STUDIA I PRACE
Kolegium Zarządzania i Finansów
ZESZYT NAUKOWY 183

183/2022
s. 19–31

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Oficyna Wydawnicza SGH
kolegia.sgh.waw.pl

Tomasz Gigol
Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7018-4552

Katarzyna Kreczmańska-Gigol
Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8483-9740

Obywatelstwo korporacyjne i filantropia korporacyjna hybrydowych spółek z udziałem Skarbu Państwa w kryzysie COVID-19

Streszczenie

Kryzys COVID-19 dotknął większości sektorów gospodarki. Trudności finansowe spowodowane wybuchem epidemii zmusiły niektóre firmy do dążenia do krótkoterminowych zysków z powodu rosnącej presji na przetrwanie. Wiele przedsiębiorstw aktywnie zaangażowało się w działania na rzecz dobrostanu społeczeństwa, co jest charakterystyczne dla obywatelstwa korporacyjnego. Cele przedsiębiorstw państwowych są często związane nie tylko z biznesem, lecz także z utrzymaniem miejsc pracy i polityką społeczną rządu. Dlatego należą one do organizacji o charakterze hybrydowym. Notowane na giełdzie przedsiębiorstwa państwowe podlegają trzem różnym logikom instytucjonalnym – logice państwa, logice korporacyjnej i logice rynku kapitałowego. Dylematy związane z różnymi logikami instytucjonalnymi zderzają się z dylematami dotyczącymi zarządzania interesariuszami w kryzysie pandemicznym, a zatem decyzjami co do obywatelstwa korporacyjnego i korporacyjnej filantropii. W artykule zaprezentowano wyniki badań jakościowych, w których pokazano, w jaki sposób członkowie zarządów

przedsiębiorstw hybrydowych podejmowali decyzje dotyczące obywatelstwa korporacyjnego i filantropii korporacyjnej w gorącym okresie kryzysu COVID-19 oraz jak odmienne logiki instytucjonalne wpływały na decyzje top-menedżerów co do zaangażowania się w te działania.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo hybrydowe, spółka Skarbu Państwa, obywatelstwo korporacyjne, filantropia korporacyjna, kryzys COVID-19

1. Wprowadzenie

Kryzys COVID-19 wpłynął na gospodarkę światową w wyjątkowy sposób, powodując spadek przychodów i pogorszenie płynności finansowej przedsiębiorstw [Olczyk, Kuc-Czarnecka, 2021; Baldwin, Weder di Mauro, 2020]. Wyjątkowość kryzysu pandemicznego polega między innymi na tym, że dotyczy on zarządzania nie ryzykiem, a niepewnością [Sharma i in., 2020]. Jest ona potęgowana przez współczesne modele biznesu skoncentrowane wokół globalnie połączonych łańcuchów produkcyjnych dążących do maksymalnej rentowności [Carracedo, Puertas, Marti, 2021]. Bezprecedensowe zakłócenia w łańcuchach dostaw i znaczny wzrost kosztów surowców powodują, że trudno spodziewać się w najbliższym czasie przezwyciężenia kryzysu [Belhadi i in., 2021]. COVID-19 wpłynął na gospodarkę w zróżnicowany sposób [Sharma i in., 2020]. Jedne sektory zostały dotknięte szokami popytowymi (np. transport lotniczy i kolejowy), a inne szokami podażowymi (na przykład górnictwo, energetyka). Niektóre branże, np. gastronomia i turystyka, ucierpiały zarówno w wyniku szoku popytowego, jak i podażowego [Susskind, Vines, 2020]. Kryzys COVID-19 ma charakter katastrofy naturalnej, która dotknęła zarówno kraje rozwinięte, jak i rozwijające się, a jego skala jest podobna do wielkiego kryzysu z 1929 r. [Berger, Demirgüç-Kunt, 2021].

Odpowiedzi przedsiębiorstw na nagły kryzys były zróżnicowane. Liderzy reagowali na problemy wynikające z kryzysu pandemicznego w różny sposób – jedni koncentrowali się na trudnościach, a inni byli nastawieni bardziej altruistycznie [García-Sánchez, Amor-Esteban, García-Sánchez, 2021]. W handlu międzynarodowym znacząco zwiększyło się ryzyko braku płatności lub niedostarczenia towarów, mimo zapłaconej zaliczki [Demir, Javorcik, 2020]. Zarządzający stawali przed dylematem, czy troszczyć się bardziej o wyniki przedsiębiorstwa, czy o wszystkich jego interesariuszy, w tym o pracowników produkcyjnych i na pierwszej linii, którzy nie mogli pracować zdalnie [Fox, Davis, Baucus, 2020]. Wyzwaniem stało się społecznie odpowiedzialne realizowanie międzynarodowych dostaw, zwłaszcza produktów medycznych potrzebnych w pandemii [Crane, Matten, 2020].

Wiele przedsiębiorstw nie tylko oparło się nieetycznym praktykom biznesowym w czasie kryzysu, lecz także aktywnie zaangażowało się w różne działania społecznej odpowiedzialności biznesu [He, Harris, 2020]. Często wspierano lokalną służbę zdrowia [Boodoo, Henriques, Husted, 2021]. Z kolei duże korporacje zaangażowały się w filantropię korporacyjną w bezprecedensowy, pozarynkowy sposób [Zhang, 2021]. W efekcie zanotowano trzy

różne podejścia w reakcji na kryzys COVID-19 w obszarze wspierania interesariuszy przedsiębiorstwa: ochrona wyłącznie interesów akcjonariuszy i inwestorów, łączenie dotychczasowych działań społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility*, CSR) z podejściem komercyjnym oraz działania na rzecz dobrostanu całego społeczeństwa, co jest charakterystyczne dla obywatelstwa korporacyjnego [García-Sánchez, García-Sánchez, 2020].

Wiele polskich dużych spółek notowanych na giełdzie również zaangażowało się w działania obywatelstwa korporacyjnego, organizując specjalną produkcję materiałów medycznych, których brakowało w pandemii, albo organizując ich import dzięki swoim bezpośrednim międzynarodowym kontaktom biznesowym [Ankiewicz, 2021; Szromek, 2021; Czajkowska, 2020]. Działalność CSR przejawiała się także w filantropii korporacyjnej, np. przez wspieranie lokalnej służby zdrowia [Czajkowska, 2020] lub lokalnych instytucji oświaty i kultury [Kantor, Kubiczek, 2021].

Osobnym zagadnieniem jest rola i zaangażowanie spółek Skarbu Państwa (SSP) w obywatelstwo korporacyjne i filantropię korporacyjną wobec kryzysu COVID. Cele przedsiębiorstw państwowych są często związane nie tylko z biznesem, lecz także z utrzymaniem miejsc pracy i polityką społeczną rządu [Bruton i in., 2015]. Stąd zaangażowanie spółek z udziałem Skarbu Państwa w import deficytowego sprzętu medycznego czy organizację powrotu Polaków z krajów ogarniętych lockdownem [Pinkas i in., 2020]. To wszystko doprowadziło autorów do sformułowania celu artykułu, którym jest zbadanie, w jaki sposób prezesi zarządów i członkowie zarządów SSP podejmowali decyzje dotyczące obywatelstwa korporacyjnego i filantropii korporacyjnej w gorącym okresie kryzysu COVID-19 oraz jak odmienne logiki instytucjonalne wpływały na decyzje top-menedżerów co do zaangażowania się przedsiębiorstw w powyższe działania.

2. Przegląd literatury i pytania badawcze

2.1. Organizacje hybrydowe z udziałem Skarbu Państwa

Hybrydowe organizacje to organizacje wielotożsamościowe [Jay, 2013], które „włączają elementy z różnych logik instytucjonalnych" [Pache, Santos, 2013, s. 272]. W notowanych na giełdzie spółkach z udziałem Skarbu Państwa łączą się różne logiki instytucjonalne charakterystyczne dla własności państwowej i prywatnej [Bruton i in., 2015]. Dlatego należą one do organizacji o charakterze hybrydowym [Battilana, Dorado, 2010].

Przedsiębiorstwa państwowe są zwykle skoncentrowane wokół strategicznych sektorów gospodarki, takich jak przemysł wydobywczy, paliwowy, energetyczny i transportowy. Szacuje się, że przedsiębiorstwa państwowe wytwarzają około 10% globalnego PKB [Bruton i in., 2015], a w Polsce ok. 13–15% [Bałtowski, Kwiatkowski, 2019]. Są one ważną częścią światowej gospodarki, a szczególnego znaczenia nabierają w czasie kryzysów ekonomicznych. Przedsiębiorstwo państwowe to przedsiębiorstwo, w którym rząd sprawuje funkcje właścicielskie

i kontrolę [Postuła, Kabut, 2020]. W szerszym znaczeniu przedsiębiorstwa państwowe obejmują też przedsiębiorstwa kontrolowane przez państwo (np. [Peng i in., 2016; Bałtowski, Kozarzewski, 2016]). Taką definicję przedsiębiorstwa państwowego przyjęto w artykule.

Notowane na giełdzie przedsiębiorstwa państwowe podlegają trzem logikom instytucjonalnym [Dai i in., 2017]. Zgodnie z pierwszą logiką – logiką państwa – wdrażanie polityki rządowej, utrzymanie stabilności społecznej i ochrona majątku państwowego są głównym obowiązkiem SSP. Według tej logiki SSP powinny wspierać obywatelstwo korporacyjne i korporacyjną filantropię tam, gdzie rząd ich potrzebuje. Druga to logika korporacyjna, zgodnie z którą SSP jest niezależnym podmiotem gospodarczym, na którym spoczywa odpowiedzialność za rozwój, zarządzanie wydajnością i konkurowanie na rynku. Trzecia logika to logika rynku kapitałowego. SSP notowane na giełdzie kierują się wartością dla akcjonariuszy, ceną akcji, a także podlegają presji rynków kapitałowych, które starają się wymusić decyzje chroniące wartość dla akcjonariuszy [Fioretti, Saint-Jean, Smith, 2021]. Dylematy związane z różnymi logikami instytucjonalnymi zderzają się z dylematami dotyczącymi zarządzania interesariuszami, a zatem decyzjami co do obywatelstwa korporacyjnego i korporacyjnej filantropii w kryzysie pandemicznym.

2.2. Obywatelstwo korporacyjne

Obywatelstwo korporacyjne (ang. *corporate citizenship*, CC) rozpowszechniło się na początku XXI w., chociaż koncepcja była znana już wcześniej [Kruggel, Tiberius, Fabro, 2020]. Definicja CC nie jest do końca jasna w literaturze. Zasadniczo obywatelstwo korporacyjne jest definiowane na trzy sposoby [Kruggel, Tiberius, Fabro, 2020; Valor, 2005]. Pierwsze, wąskie rozumienie CC, utożsamia je z filantropią korporacyjną lub innym elementem CSR [Matten, Crane, 2005]. Drugi pogląd na obywatelstwo korporacyjne utożsamia je z CSR [Aßländer, Curbach, 2014; Aguinis, Glavas, 2012; Carroll, 1998]. Zgodnie z propozycją A. McWilliamsa i D. Siegela [2001] CSR definiuje się jako działania ze strony organizacji, które wydają się wspierać lub zgadzać się na promocję jakiegoś dobra społecznego, wykraczające poza bezpośrednie interesy przedsiębiorstwa i jego akcjonariuszy oraz poza to, co jest wymagane przez prawo. Obywatelstwo korporacyjne przez niektórych autorów jest rozumiane jako tożsame z CSR i odpowiedzialnym przywództwem (np. [Lin, 2010]). N.A. Gardberg i C.J. Fombrun [2006] uznały narzędzia CC jako źródło przewagi konkurencyjnej podobne do badań i rozwoju lub reklamy. Wielu autorów podobnie traktuje CSR, rozumiejąc ją jako jeden z czynników, który należy wziąć pod uwagę w budowaniu strategii przedsiębiorstwa (np. [Siegel, Vitaliano, 2007; Waldman, Siegel, 2008]).

W najszerszym rozumieniu CC implikuje zdefiniowanie na nowo relacji biznes – społeczeństwo [Sison, 2009]. D. Matten, A. Crane i W. Chapple [2003] określili CC jako aktywne angażowanie się w sprawy społeczne i środowiskowe, podobnie jak dobry obywatel. Korporacje traktowane są jako wpływowe podmioty, które mają pewne obowiązki wobec zwykłych

ludzi [Matten, Crane, 2005]. O ile CSR jest elementem strategii przedsiębiorstwa, o tyle obywatelstwo korporacyjne dotyczy miejsca korporacji w społeczeństwie. CC można zdefiniować jako „zrozumienie i zarządzanie wpływami organizacji na społeczeństwo i relacjami ze społeczeństwem w sposób, który minimalizuje negatywne i maksymalizuje pozytywne zjawiska" [Marsden, Andriof, 1998, s. 303]. Na potrzeby tego artykułu przyjęto, że o obywatelstwie korporacyjnym można mówić wtedy, gdy przedsiębiorstwo wykracza daleko poza interesy udziałowców i interesariuszy bliskich spółce, zwracając się do społeczeństwa jako całości [Kruggel, Tiberius, Fabro, 2020]. Badania potwierdziły, że korporacje zaangażowały się w CSR w czasie pandemii w ponadstandardowy sposób, nie kierując się tylko troską o wyniki przedsiębiorstwa [Zhang, 2021; Ankiewicz, 2021; Manuel, Herron, 2020]. Dlatego sformułowano poniższe pytanie badawcze.

PB1. Czy państwowa logika w spółkach z udziałem Skarbu Państwa wspiera obywatelstwo korporacyjne?

2.3. Filantropia korporacyjna

Filantropia korporacyjna to „działania korporacyjne, które są odpowiedzią na oczekiwania społeczeństwa […]. Obejmuje to aktywne angażowanie się w działania lub programy promujące dobro człowieka lub życzliwość" [Carroll, 1991]. Spółki notowane na giełdzie angażują się w filantropię korporacyjną, żeby wzmacniać swoją reputację i poprawić relacje z interesariuszami [Cha, Rajadhyaksha, 2021; Chen i in., 2018]. Filantropia korporacyjna w reakcji na katastrofę generuje pozytywny kapitał moralny w przedsiębiorstwach, przynoszący korzyść akcjonariuszom w dłuższym okresie [Godfrey, 2005]. W kryzysie o charakterze katastrofy naturalnej, a taki jest kryzys COVID-19, przedsiębiorstwa o większych zasobach i bardziej widoczne na rynku (giełdowe) przekazywały więcej środków na pomoc filantropijną [Gao, Hafsi, 2017].

Trudności finansowe spowodowane wybuchem epidemii zmusiły niektóre przedsiębiorstwa do dążenia do krótkoterminowych zysków oraz ograniczenia długoterminowych inwestycji w CSR z powodu rosnącej presji na przetrwanie [He, Harris, 2020]. Inwestorzy instytucjonalni w amerykańskich spółkach notowanych na giełdzie byli przeciwni przekazywaniu dużych darowizn w ramach filantropii korporacyjnej przez spółki, które mieli w portfelu. W zamian woleli bezpośrednio inwestować jako instytucje w filantropię, prawdopodobnie widząc w tym większą korzyść wizerunkową [Fioretti, Saint-Jean, Smith, 2021].

Kontekst instytucjonalny wskazuje, że przedsiębiorstwa mające powiązania polityczne są bardziej skłonne do przekazywania darowizn na rzecz pomocy w obliczu katastrof [Gao, Hafsi, 2017]. Filantropia korporacyjna przeznaczona na pomoc medyczną w COVID-19 była kierowana geograficznie blisko kierującego pomoc [Boodoo, Henriques, Husted, 2021]. To wynik pogodzenia filantropii korporacyjnej z celami biznesowymi i koncentrowania się na interesariuszach organizacji.

Jednak charakter udziałowca, jakim jest Skarb Państwa, jest szczególny. Urzędnicy państwowi są quasi-organem spółek kontrolowanych przez Skarb Państwa, który nadzoruje te przedsiębiorstwa i wpływa na ich ład korporacyjny [Postuła, Wieczorek, 2021]. Poza tym, o ile formalnie zarządy przedsiębiorstw z udziałem Skarbu Państwa nie są zobowiązane do uwzględniania interesów kontrolującego je ministerstwa i powinny działać w najlepszym interesie przedsiębiorstwa, o tyle zasada ta jest osłabiana przez mechanizmy nieformalne. Członków rady nadzorczej powołuje minister, więc mają oni świadomość konieczności działania zgodnie z interesem ministerstwa [Wąsowska, Postuła, 2018]. Wydaje się więc, że w obliczu prośby o wsparcie publicznych, pozabiznesowych potrzeb wyrażonych przez rząd, łatwiej zarządom spełnić te oczekiwania. Stąd zaproponowano kolejne pytania badawcze.

PB2. Czy państwowa logika w spółkach z udziałem Skarbu Państwa wspiera filantropię korporacyjną?

PB3. Czy logika korporacyjna i logika rynku kapitałowego w spółkach z udziałem Skarbu Państwa utrudnia, czy ułatwia filantropię korporacyjną?

3. Badanie

3.1. Metody i narzędzia badawcze

Badanie przeprowadzone zostało metodą jakościową w celu lepszego poznania zjawisk zachodzących w rzeczywistym świecie i odkrywania elementów przyczyniających się do prawdopodobnego wyjaśnienia relacji przyczynowo-skutkowych [Creswell, Poth, 2016, s. 73]. Jako metodę zbierania danych wybrano częściowo ustrukturyzowane indywidualne wywiady. Scenariusz wywiadu zawierał zestaw pytań, które dotyczyły dwóch grup tematycznych – reakcji przedsiębiorstw na kryzys oraz przywództwa i etyki w czasie kryzysu.

W artykule zostaną przedstawione odpowiedzi na następujące pytania zadane w wywiadach pogłębionych:

- Czy i w jaki sposób zmieniło się podejście Państwa firmy do społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) pod wpływem kryzysu COVID-19?
- Czy angażowali się Państwo się jako przedsiębiorstwo w rządowe działania przeciwcovidowe?
- Jak radzi sobie Pani/Pan ze sprzecznymi interesami różnych grup interesariuszy?

W badaniu oparto się na koncepcji konkurujących logik interpersonalnych [Hensel, 2015]. Skupiano się na tych elementach wypowiedzi respondentów, które wskazywały na hybrydowy charakter zarządzanych przez nich przedsiębiorstw w kontekście ich obywatelskości korporacyjnej oraz filantropii korporacyjnej.

3.2. Charakterystyka grupy badawczej

Dobór grupy badawczej był celowy. Badaniem objęci zostali członkowie zarządu, czyli top-menedżerowie, którzy mieli bezpośredni wpływ na zachowania przedsiębiorstw. Sześciu spośród badanych było prezesami zarządu, a pozostali wiceprezesami. Ze względu na łączenie dwóch stanowisk przez trzech badanych, badani zarządzali razem piętnastoma przedsiębiorstwami.

Były to przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Respondenci reprezentowali następujące branże: produkcja specjalistycznych maszyn i urządzeń przemysłowych, usługi magazynowe i logistyczne, przemysł wydobywczy, transport kolejowy, usługi hotelowe i restauracje, przemysł chemiczny, uzdrowiska, transport lotniczy, produkcja paliw alternatywnych, usługi komunalne, przemysł energetyczny, logistyka kolejowa. Badane przedsiębiorstwa były hybrydowe [Bruton i in., 2015]. Jednocześnie badane spółki były na rynku kapitałowym (8 przedsiębiorstw), w portfelach funduszy inwestycyjnych (5 przedsiębiorstw) lub zarządzający nimi musieli się mierzyć z doświadczaniem odmiennych logik: korporacyjnej oraz przedsiębiorstwa państwowego (2 spółki). Przedsiębiorstwa hybrydowe są podatne na napięcia między właścicielami publicznymi i prywatnymi, którzy często mają różne cele, a zarządy są poddane odmiennym logikom instytucjonalnym [Vining, Laurin, 2020; Wąsowska, Postuła, 2018; Bruton i in., 2015].

Indywidualne wywiady pogłębione były prowadzone osobiście przez współautorów niniejszego artykułu, po sześć wywiadów każdy. Rozmowy trwały od 24 do 94 minut. Wszystkie rozmowy przeprowadzone były w okresie od 18 października do 5 listopada 2020 r. Po przeprowadzeniu i nagraniu rozmów zostały przygotowane transkrypcje wywiadów, które stanowiły podstawę do przeprowadzenia analizy wyników badania jakościowego.

4. Wyniki

Większość rozmówców wskazywała na dominującą logikę spółki państwowej w ich decyzjach. Dotyczyło to przedsiębiorstw, które znalazły się w trudnej sytuacji z powodu kryzysu COVID-19. Niektórzy wprost mówili, że podejmowaliby inne decyzje, gdyby zarządzali biznesem prywatnym (np. *gdyby to była firma prywatna, to byłoby oczywiste, że dokonujemy redukcji zatrudnienia i ja wiem, że to powinienem zrobić, ale wiem, to będzie bardzo trudne do zrobienia, ponieważ związkowcy na to nie pozwolą*). Jednocześnie przedstawiciele SSP czuli się bezpieczniej jako zarządzający, odczuwając siłę państwowego właściciela. Jeden z rozmówców stwierdził, że *w naszym przypadku jako spółki państwowej, nie widzę zagrożenia istnienia przedsiębiorstwa*. Inny z rozmówców stwierdził, że branża lotnicza, ale też transportowa w szerszym znaczeniu, nie przetrwa bez wsparcia państwowego. Dodał również: *Unia Europejska też uelastyczniła swoje zasady udzielania pomocy publicznej.* Kolejny

rozmówca powiedział: *musimy sobie powiedzieć wprost: zdrowa firma, z obszaru spółek prywatnych zawsze podejmie pewne kroki związane z redukcją zatrudnienia*.

Żaden z rozmówców nie widział dylematu między społeczną odpowiedzialnością biznesu a celami biznesowymi. Działania związane z walką z wirusem zmniejszały ryzyko związane z ciągłością działania biznesu. Opanowanie sytuacji kryzysowej, która jest w państwie, bezpośrednio przyczynia się do poprawy sytuacji w przedsiębiorstwie, dlatego wszystkie największe badane przedsiębiorstwa angażowały się w obywatelstwo korporacyjne, podejmując wysiłki wspierające państwo w walce z pandemią na poziomie centralnym. W podejmowaniu tych inicjatyw logika spółki państwowej pomagała pozbyć się dylematów związanych z odmiennymi logikami i była dominująca. Zwłaszcza w zakresie takich dużych przedsięwzięć, jak organizacja szpitali tymczasowych, co było zadaniem trzech badanych spółek. Tylko jeden z prezesów miał wątpliwości, czy to jest słuszny pomysł, choć zaznaczył zgodność tych decyzji z przepisami uchwalonymi na czas pandemii. *Mam wątpliwości, czy tak to powinno być. Nie mamy służb wyspecjalizowanych zajmujących się tego typu działalnością, pomijając fakt, czy któraś z tych spółek ma w swoim PKD działalność tego typu*. Jednocześnie ten sam rozmówca stwierdził, że *spółka Skarbu Państwa rządzi się troszkę innymi zasadami*.

Pozostali widzieli obywatelstwo korporacyjne jako misję społeczną, która w dłuższej perspektywie opłaci się ich przedsiębiorstwu. Przykłady wypowiedzi na ten temat:
Ja tu nie widzę, absolutnie sprzeczności. Opanowanie sytuacji kryzysowej, która jest w Państwie, bezpośrednio się przyczyni do poprawy sytuacji u nas w firmie. Tak angażowaliśmy się w te inicjatywy, takie rządowe, gdzie faktycznie nasza fundacja wspierała finansowo zakup specjalistycznego sprzętu, jakiegoś wyposażenia, właśnie chociażby do analizy tych próbek. Pamiętam takie działania. Jeżeli chodzi o samą firmę, zakupiliśmy sporo sprzętu do dezynfekcji rąk. Gdybyśmy my nie zaangażowali się w walkę z koronawirusem w kraju, to jest duże ryzyko, że ten koronawirus by się rozprzestrzenił szybciej i z większą siłą. Nam trudno by było z nim walczyć. My możemy walczyć na terenie naszej firmy, ale to, z kim stykają się nasze rodziny poza firmą, na to już wpływu nie mamy, więc walka taka, wspieranie działań na zewnątrz, wspiera nasz biznes.

Przedsiębiorstwa angażowały się w produkcję oraz sprowadzanie potrzebnego sprzętu medycznego. Takie działania dotyczyły prawie wszystkich badanych organizacji (*Jak najbardziej, od razu jedna z naszych spółek rozpoczęła produkcję maseczek, ale oprócz tego, my, na potrzeby rządu, ściągaliśmy z zagranicy, przede wszystkim z Chin, środki ochrony*). Jak powiedział jeden z respondentów: *przede wszystkim dlatego, że my mogliśmy to szybko zrobić. Wtedy, kiedy koronawirus się zaczął w Europie, to nie można było tych środków ochrony kupić. Nawet jeżeli ktoś miał pieniądze, to nie mógł ich kupić. Nie mógł sprowadzić do Europy. My, przez nasze wieloletnie kontakty, które mamy z kontrahentami chińskimi, mamy swoje przedstawicielstwo w Chinach i zatrudniamy tam ludzi, to pomogło nam realizować zamówienia rządowe*.

Dwa z badanych przedsiębiorstw zorganizowały akcję„Lot do domu", która umożliwiła Polakom powrót do kraju w momencie, w którym nastąpiło nagłe zamknięcie granic. W ciągu

kilku tygodni przewieziono ponad 60 tysięcy osób, również z kierunków, które nie były kierunkami rejsowymi. Jedna spółka prowadziła akcję „Cargo dla Polski", co zapewniło utrzymanie łańcucha dostaw, a przede wszystkim dostaw w obszarach krytycznych, niezbędnych do walki z epidemią. Dwa przedsiębiorstwa uruchomiły specjalną produkcję masek. Jedno planowało taką działalność, ale nie udało się tego dokonać. Jedna spółka zarządzana przez rozmówcę uruchomiła produkcję płynów odkażających na potrzeby ogólnopolskiej służby zdrowia. Jeden z hoteli będący własnością innego zarządzanego przez rozmówcę przedsiębiorstwa był wskazany jako hotel izolatorium w pierwszym okresie pandemii.

Podobny wpływ logiki państwowej dał się zauważyć w odniesieniu do filantropii korporacyjnej. Nawet przedsiębiorstwa w trudnym położeniu angażowały się w tę działalność, czując z jednej strony obowiązek, a z drugiej bezpieczeństwo w podejmowanych decyzjach ze względu na państwowego akcjonariusza. Wszystkie przedsiębiorstwa podejmowały działania charytatywne lub wspierały walkę bezpośrednio z wirusem oraz wspierały lokalną społeczność, co jest charakterystyczne dla filantropii korporacyjnej. Wiele spółek nie zrezygnowało ze sponsoringu, np. sportowego czy kulturalnego, kierując się swoją misją jako SSP – *Ciężko zamknąć takie kluby, którymi się szczycimy albo jesteśmy głównymi sponsorami bądź nawet właścicielami.*

Przykłady z wywiadów:

Z punktu działania solidarnościowego to było i ciągle jest, bo za chwilę będziemy tam przekazywali darowiznę ze środków, które są na naszym stanie. W sumie łącznie około 3 milionów złotych. Jeszcze teraz nas czeka taka operacja na przełomie października i listopada, więc dla spółki 3 miliony złotych darowizny to jest jednak mimo wszystko sporo. Było wiele darowizn kierowanych bezpośrednio do podmiotów typu szpitale, domy opieki społecznej. To może nie było bardzo wartościowe, bo to było kilkadziesiąt tysięcy złotych. Bezpośrednio oczywiście fundacja była zasilana, a teraz jest szykowana wartościowo duża darowizna na potrzeby fundacji. To oczywiście są środki ochrony osobistej. Tutaj się we wszystkich aspektach żeśmy angażowali. Powód był taki, że takie były potrzeby tych podmiotów zewnętrznych. Gdzieś tam do nas stukały, czy w jakiś inny sposób nas prosiły o te darowizny, więc myśmy reagowali.

Oczywiście, że przesłaliśmy do spółki matki (środki finansowe) *na wspomaganie działań związanych z koronawirusem.*

Tak, oczywiście. To była darowizna dla fundacji rządowych.

Dylematy związane z filantropią korporacyjną były rozstrzygane na korzyść tych działań ze świadomością pewnej sprzeczności. Jeden z rozmówców ujął to następująco: *Z punktu widzenia zarządu musieliśmy zdecydować, czy chcemy przeznaczać pieniądze na wspomaganie Państwa, czy ogólnie społeczności lokalnej w walce z koronawirusem? A jeśli tak, to dlaczego? My musieliśmy jako zarząd odpowiedzieć sobie na to pytanie, żebyśmy nie byli oskarżani o niegospodarność i działali w ten sposób na szkodę przedsiębiorstwa. My sobie zdaliśmy sprawę z tego, że jeżeli my walczymy z koronawirusem nie u nas, tylko na terenie kraju, nie dopuszczając do jego rozwoju, to my tak naprawdę, jakbyśmy odpierali wroga nie na naszym terenie. Zmniejszaliśmy w ten sposób ryzyko, że ten koronawirus uderzy, z wielką siłą w nasze*

przedsiębiorstwo. W związku z tym angażowaliśmy się od początku. Zresztą też byliśmy do tego zobligowani przepisami, ustawą covidową. Specjalne ustawy były czynnikiem łagodzącym napięcie wynikające z odmiennych logik instytucjonalnych w hybrydowych SSP.

5. Podsumowanie

Badane SSP podejmowały wiele działań w zakresie obywatelstwa korporacyjnego. Do działania w zakresie obywatelstwa korporacyjnego skłaniała spółki ich logika państwowa. Wszystkie te działania wyraźnie wynikały z dominacji logiki państwowej w badanych organizacjach. Można więc stwierdzić, że logika państwowa wyraźnie wspiera podejmowanie decyzji o zaangażowaniu w obywatelstwo korporacyjne SSP. Reakcje na kryzys w hybrydowych spółkach państwowych obejmowały działania w zakresie filantropii korporacyjnej skierowane do interesariuszy spółek i bliskiego otoczenia społecznego. Logika państwowa również w tym przypadku była czynnikiem wspierającym. Z kolei logika korporacji i rynku kapitałowego potencjalnie zmniejszała zaangażowanie spółek kontrolowanych przez Skarb Państwa w filantropię korporacyjną. Zwłaszcza że prawie wszyscy rozmówcy dostrzegali odmienność zarządzanych przez nich spółek Skarbu Państwa od biznesu prywatnego.

Bibliografia

1. Aguinis H., Glavas A. [2012], *What We Know and Don't Know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda*, „Journal of Management", 38(4).
2. Ankiewicz M. [2021], *Effectiveness of Investing in Socially Responsible Companies During the COVID-19 Pandemic*, „Procedia Computer Science", 192.
3. Aßländer M.S., Curbach J. [2014], *The Corporation as Citoyen? Towards a New Understanding of Corporate Citizenship*, „Journal of Business Ethics", 120(4).
4. Baldwin R., Weder di Mauro B. (red.) [2020], *Economics in the Time of COVID-19*, CEPR Press, London.
5. Bałtowski M., Kozarzewski P. [2016], *Formal and Real Ownership Structure of the Polish Economy: State-Owned Versus State-Controlled Enterprises*, „Post-Communist Economies", 28(3).
6. Bałtowski M., Kwiatkowski G. [2019], *Miejsce przedsiębiorstw państwowych we współczesnej gospodarce – Polska na tle świata*, „Ekonomista", (1).
7. Battilana J., Dorado S. [2010], *Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations*, „Academy of Management Journal", 53(6).
8. Belhadi A., Kamble S., Jabbour C.J.C., Gunasekaran A., Ndubisi N.O., Venkatesh M. [2021], *Manufacturing and Service Supply Chain Resilience to the COVID-19 Outbreak: Lessons Learned from the Automobile and Airline Industries*, „Technological Forecasting and Social Change", 163.

9. Berger A.N., Demirgüç-Kunt A. [2021], *Banking Research in the Time of COVID-19*, „Journal of Financial Stability", 57.
10. Boodoo M.U., Henriques I., Husted B.W. [2021], *Putting the „Love of Humanity" Back in Corporate Philanthropy: The Case of Health Grants by Corporate Foundations*, „Journal of Business Ethics", 175.
11. Bruton G.D., Peng M.W., Ahlstrom D., Stan C., Xu K. [2015], *State-Owned Enterprises around the World as Hybrid Organizations*, „Academy of Management Perspectives", 29(1).
12. Carracedo P., Puertas R., Marti L. [2021], *Research Lines on the Impact of the COVID-19 Pandemic on Business. A Text Mining Analysis*, „Journal of Business Research", 132.
13. Carroll A.B. [1991], *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons", 34(4).
14. Carroll A.B. [1998], *The Four Faces of Corporate Citizenship*, „Business and Society Review", 100(1).
15. Cha W., Rajadhyaksha U. [2021], *What Do We Know about Corporate Philanthropy? A Review and Research Directions*, „Business Ethics, Envoirement & Responsibility", 30.
16. Chen J., Dong W., Tong J., Zhang F. [2018], *Corporate philanthropy and Tunneling: Evidence from China*, „Journal of Business Ethics", 150(1).
17. Crane A., Matten D. [2020], *COVID-19 and the Future of CSR Research*, „Journal of Management Studies", doi: 10.1111/joms.12642
18. Creswell J.W., Poth C.N. [2016], *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*, Sage.
19. Czajkowska A. [2020], *Wpływ pandemii COVID-19 na działania CSR podejmowane przez przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", 987(3).
20. Dai N.T., Tan Z.S., Tang G., Xiao J.Z. [2017], *IPOs, Institutional Complexity, and Management Accounting in Hybrid Organisations: A Field Study in a State-Owned Enterprise in China*, „Management Accounting Research", 36.
21. Demir B., Javorcik B. [2020], *Trade Finance Matters: Evidence from the COVID-19 Crisis*, „Oxford Review of Economic Policy", 36(1).
22. Fioretti M., Saint-Jean V., Smith S.C. [2021], *Selfish Shareholders: Corporate Donations During COVID-19*, arXiv preprint arXiv:2103.12138.
23. Fox C., Davis P., Baucus M. [2020], *Corporate Social Responsibility During Unprecedented Crises: The Role of Authentic Leadership and Business Model Flexibility*, „Management Decision", 58(10).
24. Gao Y., Hafsi T. [2017], *Political Dependence, Social Scrutiny, and Corporate Philanthropy: Evidence from Disaster Relief*, „Business Ethics: A European Review", 26(2).
25. García-Sánchez I.M., Amor-Esteban V., García-Sánchez A. [2021], *Different Leaders in a COVID-19 Scenario: CEO Altruism and Generous Discourse*, „Sustainability", 13(7).
26. García-Sánchez I.M., García-Sánchez A. [2020], *Corporate Social Responsibility During COVID-19 Pandemic*, „Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity", 6(4).
27. Gardberg N.A., Fombrun C.J. [2006], *Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets across Institutional Environments*, „Academy of Management Review", 31(2).

28. Godfrey P.C. [2005], *The Pelationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective*, „Academy of Management Review", 30(4).
29. He H., Harris L. [2020], *The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy*, „Journal of Business Research", 116.
30. Hensel P. [2015], *Wykorzystanie koncepcji konkurujących logik instytucjonalnych w badaniach organizacji*, „Organizacja i Kierowanie", 168.
31. Jay J. [2013], *Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations*, „Academy of Management Journal", 56(1).
32. Kantor A., Kubiczek J. [2021], *Polish Culture in the Face of the COVID-19 Pandemic Crisis*, „Journal of Risk and Financial Management", 14(4).
33. Kruggel A., Tiberius V., Fabro M. [2020], *Corporate Citizenship: Structuring the Research Field*, „Sustainability", 12(13).
34. Lin C.P. [2010], *Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory*, „Journal of Business Ethics", 94(4).
35. Manuel T., Herron T.L. [2020], *An Ethical Perspective of Business CSR and the COVID-19 Pandemic*, „Society and Business Review", 15(3).
36. Marsden C., Andriof J. [1998], *Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence it*, „Citizenship Studies", 2(2).
37. Matten D., Crane A. [2005], *Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization*, „Academy of Management Review", 30(1).
38. Matten D., Crane A., Chapple W. [2003], *Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship*, „Journal of Business Ethics", 45(1).
39. McWilliams A., Siegel D. [2001], *Profit Maximizing Corporate Social Responsibility*, „Academy of Management Review", 26(4).
40. Olczyk M., Kuc-Czarnecka M.E. [2021], *Determinants of COVID-19 Impact on the Private Sector: A Multi-Country Analysis Based on Survey Data*, „Energies", 14(14).
41. Pache A.C., Santos F. [2013], *Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics*, „Academy of Management Journal", 56(4).
42. Peng M., Bruton G.D., Stan C.V., Huang Y. [2016], *Theories of the [State-Owned] Firm*, „Asia Pacific Journal of Management", 33(2).
43. Pinkas J., Jankowski M., Szumowski Ł., Lusawa A., Zgliczyński W.S., Raciborski F., Gujski M. [2020], *Public Health Interventions to Mitigate Early Spread of SARS-CoV-2 in Poland*, „Medical Science Monitor: International Medical Journal of Experimental and Clinical Research", 26.
44. Postuła I., Kabut M. [2020], *The Influence of Regulations on SOEs: The Perception of Polish SOEs' Board Members*, w: *Corporate Governance in Central Europe and Russia*, Springer, Cham.
45. Postuła I., Wieczorek A. [2021], *Government Officials as a Quasi-Body of Polish State-Owned Companies*, „Studia Prawno-Ekonomiczne", 119.
46. Sharma P., Leung T.Y., Kingshott R.P., Davcik N.S., Cardinali S. [2020], *Managing Uncertainty During a Global Pandemic: An International Business Perspective*, „Journal of Business Research", 116.
47. Siegel D.S., Vitaliano D. [2007], *An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility*, „Journal of Economics and Management Strategy", 16.

48. Sison A.J.G. [2009], *From CSR to Corporate Citizenship: Anglo-American and Continental European Perspectives*, „Journal of Business Ethics", 89(3).
49. Susskind D., Vines D. [2020], *The Economics of the COVID-19 Pandemic: An Assessment*, „Oxford Review of Economic Policy", 36 (Supplement_1).
50. Szromek A.R. [2021], *The Role of Health Resort Enterprises in Health Prevention during the Epidemic Crisis Caused by COVID-19*, „Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity", 7(2).
51. Valor C. [2005], *Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability*, „Business and Society Review", 110(2).
52. Vining A., Laurin C. [2020], *State-Owned Enterprise Hybrids*, w: *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises*, Routledge, New York.
53. Waldman D.A., Siegel D. [2008], *Defining the Socially Responsible Leader*, „The Leadership Quarterly", 19(1).
54. Wasowska A., Postuła I. [2018], *Formal and Informal Governance Mechanisms in State-Owned Enterprises: Evidence from Post-Transitional Poland*, „Baltic Journal of Management", 13(4).
55. Zhang Y. [2021], *Corporate Responses to COVID-19: A Nonmarket Strategy Approach*, „Sociological Perspectives", 07311214211017587.

Corporate Citizenship and Philanthropy in Hybrid State Treasury Companies During the COVID-19 crisis

Summary

The COVID-19 crisis affected most sectors of the economy. Financial difficulties caused by the outbreak forced some companies to seek short-term profits due to increasing pressure for survival. However, many companies have actively engaged in activities for the welfare of society, which is characteristic of corporate citizenship. The objectives of state-owned enterprises are often linked not only to business, but also to job retention and government social policy. They therefore belong to the group of hybrid organizations. Listed state-owned enterprises are subject to three different institutional logics: state logic, corporate logic and capital market logic. The dilemmas associated with the different institutional logics collide with the dilemmas of stakeholder management in the pandemic crisis, and thus decisions about corporate citizenship and corporate philanthropy. This paper presents the results of a qualitative study that shows how board members of hybrid companies made decisions concerning corporate citizenship and corporate philanthropy in the heat of the COVID-19 crisis, and how different institutional logics exerted an impact on top managers' decisions to engage in these activities.

Keywords: hybrid enterprise, State Treasury company, corporate citizenship, corporate philanthropy, COVID-19 crisis