
Beata Chmielewicz

Spółeczna odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami a przewaga konkurencyjna firm rodzinnych

Streszczenie: Artykuł jest próbą określenia znaczenia kapitału relacyjnego przedsiębiorstw rodzinnych dla zwiększenia ich konkurencyjności poprzez prezentację dobrych praktyk firm rodzinnych w Polsce, które osiągają trwały, długoterminowy rozwój, łącząc cele biznesowe z potrzebami różnych grup interesariuszy. Autorka definiuje kapitał relacyjny i społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa rodzinnego, przedstawia jego wpływ na pozycję konkurencyjną, identyfikuje głównych interesariuszy *family business*, wskazuje wyzwania stojące przed biznesem rodzinnym w kontekście zarządzania relacjami z interesariuszami, a następnie omawia wybrane działania z zakresu społecznej odpowiedzialności stosowane wobec nich w praktyce.

Słowa kluczowe: kapitał relacyjny, firma rodzinna, interesariusze, przewaga konkurencyjna, społeczna odpowiedzialność biznesu

Social responsibility in relations with stakeholders and competitive advantage of family firms

Summary: The article is an attempt to define the importance of relational capital of family enterprises for increasing their competitiveness by presenting good practices of those family businesses in Poland, which achieve sustainable, long-term development, combining business goals with the needs of various groups of stakeholders. The author defines the relational capital and social responsibility of a family enterprise, presents its impact on the competitive position, identifies the main stakeholders of the family business, indicates the challenges facing the family business in the context of managing relationships with stake-

holders, and then discusses selected actions in the field of social responsibility applied to them in practice.

Keywords: relational capital, family business, stakeholders, competitive advantage, corporate social responsibility

JEL: J24, L14, M54, O34

Wprowadzenie

Złożoność współczesnej gospodarki wymaga „zbiorowej mądrości”, tzn. kooperacyjnego podejścia, wielopoziomowego współdziałania (Chmielewiec, 2019, s. 9-24). Budowanie sieci relacji uznawane jest przez właścicieli wielu organizacji za jeden ze znaczących gwarantów sukcesu rynkowego (Perechuda, Chomiak-Orsa, 2013, s. 305-319). Zasoby relacyjne, które wraz z kapitałem ludzkim i kapitałem strukturalnym składają się na kapitał intelektualny, stwarzają nowe możliwości uzyskania **przewagi konkurencyjnej** przede wszystkim przez przedsiębiorstwa rodzinne, będące w swojej istocie układem relacyjnym. Ponadto badania pokazują, że na wielu rynkach zwiększa się grupa firm rodzinnych, w których wdraża się odpowiedzialne modele biznesowe, generujące korzyści ekonomiczne i społeczne jednocześnie (Kołodkiewicz, Rok, 2019, s. 1870).

Warto zatem postawić **hipotezę**, iż przedsiębiorcy rodzinni, do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, w istotnym stopniu wykorzystują jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu, tj. orientację na zarządzanie interesariuszami. Jednocześnie, cechy charakterystyczne *family business* mogą wskazywać, że dbają one głównie o członków rodziny właścicieli, pracowników i społeczność lokalną. Może się też nawet zdarzyć, że firmy rodzinne będą zorientowane wyłącznie na zaspokajanie własnych potrzeb kosztem innych grup interesariuszy (Morck, Yeung, 2003, s. 367-382).

W związku z powyższym, celem artykułu jest przedstawienie znaczenia kapitału relacyjnego przedsiębiorstw rodzinnych dla zwiększenia ich konkurencyjności, a następnie zaprezentowanie tych dobrych praktyk *family business* w Polsce, które osiągają trwałe, długoterminowy rozwój, łącząc cele biznesowe z potrzebami różnych grup interesariuszy. Dostrzegając potrzeby interesariuszy i odpowiadając na nie, firmy rodzinne zyskują bowiem wiele korzyści. Są wśród nich m.in. poprawa reputacji, wzrost zaufania w społecznościach, w jakich działają, łatwiejszy dostęp do zasobów, zmniejszenie ekspozycji na odpowiedzialność czy wzrost społecznej legitymizacji (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2014, s. 179-195). Kwestia interesariuszy jest tak istotna z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu, ponieważ zwraca uwagę nie tylko na interes samych właścicieli, lecz także na szerszy interes społeczny, którego uwzględnienie przyczynia się do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych.

Analizując aktywność firm rodzinnych w obszarze CSR trzeba jednak pamiętać, że nie są one jednorodną populacją **podmiotów gospodarczych**. Do **kluczowych czynników** różnicujących je należą m.in.: rodzina właścicieli i stopień jej zaangażowania w przedsiębiorstwo rodzinne, wyznawane przez nią wartości i jej kultura, podejście zarządzającego me-

nedżera, stopień identyfikacji z firmą czy też obecność w niej założyciela (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2014, s. 179-195). Czynniki te decydują o różnym podejściu rodzinnych biznesów do realizacji celów ekonomicznych oraz do podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych.

Relacje z interesariuszami a przewaga konkurencyjna *family business*

Trudnościami, z którymi spotyka się badacz w trakcie studiów literatury, są różnorodność podejść teoretycznych do istoty kapitału relacyjnego oraz brak jednoznacznej terminologii. Ogólnie kapitał relacyjny (*relational capital*) określa się jako potencjał korzyści płynących z posiadanych przez organizację powiązań oraz sieci relacji z jej wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami (Danielak, 2010, s. 119-128), bądź inaczej: strategicznymi kibicami organizacji (Obłój, 2007), grupami zainteresowania (Galata, 2007), grupami interesu (Ward, 1997; Penc-Pietrzak, 2000), stakeholderami (Kozłowski, 2002), *stakeholders* (Berliński, Penc-Pietrzak, 2004) czy w końcu z parterami (Lisiński, 2004).

Jeden z prekursorów teorii interesariuszy, R.E. Freeman (1984) (Freeman, McVea, 2001), definiuje to pojęcie jako wszystkie osoby lub grupy wpływające na działalność przedsiębiorstwa lub pozostające pod wpływem tej działalności. Każda z nich przedstawia i zabiega o wewnętrzną wartość, czyli żywi określone oczekiwania (Skrzypek, 2009, s. 20).

Strategia firmy rodzinnej¹ łączy w sobie dwa wymiary: subiektywny – rodzinny i obiektywny – rynkowy. W procesie jej tworzenia ważne jest więc uzyskanie równowagi między interesem firmy i rodziny. Przy czym dylemat nie zawęża się do rozstrzygnięcia *business first* czy *family first*, ale trzeba jeszcze uwzględnić dążenia, ambicje i cele jednostkowe głównych interesariuszy (Jeżak, Safin, Marjański, 2019, s. 167-168).

Analizując siłę związku interesariuszy z przedsiębiorstwem oraz rodzaj tych relacji, w literaturze przedmiotu wskazuje się zwykle ich trzy kategorie (Cyfert, Krzakiewicz, 2009, s. 129-148; Adamczyk, 2009, s. 87-88; El-Gohary, Osman, El-Diraby, 2006, s. 598-600; Lim, Ahn, Lee, 2005, s. 831-840):

- interesariusze wewnętrzni (substanowiający) – właściciele, udziałowcy, kadra kierownicza, pracownicy, grupy formalne i nieformalne;
- interesariusze zewnętrzni (kontraktowi) – dostawcy, odbiorcy, konkurenci, inwestorzy, dystrybutorzy, sieci handlowe, banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, B2B, instytucje otoczenia biznesu;
- interesariusze instytucjonalni – instytucje rządowe i samorządowe, społeczności lokalne itp.

Natomiast w przedsiębiorstwie rodzinnym można dokonać podziału interesariuszy na cztery następujące grupy (Kasiewicz, Rogowski, Kicińska, 2006, s. 73):

- interesariusze kluczowi – właściciel przedsiębiorstwa i członkowie najbliższej rodziny (rodzeństwo, żony, mężowie, kuzyni, rodzeństwo właścicieli) pracujący

¹ Przedsiębiorstwo rodzinne rozumiane jest jako podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny. Zob. Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 16.

Rysunek 1 **Interesariusze firmy rodzinnej**

Źródło: May, Lewandowska, 2014, s. 151.

- w przedsiębiorstwie, odpowiedzialni za ważne obszary jego funkcjonowania;
- interesariusze istotni rodzinnie i firmowo – kluczowi menedżerowie, długoletni pracownicy, franczyzobiorcy, członkowie rodziny niezaangażowani bezpośrednio w działalność firmy lub pracujący w niej, ale na niższych stanowiskach;
 - interesariusze ważni firmowo – pracownicy firmy, dostawcy, główni klienci;
 - interesariusze ważni, ale oddaleni – interesariusze zewnętrzni, z którymi relacje nie mają znaczenia strategicznego, np. partnerzy biznesowi, urzędy, organizacje pracodawców, media, wierzyciele, instytucje finansowe (m.in. banki), potencjalni inwestorzy, organy samorządowe i rządowe, regulatorzy i legislatorzy rynku kapitałowego i kredytowego, twórcy polityki gospodarczej (rysunek 1).

Zbiór relacji *family business* ze wszystkimi interesariuszami określić można mianem kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa rodzinnego. Przy czym w firmie rodzinnej, interesariusze to zarówno członkowie rodziny jak i obcy, zarówno pracujący jak i wykonujący jedynie prawa właścicielskie, zarówno menedżerowie jak i pracownicy, a wszyscy podejmują próby wyartykułowania własnych dążeń i wkomponowania ich w strategię rozwoju (Jeżak, Safin, Marjański, 2019, s. 166). Przykładowe oczekiwania interesariuszy *family business* przedstawia tablica 1.

Tablica 1 **Oczekiwania wybranych interesariuszy firmy rodzinnej – przykłady**

Interesariusz firmy rodzinnej	Potencjalne oczekiwanie
klient	wysoka jakość produktu / usługi
właściciel	wzrost wartości firmy
pracownik – członek rodziny	zabezpieczenie przyszłości, samorealizacja
pracownik spoza rodziny	bezpieczeństwo zatrudnienia, dochód
dostawca	przestrzeganie umów, pewność odbioru, moralność płatnicza
społeczność lokalna	wsparcie społeczne, zaangażowanie w gminie
organizacja branżowa	wymiana doświadczeń
Bank/inwestor	solidność i wypłacalność

Źródło: May, Lewandowska, 2014, s. 152; cyt. za: Bielski, 2004, s. 65.

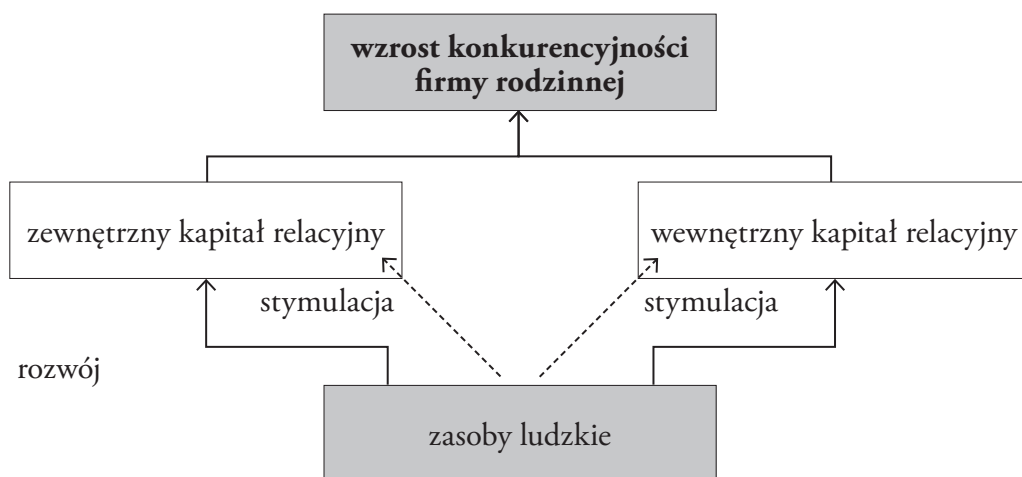
Kapitał relacyjny odzwierciedla wartość połączeń pomiędzy firmą i jej partnerami. Z partnerstwem zaś wiąże się wspólne ryzyko i korzyści, wspólne planowanie i ustalanie strategii, prace nad nowymi produktami, a także umiejętne rozwiązywanie konfliktów, elastyczność, a przede wszystkim dążenie do poprawy konkurencyjności (Danielak, 2012, s. 23).

W tym kontekście, za główny czynnik sukcesu biznesu rodzinnego i jednocześnie determinantę budowania przewagi konkurencyjnej, uznaje się kompetencje relacyjne (Carter, Gray, 2007, s. 385-400) jego członków. Oznaczają one wykorzystanie wiedzy, zdolności i postaw w sferze współdziałania (Moczyłowska, Korombel, Bitkowska, 2017, s. 29). Istotne stają się umiejętności łatwego nawiązywania i utrzymania kontaktów, empatii, zdolności do współpracy w dążeniu do wspólnych celów, umiejętności przewyższania różnic w poglądach i interesach oraz rozwiązywania konfliktów (Oleksyn, 2010, s. 25). Na kreowanie, wykorzystywanie i rozwój kapitału relacyjnego pracują bowiem ludzie zatrudnieni w przedsiębiorstwie rodzinnym. Świadome i metodyczne działanie wszystkich pracowników, w kontekście budowania prawidłowych relacji międzyorganizacyjnych, zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu rynkowego. Toteż wzrost konkurencyjności firmy rodzinnej możliwy jest tylko poprzez wzajemne stymulowanie do wzrostu jej niematerialnych elementów będących pochodną zasobów ludzkich (rysunek 2).

Doświadczenie i kompetencje wszystkich pracowników *family business* pozwalają wchodzić w różne rodzaje relacji z podmiotami w otoczeniu, przyczyniając się tym samym do uzyskania relacyjnej przewagi konkurencyjnej (rysunek 3).

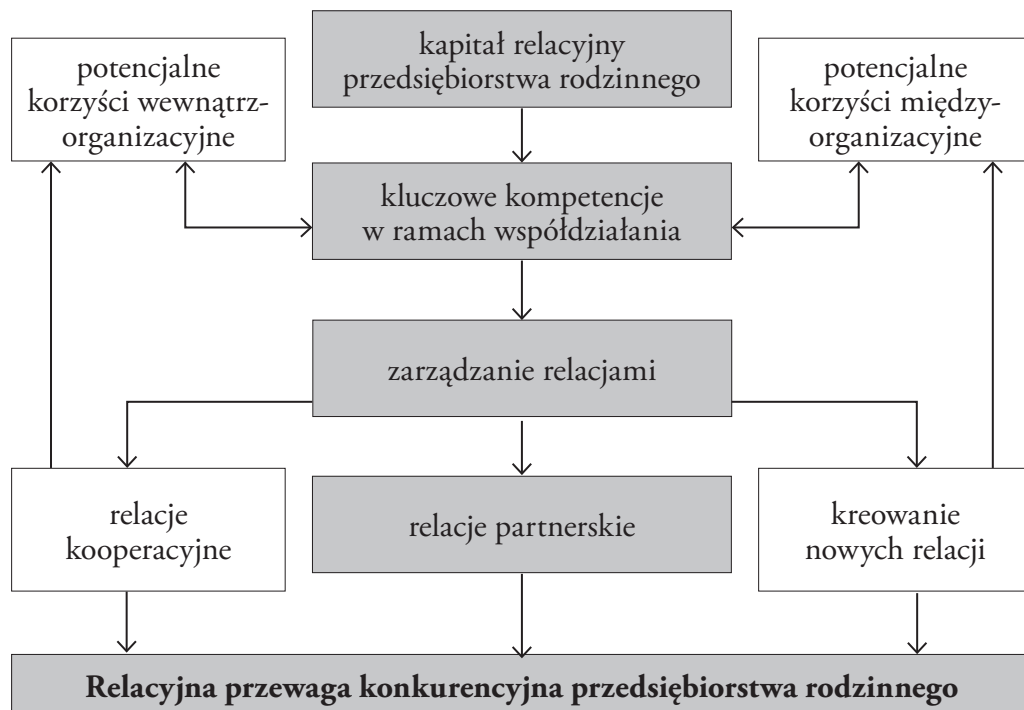
Źródłem tej przewagi może stać się wyodrębnienie przez każdą ze stron zasobów, które zostaną przeznaczone do wspólnego użytkowania przez zaangażowane podmioty (Danielak, 2012, s. 105). Siłą napędową relacyjnej przewagi konkurencyjnej jest

Rysunek 2 **Stymulacyjny charakter oddziaływania zasobów ludzkich na rozwój kapitału relacyjnego oraz konkurencyjność firmy rodzinnej**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chomiak-Orsa, 2013, s. 111.

Rysunek 3 Relacyjna przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa rodzinnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Danielak, 2012, s. 104.

zaś renta relacyjna². Przejawia się ona w generowaniu wspólnych korzyści w wyniku konfiguracji i wspólnego rozwoju uwspólnionych zasobów w ramach kooperacji między przedsiębiorstwami (Muzyczka, 2010, s. 451-472).

Zarządzanie interesariuszami w odpowiedzialnym społecznie przedsiębiorstwie rodzinnym

Najbardziej dojrzałe podejście do relacji z interesariuszami zakłada prowadzenie z nimi systematycznego dialogu oraz wspólne planowanie i wdrażanie różnego rodzaju przedsięwzięć z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) (Wachowiak, 2012, s. 20). Według raportu Światowej Rady Biznesu do spraw Zrównoważonego Rozwoju, rozpoznanie wartości dialogu z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami stanowi wręcz istotę CSR (Bartkowiak, Dudek, Wszendybył-Skulska, 2016, s. 116). W ramach CSR mamy do czynienia z procesem poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię biznesową, a także monitorowania

² Pojęcie renty relacyjnej wprowadził W. Czakon, ujmując ją jako ponadprzeciętne przychody osiągnięte wspólnie przez przedsiębiorstwa, których nie mogłyby osiągnąć osobno, gdzie przychody te możliwe są do osiągnięcia wyłącznie poprzez współdziałanie i wkład konkretnych partnerów biznesowych. Zob. W. Czakon, *Sieci międzyorganizacyjne w strategii konkurencyjnej*, w: *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 31-40.; W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 10-13; W. Czakon, *Relational capabilities of organizations: Theoretical advances*, „Journal of Economics and Management”, 2009, vol. 5, s. 47-66.

wpływu takiej strategii i podejmowanych działań na konkurencyjność organizacji. Inwestycje zrównoważone przeprowadza się bowiem zgodnie z zasadą tzw. *triple bottom line* (potrójnej podstawy, fundamentu inwestycyjnego), w której głównymi czynnikami są: wynik finansowy (*profit*) połączony ze społeczną odpowiedzialnością (*people*) i troską o ekologiczny wymiar działalności (*planet*) (Klimek, 2012, s. 27).

Rozumieją to nowoczesne firmy rodzinne, poszukujące synergii pomiędzy ekonomicznym, środowiskowym i społecznym aspektem swojego funkcjonowania. W efekcie, społeczna odpowiedzialność biznesu rodzinnego polega na zobowiązaniu tego biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez pracę z zatrudnionymi i ich rodzinami, społecznością lokalną oraz społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości życia. Rozwój i wzrost wartości społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa rodzinnego powinny więc przekładać się na wzrost zadowolenia i jakości życia wszystkich interesariuszy, zobowiązanych nie tylko do współtworzenia, ale też do rozliczania go z CSR. Warto rozważyć wprowadzanie takiego stylu zarządzania – zarówno ludźmi, procesami, produktami, jak i całą organizacją, który opiera się na dobrowolnych zobowiązaniach przewyższających obowiązujące w danym kraju wymogi prawne (Klimek, 2019, s. 183).

Stworzenie skutecznej strategii, przyczyniającej się do generowania korzyści z kapitału relacji z interesariuszami, wymaga wypracowania przez *family business* metod identyfikacji źródeł tego kapitału oraz narzędzi umożliwiających jego pomiar. W praktyce gospodarczej stwarza to zasadnicze problemy, ponieważ brakuje wypracowanych standardów w zakresie pomiaru kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa (Michalczyk, 2009, s. 71-78). W procesie zarządzania interesariuszami³ należy przyjąć za punkt wyjścia identyfikację i analizę potrzeb interesariuszy w zakresie kreowania celu relacji, stosując następujące metody (Chmielewicz, 2019, s. 9-24):

- mapy interesariuszy (Freeman, 1984),
- macierz G. Johnsona i K. Scholesa (Johnson, Scholes, 1999),
- analizę profili kluczowych strategicznych partnerów organizacji.

Metody te, mimo różnic w sposobie analizy i prezentacji wyników, mają za zadanie nie tylko ustalić najważniejsze grupy interesariuszy, ale przede wszystkim zidentyfikować oraz opisać ich siłę oddziaływania na tworzenie kapitału relacyjnego, charakteryzowaną często jako uprawnocnienie i pilność żądań poszczególnych grup (Obłój, 2007, s. 218). Hybrydowy charakter firmy rodzinnej, wynikający z przenikania się dwóch systemów – rodziny właścicieli i firmy – powoduje jednak wzrost trudności tego zadania. Hybrydowe organizacje w większym stopniu narażone są na występowanie konfliktów interesów wśród swoich interesariuszy w porównaniu do innych form organizacyjnych (Mitchel, Agle, Chrisman, Spence, 2011, s. 235-255). Ważnym wyzwaniem dla *family business* jest więc określenie, jakie potrzeby i dla których interesariuszy powinny stanowić priorytet.

³ Zarządzanie interesariuszami obejmuje działania będące odpowiedzią na zaspokojenie ich potrzeb, jak również na wywierane przez nich naciski.

Jak wiadomo, główny interesariusz to w tym przypadku rodzina właścicieli, a poza nią jako istotnych interesariuszy wskazuje się pracowników i społeczność lokalną (Marques, Presas, Simon, 2014, s. 206-227; Bingham, Dyer, Smith, Adams, 2010, s. 565-585). Przy czym członkowie rodziny mogą grać w przedsiębiorstwie rodzinnym różne role, tj. właściciela, menedżera, pracownika czy członka rodziny, co z kolei determinuje ich różne oczekiwania kierowane wobec niego. Równocześnie, rodzina jako interesariusz ma do spełnienia unikalne cele, w tym także te o nieekonomicznym charakterze, tj. np. utrzymanie harmonii w rodzinie, zapewnienie pracy dla jej członków czy utrzymanie kontroli rodziny. Ich realizacja może być sprzeczna z potrzebami innych interesariuszy obecnych w firmie rodzinnej, np. właścicieli czy pracowników niepowiązanych z rodziną i tym samym być źródłem ich niezadowolenia (np. gdy szanse na rozwój i zajęcie stanowisk menedżerskich mają właściwie wyłącznie osoby z rodziny) (Chmielewicz, 2015, s. 112).

W kontekście podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych szczególną rolę odgrywa właściciel-założyciel *family business*. System wartości przedsiębiorcy założyciela oraz jego wcześniejsze doświadczenia znajdują odzwierciedlenie w kształtowaniu zrównoważonej strategii rozwoju jego firmy (Perrini, Minoja, 2008, s. 47-63). Podobnie postrzega się też wpływ przedstawicieli kolejnych pokoleń rodziny zarządzających przedsiębiorstwem (Cennamo, Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2012, s. 1153-1173). Ponadto, przedsiębiorca rodzinny często postrzega swoją firmę jako część siebie i swojej rodziny, co sprzyja inicjowaniu działań społecznie odpowiedzialnych (Dyer, Whetten, 2006, s. 785-802).

Na podejście do potrzeb interesariuszy i przypisywanie im priorytetów wpływają również wartości, przekonania czy postawy zarządzającego przedsiębiorstwem rodzinnym. Może on traktować działania społecznie odpowiedzialne nie tylko jako czysto altruistyczne przedsięwzięcie czy odpowiednie zachowanie, ale także jako sposób pozyskania społecznej legitymizacji czy punkt wyjścia do budowy reputacji przedsiębiorstwa.

Jeśli zaś chodzi o pracowników, wyniki badań wskazują, że w odniesieniu do nich, firmy rodzinne przejawiają głębokie poczucie odpowiedzialności oraz niechętnie podejmują decyzje dotyczące ich zwolnień (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2014, s. 179-195). Ważne korzyści dla biznesu rodzinnego, wynikające z przyjmowania długoterminowej orientacji na pracowników jako wewnętrznych interesariuszy, to akumulacja kapitału społecznego, zachowanie ich życzliwości (Carney, 2005, s. 249-265), a przede wszystkim niska fluktuacja kadr.

Czynnikiem podnoszącym satysfakcję osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie rodzinnym jest jego zaangażowanie w działania na rzecz lokalnej społeczności (Marques, Presas, Simon, 2014, s. 206-227), w tym przyczynianie się do tworzenia jej bogactwa. Co ciekawe, społeczny i ekonomiczny klimat społeczności, w jakiej działa firma rodzinna, może przełożyć się na podejmowanie przedsięwzięć społecznie odpowiedzialnych, jak również na charakter tego zaangażowania. Okazuje się, że gdy właściciele *family business* mieli pozytywne podejście do swojej lokalnej społeczności, byli też bardziej nastawieni na odgrywanie w niej roli lidera. Przedsiębiorcy działający w społecznościach z problemami ekonomicznymi wyrażali także większą chęć wzięcia na siebie odpowiedzialności przez przyjęcie roli jej przywódcy. Ponadto, w większym stopniu byli otwarci na wniesienie wkładu finansowego

oraz udzielenie wsparcia technicznego w porównaniu do przedsiębiorców funkcjonujących w społecznościach znajdujących się w lepszej kondycji (Fitzgerald, Haynes, Schrank, Daines, 2010, s. 524-551).

Tak więc, firma rodzinna naprawdę wygrywa tylko wtedy, gdy jednocześnie wygrywają ci, którzy razem z nią budują jej sukces: jej pracownicy, klienci, dostawcy, współpracujące organizacje pozarządowe, społeczność lokalna. Często określa się to podejście jako strategię osiągania podwójnej, obopólnej korzyści, czyli tzw. *win-win* (Kołodkiewicz, Rok, 2019, s. 193).

Na społeczną aktywność biznesu rodzinnego oddziałuje jednocześnie instytucjonalny charakter kraju, w jakim on działa (orientacja na interesariuszy *vs* orientacja na akcjonariuszy). Wyniki badań wskazują, że przedsiębiorstwa rodzinne operujące w państwach ukierunkowanych na interesariuszy zwracają większą uwagę na problemy społeczne w porównaniu do swoich odpowiedników prowadzących działalność w państwach bardziej zorientowanych na akcjonariuszy (Labelle, Hafsi, Francoeur, Ben Amar, 2015, s. 511-525).

Przykłady działań CSR wobec interesariuszy firm rodzinnych w Polsce – dobre praktyki

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, podjęto analizę działań społecznie odpowiedzialnych wobec różnych grup interesariuszy przedsiębiorstw rodzinnych – laureatów konkursu *Firma Rodzinna Roku – kreator odpowiedzialności biznesowej i społecznej*⁴ w latach 2015-2018, tj. odpowiednio: spółki Novol, Grupy Raben, Grupy Oknoplast oraz spółki TDJ. W ramach konkursu ocenie podlegają zarówno kondycja biznesowa firmy w Polsce w danym roku, jak i działania rodziny na rzecz odpowiedzialności społecznej. Organizatorzy nagradzają w nim *przedsiębiorstwa realizujące strategię uwzględniającą dobro otoczenia, a także wykazujące się ciekawymi projektami autorskimi na rzecz pracowników, klientów, społeczeństwa lub środowiska naturalnego*⁵.

I tak, Novol Sp. z o.o. to założony w 1978 roku największy w Polsce producent materiałów dla lakiernictwa⁶. Polityka firmy oparta jest o zasadę zrównoważonego trwałego rozwoju z uwzględnieniem potrzeb partnerów: klientów, dostawców, pracowników, społeczeństwa i właścicieli⁷. Spółka łączy skuteczność biznesową z realizowaniem wsparcia lokalnej społeczności w postaci rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych. W 2000 roku utworzyła oddział Manu Service w Luboniu, w którym zatrudnienie znalazło 30 osób z niepełnosprawnością intelektualną oraz cztery osoby niepełnosprawne ruchowo. Novol stał się zakładem pracy chronionej, jednak pomimo pewnych dopłat z funduszy publicznych do działalności oddziału, nie było podstaw ekonomicznych do jego utrzymania. W 2005 roku firma zrezygnowała ze statusu zakładu pracy chronionej, ale za-

⁴ Konkurs Firma Rodzinna Roku – kreator odpowiedzialności biznesowej i społecznej, organizowany przez Instytut Biznesu Rodzinnego.

⁵ <https://firmarodzinnaroku.pl/metodyka-konkursu/>; dostęp (23.07.2021)

⁶ <https://novol.com/wstep>; dostęp (23.07.2021)

⁷ <https://novol.com/polityka-firmy>; dostęp (23.07.2021)

rząd, zdając sobie sprawę jaką wartością dla osób niepełnosprawnych jest praca, która uczy ich samodzielności i pozwala przystosować się do życia w społeczności, zdecydował o pozostawieniu tego oddziału, pomimo jego nierentowności. W rezultacie, w 2018 roku oddział Manu Service zapewniał miejsca pracy 47 osobom z niepełnosprawnością intelektualną zajmującym się prostymi pracami manualnymi. Dzięki temu mają one możliwość rehabilitacji poprzez aktywność zawodową, a często też odnajdują w pracy sens życia. Co istotne, spółka jest wyjątkowa także pod względem relacji ze środowiskiem lokalnym. Przywiązuje dużą wagę do rozwoju edukacji, popularyzując zawody techniczne i wspierając szkoły oraz organizacje kształcące zawodowo (Szcześniak, 2018, s. 7-8).

Natomiast Grupa Raben działa na rynku europejskim już od 90 lat (w Polsce od 30 lat), oferując kompleksowe usługi logistyczne. Kapituła konkursu Firma Rodzinna Roku doceniła ją przede wszystkim za osiągnięcie balansu pomiędzy rozwojem przedsiębiorstwa⁸ a działaniami na rzecz pracowników i społeczeństwa. Dialog z interesariuszami jest wpisany w strategię firmy i został zdefiniowany jako cel ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*). Raben komunikuje się z kluczowymi interesariuszami poprzez prowadzenie sesji dialogowych, organizowanie badań zaangażowania i satysfakcji wśród pracowników i klientów, ankiety, spotkania fokusowe, wywiady z liderami opinii (Raport Zrównoważonego Rozwoju Grupy Raben, 2020, s. 16). Organizuje cykliczne sesje dialogowe także dla lokalnej społeczności, podczas których debatuje o tym, co firma mogłaby zmienić w swym otoczeniu, by spełnić oczekiwania i potrzeby mieszkańców. Co się zaś tyczy pracowników, to Raben może pochwalić się przeprowadzeniem szkoleń e-learningowych dla ponad 2 tysięcy pracowników z Polski. Grupa uruchomiła również wolontariat pracowniczy. Choć projekt zgłaszany do wolontariatu finansowany jest przez firmę, to pracownik sam ponosi za niego odpowiedzialność, co jeszcze mocniej wiąże go z daną ideą. Projektów Grupy Raben można wymieni wiele, a wśród nich znajdują się chociażby *shadowing*, czyli „śledzenie” kadry kierowniczej przez studentów, którzy w ten sposób poznają firmę i obowiązki pełnione na danym stanowisku, akcję „Transport jest potrzebny” promującą wagę transportu czy też wszelkie działania podejmowane w firmie, mające na celu dbałość o środowisko naturalne i dążenie do neutralności klimatycznej (nowoczesna flota, zasadzenie tysięcy drzew, projekt: „e-faktura = wyższa kultura”, czyli stosowanie elektronicznego obiegu dokumentów oraz narzędzia takie jak Smartour i kalkulator CO₂)⁹. W 2021 roku Raben został wyróżniony w Rankingu Odpowiedzialnych Firm¹⁰, a także uhonorowany tytułem Business Superbrands jako wyraz uznania dla jakości usług i relacji B2B operatora logistycznego, jego innowacyjności oraz działań CSR¹¹.

⁸ W roku 2020 Grupa wypracowała przychody na poziomie 1,260 mld euro, przewyższając wynik z roku 2019, co dowodzi wysokiej odporności i elastyczności wobec nieprzewidywalnej sytuacji rynkowej. Zob. *Drive do Zrównoważonego Rozwoju*, Raport Zrównoważonego Rozwoju Grupy Raben 2020, s. 8.

⁹ <https://polska.raben-group.com/newsy/szczegoly/gdy-droga-jest-celem-raport-zrownowazonego-rozwoju-2020-grupy-raben-1>; dostęp 28.07.2021.

¹⁰ <https://polska.raben-group.com/newsy/szczegoly/wyroznieni-w-rankingu-odpowiedzialnych-firm>; dostęp 28.07.2021.

¹¹ <https://polska.raben-group.com/newsy/szczegoly/grupa-raben-z-nagroda-business-superbrands-2021>; dostęp 28.07.2021.

Kolejna grupa – Oknoplast, powstała w 1994 roku i obecnie należy do ścisłej czołówki producentów okien i drzwi z PCV oraz aluminium w Europie¹². Zasada *fair play* oraz obojętne korzyści dla wszystkich partnerów realizujących wspólne cele biznesowe to główne filary polityki zrównoważonego zarządzania przedsiębiorstwem (Raport Oknoplast, 2019, s. 29). Oknoplast uwagę Kapituły konkursu *Firma Rodzinna Roku* zwrócił przede wszystkim swym wielkim oddaniem i zaangażowaniem w rozwój zawodowy pracowników poprzez m.in.: Indywidualny Plan Rozwoju dla każdego pracownika, dofinansowywanie szkoleń, studiów podyplomowych i kursów językowych. Doceniono również konsekwentne wdrażanie wartości (szacunek, drużyna, odwaga i skuteczność) i ról menedżerskich (trener, obserwator, lider, wizjoner) oraz liczne mecenyaty (głównie sportowe) i pochylenie się nad wydarzeniami propagującymi sztukę i kulturę¹³. Grupa często materialnie wspiera lokalną społeczność, szczególnie angażując się w akcje mające na celu pomoc najmłodszym, chorym i ubogim (Raport Oknoplast, 2019, s. 57).

TDJ S.A. z kolei to rodzinna firma inwestycyjna prowadząca działalność w wielu sektorach gospodarki, przekształcona z założonej w 1991 roku firmy AB Consulting¹⁴. W oparciu o wspólne wartości i pasje tworzy społeczność, która buduje długoterminową wartość w pięciu obszarach: *Equity, Venture, Estate, Finance* i *Foundation*. To właśnie działalność TDJ Foundation została doceniona w konkursie *Firma Rodzinna Roku*. Wierząc, że inwestycja w edukację i rozwój jest najwyższą wartością dla społeczeństwa, fundacja dąży do zwiększenia możliwości dzieci i młodzieży w tym zakresie, poprzez realizację projektów i inicjatyw opartych na czterech filarach: wartościach, kompetencjach, pasjach i rodzinie. Jej programy edukacyjne i rozwojowe, liczne warsztaty, wyjazdy i stypendia, są dedykowane młodym osobom, przede wszystkim dzieciom pracowników TDJ i spółek portfelowych. Misją TDJ Foundation jest **wspieranie dzieci, młodzieży i rodzin w rozwijaniu kompetencji i odkrywaniu pasji**, by mogli świadomie i odpowiedzialnie budować swoją przyszłość, służąc innym¹⁵. Fundacja kształci też nauczycieli, wychowawców, pedagogów i kadrę zarządzającą placówkami edukacyjnymi oraz od 2015 roku prowadzi przedszkole w oparciu o edukację spersonalizowaną¹⁶.

Reasumując, można wnioskować, że pewne cechy wspólne dla wszystkich analizowanych firm, takie jak duże zaangażowanie członków rodzin, a także odpowiedzialne zachowania wobec pracowników i społeczności lokalnej, wpłynęły na ich silną pozycję biznesową. Należy podkreślić, iż w przypadku każdej z nich nastąpiły udane sukcesy na rzecz następnych pokoleń, które kontynuują kulturę związaną z realizacją zadań społecznie odpowiedzialnych. Jest to tym istotniejsze, iż tego typu działania, zwłaszcza wobec pra-

¹² W 2018 roku Grupa Oknoplast wypracowała przychód na poziomie 720 mln złotych, a udział eksportu w całej sprzedaży Grupy wyniósł ponad 75%, co czyni z niej jednego z trzech największych eksporterów stolarki PCV w Unii Europejskiej. Zob. *Tworzymy przestrzeń od 25 lat*, Raport Oknoplast 2019, s. 10.; oknoplast.com.pl; dostęp 29.07.2021.

¹³ <https://firmarodzinnaroku.pl/laureaci/>; dostęp 29.07.2021.

¹⁴ <https://tdj.pl/o-nas/>; dostęp 29.07.2021.

¹⁵ <https://firmarodzinnaroku.pl/laureaci/>; dostęp 29.07.2021.

¹⁶ <https://tdj.pl/fundacja/>; dostęp 29.07.2021.

owników, przynoszą szczególne korzyści w okresie kryzysu wywołanego pandemią, skutkując większą odpornością organizacji na niepewną sytuację rynkową.

Podsumowanie

Interakcja pomiędzy przedsiębiorstwem a różnymi interesariuszami, dążenie do równoważenia praw do czerpania korzyści z odpowiedzialnością za rozwój tego przedsiębiorstwa, jest podstawą CSR i kluczem do konkurencyjności organizacji. Brak takiej równowagi może doprowadzić najpierw do działań niezgodnych z prawem, następnie do obniżania konkurencyjności, a w ostateczności – nawet do bankructwa firmy (Sobiecki, 2019, s. 8).

Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych, w porównaniu z nierodzinnymi, polega między innymi na tym, że podejmują one działania w perspektywie długofalowej, stąd doraźny zysk jest ceniony niżej niż długotrwała współpraca oparta na zaufaniu i więziach. Liczy się dla nich przede wszystkim silna reputacja, której dowodzą czołowe miejsca zajmowane w konkursach na najlepszych, solidnych i sprawdzonych partnerów biznesowych. Kluczowe dla funkcjonowania i spójności działań w firmie rodzinnej są wartości reprezentowane i wnoszone do niej przez właściciela-założyciela, sukcesora lub osobę zarządzającą. To wartości, „rodzinna” kultura organizacyjna i wynikająca z niej dbałość o dobre relacje z pracownikami, pozwalają przetrwać wiele trudności, chociażby kryzys wywołany pandemią, skutkując m.in. większą elastycznością i odpornością wobec turbulentnego otoczenia.

Fakt, że biznesy rodzinne częściej zlokalizowane są w mniejszych miejscowościach, powoduje ich większą rozpoznawalność, a przez to większą skłonność do podejmowania inicjatyw w lokalnym środowisku i na rzecz lokalnej społeczności. Głównym interesariuszem pozostaje jednak rodzina właścicieli, pragnąca realizować zarówno cele finansowe, jak i niefinansowe. Zaspokojenie jej potrzeb stanowić będzie priorytet.

Zaprezentowane rozważania teoretyczne oraz dobre praktyki biznesów rodzinnych działających w Polsce, które cechuje z jednej strony dbałość o wyniki finansowe oraz zwiększanie wartości dla udziałowców i akcjonariuszy, a z drugiej – autentyczna troska o stan środowiska społecznego i naturalnego, realizują cel artykułu i częściowo potwierdzają postawioną hipotezę. Artykuł oparto bowiem na przeglądzie literatury, a także na analizie dobrych praktyk dużych, stabilnych finansowo przedsiębiorstw rodzinnych. W rzeczywistości jednak przedsiębiorczość rodzinna ulokowana jest najczęściej w sektorze MMSP (Lajstet, Królicka, 2017, s. 55), a *family business* nie stanowią jednorodnej populacji podmiotów gospodarczych.

Rekomenduje się więc przeprowadzenie pogłębionych badań dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce w jednym lub kilku jej kluczowych obszarach (w tym m.in. w obszarze zarządzania interesariuszami) z uwzględnieniem: wielkości przedsiębiorstwa rodzinnego, jego wieku, lokalizacji, udziału rodziny we własności i zarządzaniu, tym bardziej, że brakuje kompleksowych rodzimych opracowań na ten temat.

Bibliografia:

1. Adamczyk J. (2009), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

2. Bartkowiak P., Dudek D., Wszendybył-Skulska E. (2016), *Koncepcja społecznej odpowiedzialności i koncepcja zrównoważonego rozwoju w procesie funkcjonowania organizacji*, Kraków, Uniwersytet Jagielloński.
3. Berliński L., Penc-Pietrzak I. (2004), *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa, Konstrukcja i technologia*, Warszawa, Difin.
4. Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R. (2014), *Family-controlled firms and stakeholder management. A socioemotional wealth reservation perspective*, in: *The Sage Handbook of Family Business*, L. Melin, M. Nordqvist, P. Sharma (eds.), Los Angeles, London, Sage.
5. Bielski M. (2004), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa, C.H. Beck.
6. Bingham J.B., Dyer J.R., Smith W.G., Adams G.L. (2010), *A Stakeholder Identity. Orientation Approach to Corporate Social Performance in Family Firms*, "Journal of Business Ethics", No. 99(4).
7. Carney M. (2005), *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*, "Entrepreneurship Theory and Practice", No. 29(3).
8. Carter L., Gray D. (2007), *Relational competence, internal market orientation and employee performance*, "The Marketing Review", Vol. 7, No. 4.
9. Cennamo C., Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R. (2012), *Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders*, "Entrepreneurship Theory and Practice", No. 36(6).
10. Chmielewicz B. (2015), *Stymulowanie potencjału innowacyjnego pracowników firm rodzinnych – rola liderów innowacyjności*, w: *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*, J. Klimek, B. Żelazko (red.), Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
11. Chmielewicz B. (2019), *The relational capital of clusters as a catalyst of their competitiveness*, "Organization and Management", No. 2(185).
12. Chomiak-Orsa I. (2013), *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wrocław, Uniwersytet Ekonomiczny.
13. Cyfert S., Krzakiewicz K. (2009), *Nauka o organizacji*, Poznań, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania.
14. Czakon W. (2005), *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
15. Czakon W. (2009), *Relational capabilities of organizations: Theoretical advances*, „Journal of Economics and Management”, Vol. 5.
16. Czakon W. (2005), *Sieci międzyorganizacyjne w strategii konkurencji*, w: *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, A. Stabryła (red.), Kraków, Akademia Ekonomiczna.
17. Danielak W. (2010), *Czynniki kształtujące kapitał relacyjny w mikro i przedsiębiorstwie małym*, „Ekonomiczne problemy usług”, nr 50, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 585.
18. Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wrocław, Uniwersytet Ekonomiczny.
19. Dyer W.G., Whetten D.A. (2006), *Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P500*, "Entrepreneurship Theory and Practice", No. 30(6).
20. El-Gohary N. M., Osman H., El-Diraby T. E. (2006), *Stakeholder management for public private partnerships*, "International Journal of Project Management", Vol. 24, No. 7.
21. Fitzgerald M.A., Haynes G.W., Schrank H.L., Danes S.M. (2010), *Socially Responsible Processes of Small Family Business Owners: Exploratory Evidence from the National Family Business Survey*, "Journal of Small Business Management", No. 48(4).

22. Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
23. Freeman R.E., McVea J. (2001), *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Working Paper No. 01-02, Charlottesville, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia.
24. Galata S. (2007), *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją: ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka*, Warszawa, Difin.
25. Jeżak J., Safin K., Marjański A. (2019), *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego*, w: *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania*, K. Safin, I. Koładkiewicz (red.), Warszawa, Poltext.
26. Johnson G., Scholes K. (1999), *Exploring Corporate Strategy*, London et al., Prentice Hall Europe.
27. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M. (2006), *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Kraków, Oficyna Wydawnicza.
28. Klimek J. (2019), *Inteligentny rozwój firmy rodzinnej a współczesne wartości*, Warszawa, Difin.
29. Klimek J. (2012), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, Toruń, Adam Marszałek.
30. Koładkiewicz I., Rok B. (2019), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa firmy rodzinnej*, w: *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania*, K. Safin, I. Koładkiewicz (red.), Warszawa, Poltext.
31. Koźmiński A., Piotrowski W. (2002), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa, PWN.
32. Labelle R., Hafsi T., Francoeur C., Ben Amar W. (2015), *Family Firms' Corporate Social Performance: A Calculated Quest for Socioemotional Wealth*, "Journal Business Ethics", No. 148(3).
33. Lajstet J., Królicka B. (2017), *Firmy rodzinne jako przedmiot badań naukowych*, w: *Firmy rodzinne. Ludzie – relacje – wartości*, J. Lajstet, A. Karwacki, I. Escher, M. Karwacka, B. Królicka (red.), Toruń, UMK.
34. Lim G., Ahn H., Lee H. (2005), *Formulating strategies for stakeholder management: a case-based reasoning approach*, "Expert Systems with Applications", Vol. 28, No. 4.
35. Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, Warszawa, PWE.
36. Marques P., Presas P., Simon A. (2014), *The Heterogeneity of family Firms in CSR Engagement. The role of Values*, "Family Business Review", No. 27(3).
37. May P., Lewandowska A. (2014), *Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych*, Warszawa, Wolters Kluwer Business.
38. Michalczuk G., *Pomiar kapitału relacyjnego z perspektywy wewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, M. Cisek (red.), Warszawa, Wydawnictwo Studio Emka.
39. Mitchel R.K., Agle B.R., Chrisman J.J., Spence L.J. (2011), *Toward a Theory of Stakeholder Salience in Family Firms*, "Business Ethics Quarterly", No. 12(2).
40. Moczyłowska J. M., Korombel A., Bitkowska A. (2017), *Relacje jako kapitał organizacji*, Warszawa, Difin.
41. Morck R., Yeung B. (2003), *Agency problems in large family business groups*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 27, No. 4.
42. Muzyczka R. (2010), *Zarządzanie relacjami z dostawcami jako wartością dla klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), Warszawa, Poltext.
43. Obłój K. (2007), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa, PWE.
44. Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer Business.
45. Penc-Pietrzak I. (2000), *Strategie biznesu i marketingu*, Kraków, Profesjonalna Szkoła Biznesu.

46. Perechuda K., Chomiak-Orsa I. (2013), *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz. 2.
47. Perrini F., Minoja M. (2008), *Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family-owned company*, “Business Ethics: A European Review”, No. 17.
48. Raport Oknoplast (2019) *Tworzymy przestrzeń od 25 lat*.
49. Raport Zrównoważonego Rozwoju Grupy Raben (2020), *Drive do Zrównoważonego Rozwoju*.
50. Skrzypek E. (2009), *Kapitał relacji jako element kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, M. Cisek (red.), Warszawa, Wydawnictwo Studio Emka.
51. Sobiecki R. (2019), *Czy interesariusze przedsiębiorstwa wspierają jego konkurencyjność?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 4(53).
52. Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Warszawa, Poltext.
53. Szcześniak A. (2018), *Chcemy iść z duchem czasu, Studium przypadku Novol Sp. z o.o.*, w: *Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu w stuleciu niepodległości Polski. Wkład etycznych przedsiębiorstw w umacnianie polskiej suwerenności gospodarczej*, P. Kulawczuk (red.), Warszawa, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.
54. Wachowiak P. (2012), *Jak prowadzić dialog z interesariuszami?*, „e-mentor”, nr 1(43).
55. Ward M. (1997), *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Netografia:

1. http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_2_23.pdf
2. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/43/id/898>
3. <https://firmarodzinnaroku.pl/metodyka-konkursu/>
4. <https://firmarodzinnaroku.pl/laureaci/>
5. <https://iped.pl/100-lecie-niepodleglosci.html>
6. <https://novol.com/wstep>
7. <https://novol.com/polityka-firmy>
8. <https://polska.raben-group.com/newsy/szczegoly/gdy-droga-jest-celem-raport-zrownowazonego-rozwoju-2020-grupy-raben-1>
9. <https://polska.raben-group.com/newsy/szczegoly/wyroznieni-w-rankingu-odpowiedzialnych-firm>
10. <https://polska.raben-group.com/newsy/szczegoly/grupa-raben-z-nagroda-business-superbrands-2021>
11. oknoplast.com.pl
12. <https://tdj.pl/o-nas/>
13. <https://tdj.pl/fundacja/>

dr **Beata Chmielewicz**, Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego, Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, bchmiel@sgh.waw.pl, ORCID: 0000-0002-0584-1322

6. Cavallo A., Ghezzi A., Dell’Era C., Pellizzoni E. (2019), *Fostering digital entrepreneurship from startup to scaleup: The role of venture capital funds and angel groups*, “Technological Forecasting and Social Change”, No. 145, p. 24-35.
7. Ebben J., Johnson A. (2006), *Bootstrapping in Small Firms: An Empirical Analysis of Change Over Time*, “Journal of Business Venturing”, No. 21, p. 851-865.
8. Joshi M.K. (2018), *Crowdfunding For Startups in India*, “Aweshkar Research Journal”, No. 24(1), p. 37-59.
9. Kogut J. (2017), *Finansowe oraz pozafinansowe formy wsparcia startupów w Polsce*, „Zarządzanie Finansami i Rachunkowość”, nr 5(2), s. 29-38.
10. Kotha R., George G. (2012), *Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization*, “Journal of Business Venturing”, No. 27, p. 525-543.
11. Kowalczyk I. (2020), *Start-up jako przejaw innowacyjnej przedsiębiorczości w Polsce*, „Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne”, nr 1, s. 63-77.
12. Krysztofiak-Szopa J., Wisłowska M. (2019), *Polskie Startupy. Raport 2019*, Warszawa, Fundacja Startup Poland.
13. Matuszczyk K. (2019), *Niepoważne kariery za poważne pieniądze? Blaski i cienie kariery w startupach – przełomowe zmiany na rynku pracy w Polsce*, Warszawa.
14. Mikołajczyk K., Nawojczyk D. (2013), *Startup po polsku. Jak założyć i rozwijać dochody biznesu*, Gliwice, Helion.
15. Neuberger D., Rähke-Döppner S. (2013), *Leasing by small enterprises*, “Applied Financial Economics”, No. 23(7), p. 535-549.
16. Ries E. (2012), *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Gliwice, Helion.
17. Rosado-Serrano A., Paul J., Dikova D. (2018), *International franchising: A literature review and research agenda*, “Journal of Business Research”, No. 85, p. 238-257.
18. Smolarek M., Dzieńdziora J. (2011), *Wybrane zewnętrzne źródła finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2/2011, s. 7-25.
19. Tomaszewski A. (2019), *Agencje rządowe a wspieranie start-upów w państwach*, w: *Systemy wsparcia start-upów w Europie Środkowo-Wschodniej*, E. Pawęta, M. Pietrzak, T. Pilewicz (red.), Warszawa, SGH, s. 407-411.
20. White B.A., Dumay J. (2017), *Business angels: a research review and new agenda*, “Venture Capital”, p. 183-216.

Patrycja Marzec, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie,
Wydział Ekonomiczny, Katedra Zarządzania, patrycja.marzec@poczta.umcs.pl,
ORCID: 0000-0001-7593-6901

Jan Braun, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny,
Katedra Finansów Publicznych, jan.braun@poczta.umcs.pl,
ORCID: 0000-0002-5762-0046