

**Leon Jakubów**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **STRATEGIA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW**

Niebezpieczeństwa zagrażające ludzkości w ciągu ostatnich 30 lat nie zmały, ale raczej wzrosły. Deklaracja Klubu Rzymskiego pesymistycznie ocenia sytuację: „Wkraczamy w epokę zupełnie innej społeczności ludzkiej, którą charakteryzuje globalizm, ale jednocześnie pluralizm kulturowy, współzależność między narodami, przepaść między krajami biednymi i bogatymi, liczne zagrożenia dla naturalnego środowiska wyznaczają naszą współczesność. [...] Z całą pewnością nie jesteśmy przygotowani do wkroczenia w tę nową społeczność z naszymi tradycyjnymi mentalnościami, zachowaniami oraz archaicznymi strukturami instytucjonalnymi” [*Towards a More...* 1993]. Podobnie ocenia sytuację raport Rady Biznesu ds. Rozsądnego Rozwoju: „tradycyjna logika biznesu, która ignoruje aspekty ludzkie i ekologiczne, nie jest zdolna zareagować na obecne zmiany i potrzeby ludności” [*Granice konkurencji...* 1996, s. 19].

Wraz z globalizacją procesów gospodarczych wyłoniła się nowa era konkurencji. Presja efektywności powoduje, że mniej jest równości, więcej biedy, a sukces ma nieproporcjonalną cenę. Gwałtowne przemiany społeczno-gospodarcze powodują w społeczeństwie wzrost zwątpienia i poczucie beznadziejności. Coraz powszechniejsza jest świadomość, że ludzie, w pogoni za bogactwem materialnym, rabunkowo eksploatując przyrodę, zmierzają do zniszczenia Ziemi i ludzkiej cywilizacji. Poziom zaufania ludzi do przedsiębiorstw maleje. Przedsiębiorstwa nie są już postrzegane tylko jako „maszyny do robienia pieniędzy i bogacenia się”. Zwolnienia pracowników, nowe i coraz wyższe wymagania stawiane pracownikom, skracanie terminów, rywalizacja, rozpiętość dochodów kierowników i pracowników, stres psychiczny powodują mniejsze zadowolenie zatrudnionych z pracy.

„Świat gospodarczy musi uporać się z trzema kwestiami: co bierze, co wytwarza i co wyrzuca. Wszystkie te sprawy ściśle się wiążą. Po pierwsze, gospodarka bierze ze środowiska zbyt dużo, a czyni to, wyrządzając wokół szkody. Po drugie, wytwa-

rza swe produkty, zużywając nadmierne ilości energii i emitując toksyny i zanieczyszczenia. Po trzecie wreszcie, zarówno metody produkcji, jak i gotowe wyroby są źródłem dodatkowych odpadów, przynoszących szkody obecnym i przyszłym pokoleniom wszystkich gatunków, z człowiekiem włącznie” [Hawken 1996, s. 31].

Wzrost krytycyzmu wobec działalności przedsiębiorstw powoduje, że rządy, środki masowego przekazu, związkowcy, uczeni, obywatele, konsumenci, społeczności lokalne i pracownicy coraz częściej żądają od przedsiębiorstw odpowiedzialności społecznej. Od rządów oczekuje się nasilenia kontroli nad działalnością gospodarczą. W wyniku tych postulatów rośnie świadomość menedżerów, że jeśli przedsiębiorstwa nie będą się rozwijały zgodnie z interesem społecznym, to społeczeństwo nasili krytykę i w konsekwencji nałoży restrykcyjne regulacje prawne. Coraz powszechniejsze jest przekonanie, że przedsiębiorstwo najlepiej zabezpiecza swój rozwój, dbając o interes społeczny oraz kształtując swoje stosunki z różnymi grupami otoczenia, opierając je na dialogu i zaufaniu.

Zwolennicy społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR ) uzasadniają tę działalność czterema argumentami [Porter, Kramer 2007b]:

- obowiązkiem moralnym,
- zrównoważonym rozwojem,
- przyzwoleniem na prowadzenie działalności,
- reputacją firmy.

Wychodząc naprzeciw społecznym oczekiwaniom, przedsiębiorstwa podejmują różne działania. Firmy najczęściej podejmują działania charytatywne. Działalność ta jest nie tylko częścią społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, ale też widocznym przejawem jej społecznego zaangażowania. Działania te nie są łączone z celami przedsiębiorstwa i uwzględniane w strategii firm. Te szlachetne działania mają ograniczony zasięg, ponieważ nie łączą interesów przedsiębiorstw z potrzebami społecznymi [Sanders 2003].

Presja społeczna oraz regulacje rządowe zwiększają obowiązek sprawozdawczości w zakresie odpowiedzialności społecznej. Spośród 250 największych korporacji międzynarodowych 64% opublikowało w 2005 r. raporty na temat CSR. Raportowanie społecznego zaangażowania firm staje się coraz powszechniejsze. W roku 2007 w Polsce 12 firm opracowało pełne raporty o zrównoważonym rozwoju i wzięło udział w konkursie na najlepsze sprawozdanie [Dębek 2007]. Społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR) i raportami społecznymi najczęściej zajmują się działy *public relations* i wykorzystują je do wspierania promocji. Najlepsze raporty społeczne pokazują, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to strategia wpisana w całość działalności firmy.

Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa przynosi największe efekty tam, gdzie łączy się interesy przedsiębiorstwa i potrzeby społeczne. Analiza przyszłych potrzeb społecznych, uwzględnienie ich w celach strategicznych, wybór zadań

społecznych nadają temu procesowi wymiar strategiczny. Na konieczność uwzględnienia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w zarządzaniu strategicznym zwracają uwagę H. Mintzberg, H. Kreikebaum [1996, s. 203-235] i M. Rybak [2004, s. 88-112].

Zarówno zarządzanie strategiczne, jak i koncepcja CSR zajmują się kształtowaniem relacji z interesariuszami firmy. W analizie strategicznej otoczenia uwaga menedżerów koncentruje się głównie na otoczeniu rynkowo-kapitałowym, gdzie głównymi interesariuszami są udziałowcy, klienci, konkurenci i banki. Przedsiębiorstwa działają również w otoczeniu polityczno-społecznym, gdzie interesariuszami są władze, społeczności lokalne, pracownicy i ich rodziny, sądy, partie polityczne, kościoły, organizacje ekologiczne, media, związki zawodowe, szkoły i uniwersytety.

Przedsiębiorstwo musi określić, kto i czego od niego oczekuje. Jest to zadanie bardzo trudne, ponieważ znajduje się ono pod presją wielokierunkowych nacisków, rozmaitych oczekiwań i żądań, które często są ze sobą sprzeczne. W ramach zarządzania strategicznego konieczne jest określenie sposobów zaspokojenia tych wymagań, określenie alternatywnych rozwiązań lub prowadzenie negocjacji. Stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem nie można sprowadzić do jednostronnego dostosowywania się do oczekiwań otoczenia. Jest to proces ciągłej wymiany informacji, dzięki któremu przedsiębiorstwo otwiera się na wpływ szerszego systemu władzy, adaptując go do własnych wewnętrznych potrzeb. Ze względu na stosowane metody zarządzania, doświadczenie, normy kulturowe i tradycje, wykształcenie kadry kierowniczej przedsiębiorstwa przykładają różną wagę do zjawisk na styku przedsiębiorstwa z otoczeniem. Wrażliwość na dobro publiczne nie jest wyłącznie odpowiedzią na zewnętrzną presję społeczną, często wiąże się z osobistym systemem wartości założycieli, właścicieli i menedżerów. Niedocenianie problematyki społecznej w strategii firmy może być dla przedsiębiorstwa zgubne. Nowe cele strategiczne przedsiębiorstwa będą musiały być definiowane z punktu widzenia nowej roli przedsiębiorstwa w społeczeństwie i uwzględniać aspekty ekonomiczne, rynkowe, pracownicze, społeczne i środowiskowe.

Ze względu na konkurencję, zróżnicowane warunki działania przedsiębiorstw w różnych częściach świata, społeczne ich zaangażowanie jest ograniczone. Jak podkreślają M.E. Porter i M.R. Kramer [2007b, s. 174, 177], strategia społecznej odpowiedzialności musi przynosić korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i społeczeństwu. „Działania z zakresu CSR mają najbardziej strategiczny charakter wtedy, gdy firma łączy zaangażowanie społeczne z propozycją wartości, czyniąc tym samym oddziaływanie społeczne integralną częścią ogólnej strategii. [...] Organizacje pozarządowe, rządy i firmy muszą przestać myśleć w kategoriach „odpowiedzialności społecznej biznesu” i zacząć myśleć w kategoriach „integracji firmy ze społeczeństwem”. [...] Każda firma powinna wytypować te problemy społeczne, w których rozwiązywaniu jest w stanie pomóc, zapewniając sobie jednocześnie przewagę konkurencyjną”.

Strategiczne podejście do problemów społecznych powoduje, że przedsiębiorstwa koncentrują swoją działalność tam, gdzie mają własne interesy oraz gdzie mogą wykorzystać najlepiej swoje kompetencje w rozwiązywaniu problemów społecznych.

Kontrowersyjne jest jednak częste podkreślanie przez wymienionych autorów, że społeczna odpowiedzialność biznesu może być źródłem szans, innowacji, przewagi konkurencyjnej, wyższych efektów ekonomicznych. Piszą oni, że przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać działalność charytatywną do poprawiania kontekstu konkurencyjnego [Porter, Kramer 2007a, s. 35-72]. Takie stawianie problemu rodzi wątpliwości, co jest celem, a co środkiem. Można odnieść wrażenie, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest środkiem do poprawy konkurencyjności, a w konsekwencji wzrostu zysku dla udziałowców. Idąc dalej, trzeba rozważyć pytanie, po co i dla kogo działają firmy? W literaturze problemu dominuje pogląd, że przedsiębiorstwa są zarządzane w interesie wszystkich interesariuszy. Natomiast w praktyce działania przedsiębiorstwa dominują interesy udziałowców i naczelnego kierownictwa.

Taki sposób myślenia spowodował, że wiele publikacji w Polsce ma tytuły „CSR w firmie – zysk dzięki odpowiedzialności”. Może jest to użyteczne dla promocji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, ale nie bardzo idzie w parze ze strategią społecznej odpowiedzialności. Przedsiębiorstwa powinny formułować długookresowe cele społeczne, a strategia społecznej odpowiedzialności powinna być jedną ze strategii funkcjonalnych w strategii ogólnej firmy.

Strategiczne cele rozwojowe firmy powinny być wypadkową oczekiwań wszystkich grup interesariuszy. Wybór celów społecznych powinien być zgodny z wizją i misją firmy i ukierunkowany na te obszary, w których przyniesie ludziom największe efekty. Chodzi tu o takie cele i działania, które pozytywnie wpłyną na jakość życia innych ludzi [Jakubów, Kielczewski, Noga 2004]. Mogą to być nowe wyroby i usługi, sposoby działania, nowe miejsca pracy, warunki pracy pracowników i możliwości ich rozwoju itd. Menedżerowie powinni mieć poczucie misji społecznej, dzięki której osiągają zyski. Jest to odwrócenie sposobu myślenia w stosunku do powszechnej praktyki w tym zakresie.

Istnieją dwa sposoby myślenia w podejściu do formułowania celów przedsiębiorstwa. Pierwsza koncepcja proponuje: „Zajmuj się osiąganiem własnych korzyści, a wtedy automatycznie będziesz lepiej służył klientom i całemu społeczeństwu”. Drugi sposób myślenia to: „Służ swoim klientom i społeczeństwu najlepiej, jak umiesz, a wtedy automatycznie osiągniesz osobiste cele” [Hampden-Turner, Trompenaars 1998, s. 23]. Sposoby myślenia menedżerów są zdeterminowane wartościami kulturowymi, w których wyrosli i funkcjonują. Menedżerowie w różnych krajach różnie widzą rolę i cele przedsiębiorstwa. Odmienne gospodarki rynkowe różnią się od siebie znaczeniem, jakie nadają każdej z grup interesu oraz odpowiedzią na pytanie „Po co jest przedsiębiorstwo?” i „W czym interesie jest zarządzane?”.

W praktyce gospodarczej dominuje pierwszy sposób myślenia o celach przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia wyzwań dzisiejszych i przyszłych oraz z punktu

widzenia filozofii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa bardziej odpowiedni jest drugi sposób myślenia. Istnieje przepaść między ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w teorii a praktyką realizacji tego postulatu. Pozytywnym zjawiskiem jest tylko wzrost gotowości menedżerów do działań prospołecznych, wzrost liczby przedsiębiorstw angażujących się w tę działalność oraz to, że w przyszłości przedsiębiorstwa będą musiały być bardziej społecznie odpowiedzialne.

## Literatura

- Dębek K., *Otwartość w cenie*, „Forbes” 2007 nr 12.
- Granice konkurencji. Grupa lizbońska*, Poltext, Warszawa 1996.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, ABC, Warszawa 1998.
- Hawken P., *Przez zielone okulary*, Pusty Obłok, Warszawa 1996.
- Jakubów L., Kielczewski S., Noga M., *Cele rozwojowe władz publicznych i organizacji gospodarczych: kompatybilność czy konflikt*, Wyd. AE, Wrocław 2004.
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2007a.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review” 2007b nr 6.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Sanders D., *Strategia, nie filantropia*, „Respo. Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2003 nr 3.
- Towards a More Egnitable World Order*. Declaration of Kuala Lumpur Conference of the Club of Rome, 15-10 November 1993.

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY

### Summary

People expect more social and ecological responsibility from businesses. In response companies undertake philanthropic activities and prepare social audits. However, the most effective way is to combine the company's business interest with social needs, and this way giving it a strategic dimension.