielu krajów, jak i ONZ, UE, Bank Światowy. Koncepcja CSR zakłada, że przedsiębiorstwa w swoich działaniach nie powinny tylko i wyłącznie kierować się zyskiem, ale brać pod uwagę skutki działalności gospodarczej związane z funkcjonowaniem przedsiębiorcy w określonym środowisku społecznym i naturalnym. Istotnym aspektem jest patrzenie na działania przedsiębiorcy z punktu widzenia praw człowieka, praw pracowniczych, ochrony środowiska naturalnego, praw konsumentów, współpracy ze społecznością lokalną (Lewicka- Strzałeczka, 2006, s. 18). Koncepcja uznawana jest za uniwersalną i dobrowolną filozofię działania od organizacji mikro, małych, średnich do dużych i bardzo dużych.

Etyczna działalność przedsiębiorstw

Współczesne otoczenie organizacji cechuje duża zmienność i różnorodność. Podkreśla się, że w obecnych czasach przedsiębiorstwo funkcjonuje w obszarze pięciu specyficznych kierunków: ekonomicznym, fizyczno-

-ekologicznym, społeczno-kulturalnym, prawno-polityczny i technologicznym (Adamczyk, 2009, s. 34).

Co oczywiste, przedsiębiorstwo nie jest elementem istniejącym w próżni, lecz łączy się z otoczeniem za pomocą wyżej wymienionych obszarów siecią powiązań. Państwo kontroluje przedsiębiorstwo za pomocą przepisów prawnych, nakładając restrykcje i zachęcając do podejmowania określonych działań. Państwo ma również ogromny wpływ na to, aby korzystnymi ustawami i uchwałami sterować i kierować do odbiorców zachęty do etycznych zachowań biznesu na rynku. Inni interesariusze na rynku również aktywnie mogą kreować ideę odpowiedzialności. Pracownicy powinni solidnie wykonywać swoją pracę, co pozwala na zapewnienie zyskowności całej organizacji. Klienci, wymieniając produkty lub usługi za pieniądze, dostarczają środków finansowych do dalszego funkcjonowania organizacji, a także akceptują jej istnienie i funkcjonowanie, świadomie zgłaszają potrzeby, wymogi i oczekiwania względem biznesu. W takiej współpracy aspekt etycznego, odpowiedzialnego zachowania ze strony wszystkich interesariuszy (wewnętrznych, jak i zewnętrznych) staje się koniecznością i aspiruje do poprawy konkurencyjności organizacji na rynku.

Dodatkowo prowadzenie działalności gospodarczej w oparciu o normy etyczne sprzyja rozwojowi całego społeczeństwa. Odpowiedzialna społeczność umie posługiwać się narzędziami produkcji, konstruować je, tworzyć nowe techniki, stwarzać warunki dla przedsiębiorczości, przejawiać inicjatywę. Pozwala to na optymalne wykorzystanie zasobów osobowych i materialnych (Gałązka-Sobotka, 2008, s. 43).

Natomiast odpowiedzialny przedsiębiorca zobowiązany jest do udzielania rzetelnych informacji na temat produktów i usług, zasad bezpiecznego ich stosowania, konserwacji, magazynowania i utylizacji, co umożliwi konsumentowi podjęcie świadomych decyzji. Do obowiązków przedsiębiorcy należy zastosowanie przejrzystych zasad odnoszących się do reklamacji i zapewnienie sprawiedliwej oceny każdej sprawy. Poza tym przedsiębiorca zobowiązany jest do poszanowania odmienności kulturowej klienta, zapewnienia ochrony jego danych osobowych, niewprowadzania go w błąd przekazem reklamowym, zachowania lub poprawy zdrowia i bezpieczeństwa użytkowników.

Według koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu zarządzający organizacją ma obowiązek zapewnić właścicielom i inwestorom zysk z prowadzonej działalności oraz rzetelną informację na temat kondycji spółki. Przed-

siębiorca społecznie odpowiedzialny płaci dostawcom w terminie i zgodnie z uzgodnionymi zasadami. Wybiera takich dostawców i podwykonawców, którzy sami prowadzą działalność zgodnie z normami etycznymi.

W koncepcji CSR odpowiedzialne i świadome społeczeństwo ma bardzo rozbudowane oczekiwania wobec przedsiębiorców. Społeczne oczekiwania dotyczą nie tylko tego, aby organizacja płaciła uczciwie podatki, gwarantowała miejsca pracy, ale również tego, by przyczyniała się do podnoszenia jakości społeczności lokalnej. Otoczenie wymaga od przedsiębiorstwa poszanowania praw człowieka, propagowania ich na zewnątrz, a także działania na rzecz podniesienia poziomu życia, zdrowia, edukacji i ochrony zasobów naturalnych.

Wymogi co do zewnętrznej odpowiedzialności organizacji odnoszą się również do:

- ➔ szanowania kultury i odrębności lokalnej,
- ➔ wspierania akcji charytatywnych, kulturalnych i edukacyjnych,
- ➔ wspierania wolontariatu pracowników i klientów,
- ➔ budowania partnerskich relacji z organizacjami społecznymi,
- ➔ brania pod uwagę opinii lokalnej społeczności podczas planowania inwestycji, realizacji nowych projektów (Żemigła, 2007, s. 211).

Społeczna odpowiedzialność coraz częściej traktowana jest jako długofalowa strategia, prowadząca do poprawy sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa, czyli jest procesem polegającym na długotrwałym doskonaleniu i ulepszaniu, gwarantującym wzrost zaangażowania interesariuszy w funkcjonowanie organizacji. Organizacja społecznie odpowiedzialna jest postrzegana jako bardziej wiarygodna na tle konkurencyjnych podmiotów gospodarczych.

Społeczna odpowiedzialność biznesu zyskuje w Polsce coraz większą popularność, po części jest to wynikiem pracy organizacji społecznych. Pojawia się coraz więcej wskazówek i zachęt dla przedsiębiorców co do świadomego budowania strategii przedsiębiorstwa opartej na idei CSR. Pojawia się również coraz więcej zewnętrznych wymogów w postaci aktów prawnych i norm, coraz częściej rodzi się także pytanie, czy społeczna odpowiedzialność biznesu jest drogowskazem, dobrowolną drogą, czy już po części staje się nakazem dla organizacji do odpowiedzialnego zachowania. Koncepcja CSR zmusza również do myślenia i ukazuje, że rynek to nie scena, gdzie odbywa się walka i można stosować nieuczciwe zachowania, ale raczej że

rynek to różne grupy interesariuszy, których organizacje są powiernikami, tym same są odpowiedzialne za wszystkich uczestników rynku.

Jednym z ważnych elementów towarzyszących strategii CSR jest raportowanie działalności, czyli podawanie informacji na temat działań do wiadomości ogólnej. Aspekt ten nie należy jednak do mocnych stron polskich przedsiębiorców, często audyty są traktowane jak ingerencja w wewnętrzne sprawy firmy. Niektóre organizacje pozarządowe mają programy raportujące i przyznają nagrody spółkom wyróżniającym się na tle otoczenia.

Należy podkreślić, że strategie firm w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności w biznesie stają się po części działaniami koniecznymi. Faktem jest wchodząca od 2017 roku dyrektywa UE dotycząca ujawniania danych pozafinansowych, określenia i pokazania swojego wpływu na otoczenie i środowisko naturalne, w tym do przedstawienia polityki i planów dotyczących kwestii środowiskowych, społecznych, pracowniczych, a także poszanowania praw człowieka i przeciwdziałania korupcji oraz łapownictwu. Jak wynika z zapisów dyrektywy, nowe regulacje obejmą duże spółki giełdowe zatrudniające powyżej 500 osób, firmy z sektora finansów, które spełniają co najmniej jedno z dwóch kryteriów finansowych – suma aktywów powyżej 20 mln euro lub roczne przychody ze sprzedaży przekraczające 40 mln euro.

Pomimo że są to plany i wskazówki dla dużych firm, w przyszłości mogą okazać się one wymogami dotyczącymi również sektora MŚP. Firmy te z kolei wciąż są na etapie rozwoju i tworzenia strategii CSR, a niektóre z nich nie biorą pod uwagę aspektów dotyczących społeczeństwa, rynku, środowiska, a nawet pracowników. Tym bardziej niepokojące jest, czy firmy rodzinne, z sektora MŚP nie powinny już teraz bardziej angażować się w poznawanie i tworzenie wizji, misji i strategii zgodnej z kierunkiem zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności.

Spółeczna odpowiedzialność w firmach rodzinnych

Analizując historyczne ujęcie społecznej odpowiedzialności w biznesie, można przyjąć, że właściwie koncepcja ta miała początek właśnie w firmach rodzinnych. Według autorów M. Górnik-Durose, Z. Zaleski pracę na swoje konto cechuje większe zaangażowanie niż pracę na rzecz innych. Pomnażanie stanu posiadania, powiększanie własnego dobra mobilizuje do wysiłku i podejmowania odpowiedzialnych działań. Aby mieć, trzeba na to zapracować

(Górnik-Durose, Zaleski, 2004, s. 129). To połączenia czynników wyznaczających wartości rodzinne z wartościami zawodowymi, a przede wszystkim z wartościami osobistymi, tak aby powstały dobra materialne, a równocześnie zachowana została odpowiedzialność społeczna. Sektor biznesu rodzinnego to połączenie tradycjonalizmu i innowacyjności.

Według Business Discovery właściciele firm rodzinnych kierują się siedmioma praktykami, dzięki którym odnoszą sukces na rynku:

- wypracowują własną, konkretną i przejrzystą misję, wizję i strategię działania opartą na systemie wartości rodzinnych,
- promują przedsiębiorczość, zabiegają o innowacje, zaspakajanie potrzeb klientów i innych interesariuszy,
- misja, wizja i strategia są na bieżąco analizowane, definiowane i komunikowane w razie konieczności zmieniana,
- w firmie każdy ma zakres obowiązków i jest za nie odpowiedzialny, również za działania zgodne z wartościami,
- w firmie najważniejszy jest dialog, aktywna i dwustronna wewnętrzna komunikacja,
- w firmie zachęca się i inspiruje pracowników do zadaniowego, samodzielnego i wzbogaconego działania,
- w firmie przygotowuje się i przeprowadza skuteczną sukcesję (http://firmyrodzinne.pl/download/ULOTKA_planowanie_strategiczne_BD7.pdf, dostęp: 11.05.2016).

W firmach rodzinnych konieczne jest zachowanie pewnych zasad, najważniejszą z nich jest fakt, że decyzje muszą być podejmowane i akceptowane przez wszystkich uczestników.

Okazuje się jednak, że dane dotyczące liczby firm rodzinnych są niepokojące. Firmy rodzinne należą najczęściej do przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. W sektorze MŚP im większa firma, tym większe prawdopodobieństwo, że nie należy ona do kategorii firmy rodzinnej. Liczba firm rodzinnych zmniejsza się, choć należy przyznać, że te, które dostosowały się do zmian gospodarczych, przetrwały, a nawet rozwijają się bardzo dobrze. Barrierami w ich funkcjonowaniu są: brak stabilizacji przepisów prawnych, przepisy niesprzyjające rozwojowi tych firm, niestabilność polityczna, wysokie podatki, niewielka pomoc państwa, ryzyko finansowe (brak możliwości korzystania np. z kredytów preferencyjnych dla firm rodzinnych).

Problemy firm rodzinnych, które wpływają na spowolnienie ich rozwoju, wynikają również z konfliktów, często pokoleniowych, trudności w godzeniu czasu pracy z czasem poświęcanym rodzinie bądź z wysokich obciążeń wynikających z kosztów pracy. Najczęstszymi powodami konfliktów w firmach rodzinnych są takie obszary funkcjonowania, jak: firma a rodzina, rodzina a własność, własność a firma. Pojawia się w nich również konflikt związany z powiększaniem zatrudnienia o osoby z zewnątrz, co może zaburzać układ rodzinny czy generować problemy tkwiące w sile przebicia, jaką reprezentuje firma, np. zdolności negocjacyjne w zawieraniu kontraktów, przetargach.

Inną barierą w rozwoju firm rodzinnych jest brak wiedzy na tematy związane z przedsiębiorczością, zarządzaniem, jak również na temat nowych koncepcji w zarządzaniu, m.in. dotyczących społecznej odpowiedzialności w biznesie.

W. Popławski (2003, s. 125) podkreśla, że w funkcjonowaniu firmy rodzinnej spotyka się szereg barier. W sferze intelektualnej, które wynikają z niewiedzy, braku umiejętności właściciela lub osób pełniących funkcje kierownicze. Często pojawia się skłonność do traktowania przedsiębiorstwa jako systemu bez zależności i sprzężeń zwrotnych. Pojawiają się niechęć do myślenia perspektywicznego, koncentracja na chwili obecnej, trudności w podziale pracy. Dodatkowymi utrudnieniami są słabości w systemie zarządzania, nieumiejętność budowania misji, strategii i wizji przedsiębiorstwa, słaba znajomość działań marketingowych, konflikty w systemie wartości czy mała zdolność kontroli i oceny stanu finansowego. Największe problemy towarzyszą jednak firmom na początku prowadzenia działalności. Związane są one z brakiem specjalistycznej wiedzy, szczególnie z zakresu zarządzania w warunkach konkurencji, kreowania wartości bez korzyści ekonomicznych, z długotrwałym procesem budowania wizerunku. Znaczna część przedsiębiorców zarządzających firmami rodzinnymi wie, że edukacja jest elementem niezbędnym w zmieniających się warunkach, ale nie wszyscy podążają za zmianami i to ci właśnie są najbardziej narażeni na niepowodzenia spowodowane opóźnioną reakcją na to, co dzieje się na rynku. Powszechną praktyką w firmach rodzinnych jest faworyzowanie pracowników z bliskiej rodziny i inwestowanie w ich rozwój, co nie przynosi korzyści samemu przedsiębiorstwu. Problemem jest również zatrudnianie i awansowanie osób niekompetentnych, a mających koneksje rodzinne.

Firmy rodzinne mają wiele trudności natury technicznej, często wynikające z braku wiedzy, umiejętności zarządzania. Pozytywem natomiast jest

kultura, postępowanie i specyfika firm rodzinnych oparta na moralności, wartościach i odpowiedzialności. Coraz częściej model funkcjonowania firm rodzinnych, pozytywne elementy zarządzania tymi firmami przenoszone są i wdrażane w dużych korporacjach. Co więcej, staje się to pewną normą, kształtuje kulturę organizacji opartą na wartościach. Obecnie coraz częściej panuje powszechna zgoda co do tego, że jeśli firma dąży jedynie do zysku, zapominając o takich wartościach w biznesie, jak: rzetelność, uczciwość, sumienność, odpowiedzialność, to popada w poważne kłopoty.

Model firm rodzinnych od zawsze funkcjonował w oparciu nie tylko o zysk, ale wartości. Firmy rodzinne można uznać za prekursorów działalności gospodarczej opartej na odpowiedzialności.

Wdrażanie postulatów CSR w firmach rodzinnych i sektorze MŚP powinno wiązać się z rzeczywiście podjętą aktywnością przedsiębiorców, misją i wizją firmy. Specyfika MŚP, ich zasięg działania oraz różnice pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami sprawiają, że nie jest możliwe stworzenie określonego modelu społecznej odpowiedzialności w odniesieniu do tego sektora. Różne aspekty społecznej odpowiedzialności są istotne dla różnych przedstawicieli sektora MŚP. W sektorze tym trudnością jest tworzenie odrębnych strategii CSR w połączeniu z branżą i specyfiką organizacji, gdzie w przypadku dużych firm tworzone są odrębne strategie. Przedsiębiorcy sektora MŚP nie upatrują też w strategii CSR poprawy konkurencyjności i budowania przewagi na zasadzie odpowiedzialności, a raczej traktują ją jako narzędzie do poprawy wizerunku i reputacji firmy, co w rzeczywistości powoduje raczej świadczenie sponsoringu, niż wdrożenie przemyślanej strategii opartej np. na zrównoważonym łańcuchu dostaw czy dialogu z interesariuszami. Problemem jest również brak świadomości, że odpowiedzialność wobec pracowników stanowi długookresową inwestycję. Z danych PARP wynika, że 56% pracowników sektora MŚP nie podnosi w żaden sposób swoich kompetencji. Ani pracodawcy, ani pracownicy nie dostrzegają korzyści z inwestowania w rozwój pracowników. Pracodawcy nie dbają o rozwój pracowników, ale również pracownicy nie dążą do doskonalenia swoich umiejętności. Przedsiębiorcy zaczynają dostrzegać jednak znaczenie i wymierne korzyści ekonomiczne wynikające z zasad CSR w obszarze relacji z klientami. Poprawie uległy kwestie ochrony i poufności informacji o klientach, uwzględniania reklamacji czy podawania informacji o procesie powstawania produktu. Przedsiębiorcy działający odpowiedzialnie społecznie są też bar-

dziej innowacyjni. Natomiast słabo poprawia się świadomość przedsiębiorców sektora MŚP w zakresie środowiskowym. Wśród wielu z nich występuje przekonanie, że negatywny wpływ na środowisko naturalne mają tylko duże przedsiębiorstwa produkcyjne.

Przez sektor MŚP większość podejmowanych decyzji i działań jest oceniane z punktu widzenia ich efektywności ekonomicznej. Większa znajomość strategii CSR oraz benchmarku dobrych praktyk i związana z tym redukcja kosztów – poprzez zmniejszenie zużycia zasobów, zmniejszenie kosztów transakcyjnych, budowę zaufania – staje się coraz bardziej przekonującym argumentem dla przedsiębiorców. Okazuje się, że najtrudniejszy jest pierwszy krok, jednak udana współpraca albo zetknięcie z dobrymi praktykami powodują, że przedsiębiorcy chętniej zaznajamiają się z działaniami CSR i angażują się w nie oraz zaczynają tworzyć własne strategie CSR.

Podsumowanie

Firmy rodzinne stanowią od 50 do 90% światowych firm. Kluczowym elementem funkcjonowania tych organizacji jest orientacja na ludzi, podkreśla się również społeczny aspekt firm rodzinnych. Dodatkowo praca w firmie familijnej opiera się na zaufaniu pracowników do rodziny założycielskiej, stosunki i wartości wyznawane w rodzinie wpływają na wybór kierownictwa i kwestie dziedziczenia. Występuje brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy firmą i rodziną, wartości wyznawane w rodzinie wpływają na model zarządzania, historia rodziny tworzy historię firmy. Problemem jest jednak to że MŚP posiadają bardzo różnorodne profile działalności i mają problem ze skupieniem się na wszystkich aspektach CSR. Przedsiębiorcy postrzegają CSR jako skomplikowany system, typu ISO, którego wdrażanie wymaga dużych nakładów finansowych, czasu i energii. Kojarzą CSR z dużymi przedsiębiorstwami i obawiają się, że wprowadzanie CSR-owych rozwiązań może zaburzyć ich własne sposoby zarządzania. Przedsiębiorcom brakuje również wiedzy typowo menedżerskiej, związanej z zarządzaniem pracownikami, marketingiem, pozyskiwaniem funduszy na inwestycje, innowacyjnością.

Rozwiązaniem mogłaby być bardziej efektywna edukacja, skoncentrowana na zarządzaniu w małych firmach, doradztwie oraz programach szkoleń skupionych na obszarze MŚP.

Bibliografia

- Adamczyk J. (2009). *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Frishkoff P.A. (2005). *Understanding Family Business: What is a Family Business?* Oregon State University, frishkoffbus.orst.edu.
- Gałązka-Sobotka M. (2008). *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. W: Jarosław Sosnowski (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji gospodarczych*. Kielce, Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej.
- Górnik-Durose M., Zaleski Z. (2004). *Własność i posiadanie*. W: T. Tyszka (red.), *Psychologia Ekonomiczna*. Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Lewicka-Strzałecka A. (2006). *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*. Warszawa, IFiS PAN.
- Marjański A. (2012). *Specyfika firm rodzinnych*. W: PARP, *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*. Warszawa, PARP.
- Roessl D., Fink M., Kraus S. (2010). *Are family firms fit for innovation?* „International Journal of Entrepreneurial Venturing”, 2010, vol 2.
- Safin K. (1993). *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych*. Warszawa, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2.
- Turek D. (2015). *Kulturowe uwarunkowania innowacyjności firm rodzinnych*. W: J. Klimek, B. Żelazko (red.), *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*. Warszawa, SGH w Warszawie.
- Żemigala M. (2007). *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – budowanie zdrowej i efektywnej organizacji*. Kraków, Wolters Kluwer.
- Żukowska J., Pindelski M. (2012). *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii rozwoju firm rodzinnych*. „Współczesne Zarządzanie”, Warszawa, nr 4.

Źródła internetowe

- Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość*, IFR, EFB, KPMG, 2014, <http://barometr.firm.rodzinnych.kpmg-ifr.pdf> (dostęp: 14.05.2015).
- <http://www.firmyrodzinne.eu/strona/o-projekcie-firmy-rodzinne-2> (dostęp: 11.05.2016).