

Ewa Gluszek

BUDOWANIE REPUTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA POPRAZ INICJATYWY SPOŁECZNE – DYLEMATY I WYZWANIA

1. Wstęp

Reputacja przedsiębiorstwa jest jednym z najważniejszych aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa o bardzo wymiernej, ekonomicznej wartości na współczesnych rynkach. Wyraża całościową atrakcyjność przedsiębiorstwa w oczach wszystkich interesariuszy i jest niejako wypadkową zarówno jego przeszłych dokonań, jak i przyszłych perspektyw rozwojowych [Fombrum 1996, s. 72]. Warto zauważyć, że jest ona ściśle związana z branżą, w której działa przedsiębiorstwo (a więc nie ma znaczenia na innych rynkach) oraz że tworzą ją zarówno czynniki społeczne, jak i ekonomiczne, choć ich znaczenie może być różne w zależności od charakteru działalności czy wielkości firmy [Brammer, Pavelin 2004, s. 706].

Reputacja budowana jest na czterech fundamentalnych wartościach: odpowiedzialności, zaufaniu, wiarygodności oraz solidności. Odnoszą się one do pięciu głównych grup interesariuszy, a mianowicie klientów, pracowników, inwestorów, społeczeństwa oraz partnerów biznesowych [Fombrum 1996, s. 75]. Reputacja jest więc pewną cechą organizacyjną odzwierciedlającą subiektywny sposób postrzegania firmy przez jej kluczowych interesariuszy. Dobra reputacja jest budowana latami poprzez wzajemne relacje z poszczególnymi kibicami strategicznymi oparte na wymienionych czterech wartościach. Inne ujęcia reputacji przedsiębiorstwa próbują określić jej główne wymiary, poprzez które jest postrzegana i oceniana przez otoczenie. Wymiary te obejmują (jest to tzw. współczynnik reputacji – *reputation quotient*): atrakcyjność emocjonalną, produkty i usługi, wizję i przywództwo, środowisko pracy, odpowiedzialność społeczną i za środowisko naturalne oraz wyniki finansowe [Rose, Thomsen 2004, s. 204].

Zasadniczym powodem, dla którego menedżerowie przeznaczają coraz więcej uwagi i środków na doskonalenie reputacji zarządzanych przez siebie firm, jest to, że jest ona żywotnym źródłem stabilizacji i sukcesu. Posiadanie dobrej reputacji ma istotne znaczenie w odniesieniu do wszystkich kluczowych interesariuszy i niesie ze sobą wymierne korzyści dla firmy [Głuszek 2005, s. 157].

W przypadku klientów reputacja solidnego i godnego zaufania producenta powoduje np. pozytywne skojarzenia z marką produktu, a więc podwyższa jej wartość na rynku, umożliwia realizację większej marży zysku (ze względu na akceptację wyższych cen produktów/usług), zwiększa lojalność wobec firmy i jej produktów/usług, a także umożliwia szybsze odbudowanie zaufania w przypadku sytuacji kryzysowych. Dobra reputacja przedsiębiorstwa daje inwestorom większą pewność stabilizacji zysków w długim okresie i nadzieję na zrównoważony rozwój oraz staje się gwarantem rzetelności raportów rocznych i uczciwości działań kadry menedżerskiej. W przypadku partnerów biznesowych reputacja wiarygodnego partnera zapewnia niższe koszty transakcyjne, łatwiejszy dostęp do kanałów dystrybucji oraz kredytów, możliwość pozyskiwania najlepszych dostawców i kooperantów, a także korzystniejsze warunki zawieranych kontraktów (niższe ceny). Pozytywna reputacja jest również bardzo ważnym narzędziem walki konkurencyjnej, gdyż daje firmie przewagę konkurencyjną, którą trudno naśladować, a jej samodzielne zbudowanie przez rywali wymaga długiego czasu. Podobnie jak silna marka, stanowi trudną do pokonania barierę wejścia dla nowych konkurentów (m.in. ze względu na lojalność klientów).

Jednym z najistotniejszych wymiarów dobrej reputacji staje się w ostatnich latach odpowiedzialność społeczna (*corporate social responsibility* – CSR) rozumiana jako zaangażowanie w poprawę dobrobytu społeczeństwa poprzez dobrowolne praktyki i wkład zasobów własnych przedsiębiorstwa [Kotler, Lee 2005, s. 3]. Działania, jakie firma podejmuje w tym obszarze, określa się mianem społecznych inicjatyw przedsiębiorstwa (*corporate social initiatives* – CSI). Działalność społeczna przedsiębiorstw przynosi ogromne korzyści obu stronom – zarówno firmom, jak i społeczeństwu, ale jednocześnie niesie ze sobą wiele trudnych pytań i wątpliwości. Celem artykułu jest przedyskutowanie najważniejszych za i przeciw podejmowaniu społecznych inicjatyw z uwzględnieniem argumentów ekonomicznych, społecznych i etycznych.

2. Inicjatywy społeczne jako wyraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Idea odpowiedzialności społecznej jest znana i dyskutowana w europejskich środowiskach biznesu co najmniej od lat pięćdziesiątych, ale trzeba zauważyć, że przeszła w tym czasie istotną rewolucję. O ile początkowo była przez przedsiębiorstwa traktowana czysto instrumentalnie i dość powierzchownie, jako sposób poprawy swojego wizerunku w oczach obywateli, niewymagający większego wysiłku

i zaangażowania (z reguły ograniczała się do wypisania czeku na cele dobroczynne), o tyle lata dziewięćdziesiąte przynoszą zasadniczą zmianę traktowania tego tematu. Przede wszystkim działania wynikające z odpowiedzialności społecznej stają się integralną częścią strategii przedsiębiorstwa. Firmy coraz częściej w przemyślany sposób koncentrują się na kilku wybranych obszarach społecznej działalności pasujących do promowanych w firmie wartości, wybierają takie inicjatywy, które wspierają realizowane cele oraz wiążą się z kluczowymi produktami i rynkami. Całkowicie otwarcie zaczynają inwestować w takie działania, które umożliwiają skuteczniejsze osiąganie celów marketingowych (budowanie tożsamości marki, zwiększanie udziału w rynku itd.), oceniać je z punktu widzenia potencjalnego kryzysu oraz integrować podejmowane programy z innymi strategicznymi obszarami, zapewniając spójną politykę i długotrwałe zaangażowanie [Kotler, Lee 2005, s. 9].

Wśród inicjatyw społecznych podejmowanych przez przedsiębiorstwa realizujące politykę odpowiedzialności społecznej można wymienić sześć podstawowych opcji, wykorzystywanych szeroko przez firmy na całym świecie. Należą do nich [Kotler, Lee 2005, s. 22]: promocja sprawy, marketing powiązany ze sprawą, społeczny marketing biznesu, filantropia biznesowa, wolontariat środowiskowy oraz społecznie odpowiedzialne praktyki biznesowe. Większość tych inicjatyw jest realizowana przez firmy wspólnie z jedną lub kilkoma wybranymi organizacjami pozarządowymi.

Zagadnienie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw od początku budziło silne kontrowersje i nadal jest przedmiotem zażartych sporów pomiędzy zwolennikami i przeciwnikami tej idei. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest zaprzeczeniem słynnej tezy Milтона Friedmana, że „celem biznesu jest robienie biznesu”, cedującej zajmowanie się problemami społecznymi wyłącznie na barki państwa. Jest koncepcją, według której odpowiedzialność biznesu wykracza znacznie dalej poza przynoszenie zysku właścicielom i rozciąga się na wszystkie działania i decyzje przedsiębiorstwa dotyczące jego interesariuszy, mające na celu poprawę ich dobrobytu i ochronę środowiska naturalnego. Według Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw „jest zobowiązaniem biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju gospodarczego poprzez pracę z zatrudnionymi i ich rodzinami, społecznością lokalną oraz społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości ich życia” [Kietliński i in. 2005, s. 133]. Większość specjalistów zajmujących się dziedziną odpowiedzialności społecznej jest zdania, że obszar jej oddziaływania powinien się mieścić gdzieś pomiędzy skrajnymi poglądami zwolenników niewidzialnej ręki rynku oraz aktywistów organizacji pozarządowych widzących w przedsiębiorstwach narzędzia polityki społecznej państwa [Knox, Maklan 2004, s. 509]. Powszechną akceptację zdobyło też przekonanie, że poza minimalnymi standardami społecznej odpowiedzialności, narzucanymi przez system prawny

wszystkim podmiotom, przedsiębiorstwa powinny same decydować o zakresie i poziomie realizowanej przez siebie aktywności społecznej [Rybak 2004, s. 23].

Presja społeczna domagająca się od przedsiębiorstw wypełniania ich podstawowych zobowiązań wobec pracowników, społeczności lokalnej czy środowiska naturalnego jest poważną próbą zmiany optyki menedżerów, która przez ostatnie dwie dekady była zorientowana przede wszystkim na realizację interesów akcjonariuszy. Wiele firm powoli odchodzi od tego modelu, starając się wypracować pewien kompromis w dążeniu do częściowego choćby równoważenia celów wszystkich kluczowych interesariuszy. Problem polega jednak na tym, że interesy tych grup są zwykle – choć nie zawsze – sprzeczne, a zatem inicjatywy społeczne podejmowane przez firmy mogą kolidować z dobrem właścicieli. Dość często rozstrzygnięcie sprzeczności interesów tych dwóch grup jest *de facto* wyborem pomiędzy szybkimi zyskami a powolnym budowaniem wartości goodwill na rynku.

3. Argumenty przemawiające przeciwko społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Kontrowersje wokół kwestii zaangażowania przedsiębiorstw w sprawy społeczne wydają się w ostatnich latach nieco wygasać, choć dyskusje na ten temat toczą teoretycy i praktycy zarządzania, działacze społeczni oraz politycy. Argumenty przemawiające przeciwko tego typu aktywności mają charakter głównie ekonomiczny i społeczny, a ich osią są poglądy M. Friedmana wyrażone w wielokrotnie cytowanym artykule z 1970 r. pod wymownym tytułem *The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits*.

Główny argument ekonomiczny odwołuje się do teorii agencji i odpowiedzialności menedżerów przed właścicielami przedsiębiorstwa. Organizacja i struktura przedsiębiorstwa nastawione są na osiąganie konkretnych, praktycznych celów, z których najważniejszym jest maksymalizacja zysków. Jest ona głównym miernikiem efektywności działania firmy i podstawą kontroli kierownictwa ze strony pryncypała, czyli akcjonariuszy, w imieniu których zarządzają i których interesy mają chronić. Czynienie moralnego dobra może być uzasadnione jedynie w przypadku, gdy jest środkiem do powiększania korzyści właścicieli [Rybak 2004, s. 18].

Drugi istotny argument przytaczany przez przeciwników idei CSR dotyczy ryzyka obniżenia efektywności przedsiębiorstwa i możliwych dalszych negatywnych skutków wynikających z przeznaczenia konkretnych środków finansowych na cele społeczne zamiast na potrzeby firmy. Podwyższenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa w stosunku do konkurentów, którzy takich kosztów nie ponoszą, może odbić się niekorzystnie na konkurencyjności (zwłaszcza w wymiarze globalnym), prowadząc w efekcie do wzrostu cen towarów i usług [Rybak 2004 s. 19]. W rzeczywistości więc koszty inicjatyw społecznych przerzucane są na społeczeństwo, które jest tego zupełnie nieświadome [Rojek-Nowosielska 2006, s. 57].

Rozwijając ten argument, niektórzy badacze dochodzą do wniosku, że przeznaczenie środków na cele społeczne jest formą opodatkowania firmy, którego koszty ponoszą w równej mierze pracownicy, klienci i akcjonariusze. Jeszcze inni przyrównują wydatki na działalność społeczną wręcz do złodziejstwa, gdyż redukują one nadwyżkę finansową należną akcjonariuszom [Rojek-Nowosielska 2006, s. 57].

Obok argumentów ekonomicznych najczęściej przytaczanym powodem niechęci biznesu do idei odpowiedzialności społecznej wydaje się przekonanie, że rozwiązywanie problemów o charakterze społecznym jest powinnością państwa i organizacji pozarządowych. Takie polityczne usprawiedliwienie wydaje się z pozoru całkowicie racjonalne, gdyż to państwo określa ramy prawne działalności gospodarczej, dokonuje alokacji zasobów zgodnie z ustaloną przez siebie polityką społeczną i przemysłową oraz prowadzi redystrybucję dochodu z uwzględnieniem szeroko rozumianych celów społecznych.

Przeciwnicy idei społecznego zaangażowania przedsiębiorstw powołują się również na inne argumenty o charakterze społecznym. Najczęściej mówi się o braku umiejętności społecznych i zbyt „ekonomicznym” podejściu do spraw społecznych prezentowanym przez menedżerów [Rojek-Nowosielska 2006, s. 57; Rybak 2004, s. 20]. Niedostatek wiedzy na temat potrzeb społecznych, sposobów rozwiązywania problemów społecznych, metod pomiaru efektów podejmowanych działań itd. powoduje, że decyzje dotyczące zagadnień społecznej odpowiedzialności są często arbitralne i mogą prowadzić do niepotrzebnych konfliktów w przedsiębiorstwach.

Innym argumentem przemawiającym przeciwko prospołecznej działalności przedsiębiorstw jest przekonanie o zbyt dużej władzy, jaką posiadają one nad społeczeństwem [Rybak 2004 s. 20]. Władza ta, wynikająca z siły ekonomicznej zwłaszcza wielkich firm, jest i tak bardzo duża, realizuje się bowiem poprzez realny wpływ, jaki mają one na swoich pracowników i ich rodziny, klientów, dostawców, partnerów, społeczność lokalną (są to setki tysięcy, a czasem miliony ludzi) i środowisko naturalne w wymiarze nie tylko gospodarczym, ale również kulturowym. Wkraczanie przedsiębiorstw w sferę problemów społecznych jest powiększaniem i tak ogromnych już wpływów biznesu i powoduje dominację wartości rynkowych w dziedzinach, gdzie nie są one pożądane. Widać to doskonale w takich obszarach, jak sport czy edukacja, w których wartości natury ekonomicznej przynoszą więcej szkody niż pożytku. Działalność społeczną należy więc pozostawić organizacjom pozarządowym, gdyż społeczeństwo, oprócz rynku, potrzebuje też instytucji społecznych.

Przeciwnicy społecznego zaangażowania przedsiębiorstw, uzasadniając swoje stanowisko, przytaczają również argumenty prawno-etyczne. W świetle prawa przedsiębiorstwo posiada bowiem osobowość prawną, ale nie jest podmiotem moralnym, lecz ekonomicznym, nie ma zatem sumienia i nie może działać z pobudek moralnych [Rybak 2004; Rojek-Nowosielska 2006, s. 57].

4. Argumenty przemawiające za ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Poglądy przemawiające za społecznym zaangażowaniem przedsiębiorstw, podobnie jak te dotyczące stanowiska negatywnego, można uporządkować w kategorie ekonomiczne, polityczne, społeczne i etyczne.

Argumenty natury ekonomicznej podnoszone są głównie przez amerykańskie środowiska biznesowe, które zwracają uwagę na to, że inicjatywy społeczne przynoszą przedsiębiorstwu szereg konkretnych korzyści wzmacniających jego pozycję konkurencyjną na rynku. Są one zbieżne z korzyściami uzyskiwanymi przez firmy cieszące się dobrą reputacją, wymienionymi we wstępie artykułu. Najczęściej wymieniana się [Kotler, Lee 2005, s. 11]:

- wzrost sprzedaży i udziału w rynku (konsumenci wolą kupować produkty firm, które angażują się w bliskie im sprawy społeczne i coraz większą wagę przywiązują do tego, kto, gdzie i jak je produkuje),
- wzmocnienie pozycji marki (zaangażowanie społeczne firmy sprzyja budowaniu lepszego wizerunku marek produktów; marki takie są chętniej wybierane przez klientów),
- poprawę wizerunku firmy (społeczne zaangażowanie jest ważnym elementem jej reputacji),
- obniżenie kosztów operacyjnych (bezpośrednio – poprzez zmniejszenie marnotrawstwa zasobów oraz pośrednio – poprzez korzyści wynikające z dobrej reputacji),
- wzrost atrakcyjności dla potencjalnych inwestorów i analityków finansowych (obniżenie czynników ryzyka),
- wzrost motywacji, lojalności i zaangażowania pracowników (duma z pracy dla firmy pożytecznej społecznie, podniesienie samooceny, motywacja poprzez zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu).

W takim ujęciu koncepcja odpowiedzialności społecznej traktowana jest jako dość wyrafinowane (aby nie powiedzieć cyniczne) narzędzie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w sytuacji coraz bardziej świadomej postawy konsumentów, klientów i inwestorów zwracających uwagę na wartości pozaekonomiczne [Rybak 2004, s. 23]. W obrębie stanowiska funkcjonalnego można też wymienić motyw zyskowności przedsięwzięć rozwiązujących określone problemy społeczne, jak np. programy recyklingu zużytych urządzeń RTV-AGD. Niektórzy badacze zwracają uwagę, że przejmowanie przez przedsiębiorstwa odpowiedzialności społecznej powoduje również ograniczenie regulacyjnych funkcji rządu (który nie musi wymuszać pewnych zachowań poprzez procesy legislacyjne), a zatem sprzyja większej swobodzie i elastyczności działania przedsiębiorstw [Rybak 2004, s. 25].

Druga grupa argumentów dotyczy sfery społecznej i opiera się za tezie, że rynek nie jest wystarczającym regulatorem życia gospodarczego, którego zdrowie,

w sytuacji zmieniających się wartości i priorytetów, wymaga współpracy sektora publicznego i prywatnego. Wynika to chociażby z tego, że skutki działalności gospodarczej odczuwane są nie tylko przez klientów lub akcjonariuszy przedsiębiorstwa, ale również przez inne grupy, które nie mogą oddziaływać na przedsiębiorstwo poprzez narzędzia ekonomiczne [Kietliński i in. 2005, s. 147]. Ponadto stan dewastacji środowiska naturalnego wymusza podjęcie natychmiastowych działań profilaktycznych w skali globalnej i przyjęcie dla nich perspektywy wieloletniej, a nie doraźnej (co najmniej jednego pokolenia).

Zwolennicy odpowiedzialności społecznej odwołują się najczęściej do oczekiwań społecznych, czyli woli społecznej, aby firmy działały w określony sposób. W takim rozumieniu to presja społeczeństwa decyduje o konieczności podjęcia pewnych zobowiązań społecznych, określając jednocześnie ich zakres, o ile wynikają one z prawa moralnego i są wykonalne. Jest to szczególnie dobrze widoczne w sferze środowiska naturalnego, z którego przedsiębiorstwa, prowadząc swoją działalność, czerpią zasoby naturalne, przyczyniając się do ich stopniowego wyczerpywania oraz zanieczyszczenia wód, powietrza i gleby. Powinność dotycząca ochrony przyrody jest zatem oczywistą konsekwencją brania odpowiedzialności za efekty zewnętrzne swojej działalności. W ujęciu negatywnym odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego można więc sprowadzić do „nieszkodzenia” i usuwania wszelkich negatywnych skutków działalności gospodarczej. Są to niejako minimalne standardy CSR wynikające z przepisów prawa narzucanego wszystkim przedsiębiorstwom w krajach wysoko rozwiniętych.

Niezwyczajnie istotnym czynnikiem przemawiającym na rzecz zaangażowania społecznego przedsiębiorstw jest fakt, że świat biznesu istotnie wpływa na system wartości społeczeństwa. Postawa etyczna firm oddziałuje silnie zwłaszcza na pracowników, ucząc ich szacunku dla kodeksu moralnego lub przeciwnie – skłaniając do cynizmu i relatywizmu moralnego. Przedsiębiorstwa pełnią więc funkcję wychowawczą – postawy poszczególnych jednostek (pracowników, dostawców, kooperantów, klientów itd.) przenoszone są z życia zawodowego na funkcjonowanie w społeczeństwie, a zatem wartości cenione w przedsiębiorstwach odczuwać będzie w dłuższej perspektywie cała gospodarka. Ten wyraźny wpływ organizacji gospodarczych na jednostki będzie więc w efekcie oddziaływać na światopoglądową ewolucję społeczeństw i odgrywać w tym procesie rolę pozytywną, twórczą lub destrukcyjną [Rybak 2004, s. 27]. Oznacza to, że odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa rozciąga się również na to, jakie głosi wartości i jakie promuje postawy.

Fundamentalnym argumentem o charakterze etycznym, przemawiającym za podejmowaniem inicjatyw CSR, jest odpowiedzialność wobec przyszłych pokoleń nie tylko za stan środowiska naturalnego, ale również za jakość życia i stabilizację warunków społeczno-politycznych.

5. Dylematy i wyzwania dotyczące społecznego zaangażowania przedsiębiorstw

Przegląd przedstawionych stanowisk obu stron sporu o ideę społecznej odpowiedzialności wskazuje, że postępowanie zgodne z tą koncepcją daje przedsiębiorstwom niezaprzeczalne korzyści i jest drogą, która gwarantuje gospodarce stabilny, zrównoważony rozwój. Argumenty przeciwników tej idei nie wytrzymują krytyki i mają wyraźnie mniejszy ciężar gatunkowy, a większość z nich można stosunkowo łatwo obalić.

Oczywiste jest, że zysk jest motorem napędowym gospodarki rynkowej i warunkiem utrzymania na rynku wszystkich organizacji dochodowych. Trudno jednak zaprzeczyć, że nie jest on jedynym celem, jaki realizują przedsiębiorcy. Zwolennicy CSR nie odrzucają motywu zysku jako takiego, ale po prostu zauważają, że motywy pozaekonomiczne są równie ważne, co znalazło wyraz w deklaracjach misji znakomitej większości firm. Dzieje się tak głównie ze względu na to, że maksymalizacja zysku, jako jedyny cel działalności gospodarczej, nie posiada siły zdolnej motywować współczesnych pracowników – coraz częściej oczekują oni możliwości realizowania poprzez pracę potrzeb wyższego rzędu.

Trudno również obronić tezę, że absolutne pierwszeństwo maksymalizacji zysku wobec innych celów wynika z konieczności działania w interesie akcjonariuszy. Obecnie powszechnie uważa się, że przedsiębiorstwa, które chcą się utrzymać na rynku i harmonijnie rozwijać, muszą w swojej strategii uwzględniać interesy nie tylko właścicieli, ale również pozostałych kibiców, przede wszystkim pracowników, klientów i dostawców. Poglądy te znalazły wyraz w rozwijającej się od połowy lat osiemdziesiątych koncepcji stakeholders. Potwierdzają je również wyniki badań pokazujące, że dobra reputacja budowana na obustronnie satysfakcjonujących relacjach z wszystkimi interesariuszami ma ogromne znaczenie dla przetrwania przedsiębiorstwa w długim okresie, gdyż jest ono zdecydowanie dłużej zdolne do utrzymania dobrych wyników finansowych [Rose, Thomsen 2004]. Poza tym przytoczone w poprzednim punkcie argumenty ekonomiczne dowodzą jednoznacznie, że społeczne zaangażowanie można traktować jako jeszcze jedno narzędzie marketingowe i że jest ono wówczas całkowicie zgodne z długofalowym interesem właścicieli.

Biorąc pod uwagę potencjalną sprzeczność interesów, warto dokonać rozróżnienia między odpowiedzialnością społeczną instrumentalną, czyli taką, której zadaniem jest wprost wspieranie wartości dla akcjonariuszy (realizacja celów marketingowych), oraz wewnętrzną (właściwą), która jest motywowana wyłącznie względami etycznymi [Martin 2002, s. 70]. Najbardziej popularną formą instrumentalnej odpowiedzialności społecznej jest marketing powiązany ze sprawą, czyli różnego rodzaju akcje podejmowane przez firmy we współpracy z organizacjami pozarządowymi, które polegają na przeznaczaniu części zysku ze sprzedaży określonych produktów na cele charytatywne. Innym rodzajem odpowiedzialności

społecznej traktowanej instrumentalnie są działania i procedury podejmowane przez firmy w celu przestrzegania określonych norm prawnych i etycznych. Zabezpieczają one w ten sposób swoją reputację przed potencjalnymi oskarżeniami ze strony pracowników lub klientów, np. o dyskryminację kobiet. W obu przypadkach, tj. inicjatyw społecznych podejmowanych albo z wyboru, albo z chęci podporządkowania się prawu, zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa służy wszystkim zainteresowanym – i właścicielom, gdyż skuteczniej pozwala osiągać pewne cele marketingowe, umacniając jednocześnie pozytywną reputację firmy, i społeczeństwu, wspierając dobro publiczne w różnych jego przejawach. Cele tych grup okazują się w tym wypadku całkowicie zbieżne.

Nieco inaczej wygląda to w przypadku wewnętrznej odpowiedzialności społecznej. Działalność społeczna firmy nie musi wówczas wspierać wartości dla akcjonariuszy, a nawet może ją pomniejszać. Menedżerowie angażują przedsiębiorstwo w jakąś sprawę społeczną bez chłodnej kalkulacji ekonomicznej, a jedynym powodem jest przekonanie, że jest to powinność moralna. Oczywiście takie działanie nie musi się okazać niekorzystne z punktu widzenia właścicieli, ale takie ryzyko zawsze istnieje. W skrajnym przypadku podjęta inicjatywa może się okazać niekorzystna dla akcjonariuszy i obojętna dla społeczeństwa.

Trudniejszy do podważenia jest inny pogląd przeciwników CSR, głoszący niebezpieczeństwo obniżenia konkurencyjności tych firm, które dobrowolnie ponoszą dodatkowe koszty społeczne. Zjawisko to widać wyraźnie w warunkach rynku globalnego. Część firm, uciekając przed określonymi kosztami społecznymi, przenosi produkcję do krajów, gdzie nie obowiązują surowe przepisy dotyczące korygowania niepożądanych skutków działalności gospodarczej. Wydaje się, że problem ten nie zostanie zadowalająco rozwiązany, dopóki nie będą na świecie obowiązywać jednolite, albo przynajmniej zbliżone, regulacje prawne dotyczące chociażby norm zanieczyszczania środowiska, płacy minimalnej, zatrudniania nieletnich, warunków pracy itd. Jedynym sojusznikiem firm, które godzą się dobrowolnie angażować w działalność społeczną, jest opinia społeczna krajów wysoko rozwiniętych, która, informowana o drastycznych przypadkach np. łamania praw człowieka w zagranicznych filiach ponadnarodowych koncernów, może na różne sposoby (z bojkotem towarów włącznie) dość skutecznie wymuszać określone działania.

Pogląd mówiący o konieczności rozdzielenia sfery ekonomicznej i społecznej oraz pozostawienia jej całkowicie domenie państwa nie wytrzymuje krytyki w obliczu coraz poważniejszych podziałów społecznych i katastrofalnego stanu środowiska przyrodniczego. Najbardziej przekonujące jest tu uświadomienie sobie, że dramatyczne warunki życia i brak perspektyw dla ludzi żyjących w najuboższych krajach świata w połączeniu z gwałtownym przyrostem naturalnym prowadzą nieuchronnie ku destabilizacji i zaostrzaniu konfliktów zagrażających państwom wysoko rozwiniętym [Kietliński i in. 2005, s. 148]. Niekontrolowane migracje ludności i coraz częstsze akty terroru to przejawy tego kryzysu. Całkowicie uzasadniony

z perspektywy społecznej i etycznej wydaje się również postulat, aby przedsiębiorstwa zaczęły ponosić przynajmniej część kosztów związanych z dewastacją i zaśmiecaniem środowiska naturalnego oraz odtwarzania zużywanych zasobów naturalnych (np. lasów), które to koszty do tej pory były przerzucane na państwo i podatników. Argumentu dotyczącego braku umiejętności społecznych nie można traktować poważnie w sytuacji, gdy zdecydowana większość inicjatyw społecznych prowadzona jest przez firmy we współpracy z organizacjami pozarządowymi, posiadającymi odpowiednią wiedzę i kompetencje.

Z kolei argument odwołujący się do obaw o zbyt dużą władzę przedsiębiorstw w społeczeństwie wydaje się przemawiać na korzyść społecznej odpowiedzialności. Wystarczy uświadomić sobie, że według danych OECD wśród 100 największych podmiotów gospodarczych świata 49 to państwa, a pozostałe 51 to ponadnarodowe korporacje. W przypadku tak potężnych podmiotów określenie ich obowiązków społecznych i ekologicznych jest po prostu koniecznością, bez względu na to, gdzie prowadzą swoją działalność [Kietliński i in. 2005].

Warto zauważyć, że przedsiębiorstwa rzeczywiście nie są podmiotami moralnymi, ale skutki ich działań jak najbardziej można oceniać w kategoriach etycznych. Podmiot prawa może nie mieć sumienia, ale może czynić dobro lub zło.

6. Zakończenie

Choć rozstrzygnięcie sporu o sens społecznego zaangażowania przedsiębiorstw zdaje się jednoznacznie przemawiać za omawianą koncepcją, a potwierdzeniem tego jest poparcie jej przez wiele organizacji międzynarodowych (m.in. ONZ – wytyczne tzw. Global Compact, 1999) i politycznych (Komisja Europejska – Green Paper, 2001), należy jednak zwrócić uwagę na kilka kwestii, które decydują, że idea ta wciąż stanowi poważne wyzwanie dla przedsiębiorstw i rządów [Kietliński i in. 2005, s. 157-158].

Po pierwsze, główną słabością koncepcji odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw jest dobrowolność podejmowanych w tym zakresie działań. Takie kwestie, jak przestrzeganie praw człowieka czy ochrona środowiska naturalnego w systemach prawnych krajów rozwijających się są regulowane niewystarczająco lub wcale; a nawet jeśli są, to słabość lokalnej administracji i powszechna korupcja sprawiają, że nie są przestrzegane. Wszystko to powoduje, że standardy prawno-etyczne prowadzenia działalności gospodarczej różnią się zasadniczo od tych obowiązujących np. w Europie czy Stanach Zjednoczonych. Dla wielu przedsiębiorstw stanowi to zachętę (a co najmniej pokusę) do ucieczki od przestrzegania określonych norm społecznych i przenoszenia produkcji do krajów najuboższych. Biorąc pod uwagę ogrom korzyści ekonomicznych czerpanych przez kraje Triady z utrzymywania takiego stanu rzeczy, nie należy się spodziewać w najbliższej przyszłości zadowalającego rozwiązania tego problemu. Skala tych korzyści sprawia,

że w wymiarze globalnym wartości etyczne długo jeszcze będą przegrywać z interesami ekonomicznymi przedsiębiorstw.

Po drugie, paradoksalnie szlachetność idei odpowiedzialności społecznej, jej etyczny wymiar gwarantujący poparcie opinii publicznej może być (i często jest) zachętą do czysto instrumentalnego wykorzystywania jej w działaniach marketingowych i politycznych. W większości przypadków nie sposób stwierdzić czy kierownictwo przedsiębiorstwa decydującego się wdrożyć jakiś program społeczny robi to z pobudek moralnych czy też wyłącznie ekonomicznych, gdyż na ogół motywy te się łączą. Może to prowadzić do całkowitego wypaczenia tej idei polegającego na podejmowaniu określonych inicjatyw społecznych tylko w celach propagandowych i nadmiernej koncentracji uwagi na sferze *public relations*, mającej zapewnić firmie przychylną klientów i społeczności lokalnej. Koszt dokarmiania głodnych dzieci w jednej szkole nie powoduje dużego uszczerbku w finansach firmy, a daje jej prawo do pokazywania się w swoich materiałach promocyjnych w odpowiednio korzystnym świetle. Odpowiedzialność społeczna może więc stać się wygodnym parasolem propagandowym, pozwalającym po cichu robić swoje.

Po trzecie, odpowiedzialność społeczna powinna dotyczyć nie tylko producentów, powinna się rozciągać również na łańcuch ich dostawców. Uwaga opinii publicznej, klientów, społeczności lokalnej skupia się zwykle na wytwórcy wyrobu finalnego, na którego najłatwiej wywierać presję i wymuszać odpowiednie zachowania. Tymczasem przedsiębiorstwa, które dostarczają części, komponenty czy surowce, zwykle pozostają w cieniu. Każde to postawić pytanie o zakres i granice odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw oraz zaproponować sensowne rozwiązania w kwestii społecznego audytu.

Literatura

- Brammer S., Pavelin S., *Building a Good Reputation*, „European Management Journal”, vol. 22, nr 6, December 2004.
- Fombrun Ch., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.
- Gluszek E., *Czynniki budujące reputację firmy*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1092, AE, Wrocław 2005.
- Kietliński K., Martinez Reyes V., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2005.
- Knox S., Maklan S., *Corporate Social Responsibility: Moving beyond Investment towards Measuring Outcomes*, „European Management Journal”, vol. 22, no. 5, October 2004.
- Kotler P., Lee N., *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2005.
- Martin R., *The Virtue Matrix. Calculating the Return on Corporate Responsibility*, „Harvard Business Review”, March 2002.

-
- Rose C., Thomsen S., *The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence*, „European Management Journal”, vol. 22, nr 2, April 2004.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- Rojek-Nowosielska M., *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2006.

CORPORATE SOCIAL INITIATIVES UNDERTAKEN TO SUPPORT CORPORATE REPUTATION – DILEMMAS AND CHALLENGES

Summary

Corporate Social Initiatives are major activities undertaken by a corporation to build its reputation on the market. There are many reasons that firms should implement practices demonstrating social responsibility, but there are many others indicating that they should not. All these pros and cons dilemmas are discussed in the article.

Ewa Gluszek – dr, adiunkt w Katedrze Projektowania Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.