

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise’s strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Marika Szymańska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGIA ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU W JAPOŃSKIM KONCERNIE CANON. UWARUNKOWANIA KULTUROWE

Streszczenie: W artykule przedstawiono silne powiązanie pomiędzy kulturą danego kraju a sposobem zarządzania przedsiębiorstwem. Przykładem występowania takiej zależności jest strategia odpowiedzialnego biznesu wdrażana przez koncern Canon. Filozofia firmy, nazwana ścieżką *kyosei*, opiera się na tradycjach buddyzmu i konfucjanizmu, co w znaczący sposób wpływa na kulturę organizacyjną firmy, relacje z otoczeniem i dobór odpowiednich narzędzi zarządzania.

Słowa kluczowe: odpowiedzialność społeczna w biznesie, interesariuszy, *kyosei*, strategia, kultura Azji.

1. Wstęp

Obecnie coraz bardziej popularne staje się uwzględnianie działań odpowiedzialnych wobec społeczeństwa, które wpisują się w strategię firmy. Oprócz osiągania zysku przez podmioty gospodarcze istotny staje się również sposób jego osiągania i ewentualne konsekwencje, które mogą odbić się na otoczeniu firmy. Odpowiedzialne podejście do prowadzenia biznesu (CSR – *corporate social responsibility*) jest w tej chwili nie tylko wymaganiem interesariuszy, ale również atutem w kreowaniu wizerunku danej firmy. Idea CSR opiera się na założeniu, że podmioty gospodarcze nie powinny dążyć do osiągania zysków i obniżania kosztów, działając na niekorzyść poszczególnych grup społecznych, hamować jego postęp, a co za tym idzie, negatywnie oddziaływać na środowisko naturalne¹. Choć celem jest zaspokajanie potrzeb społecznych i szanowanie ich wymagań, to sama idea społecznej odpowiedzialności biznesu różni się od pojęcia etyki. Nie są to bowiem działania, które odwołują się wyłącznie do przyjętych norm społecznych oraz wartości wyznawanych przez poszczególne osoby. Uwzględnia natomiast korzyści ekonomiczne i ujmuje prowadzące do nich działania w konkretne ramy. Relacje z interesariuszami są tworzone

¹ M. Żemigąła, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwers business, Kraków 2007, s. 49.

i umacniane w drodze negocjacji uwzględniających potrzeby i korzyści obu stron. Zachowania „niemoralne” oceniane są tu nie tylko na podstawie działań niezgodnych z prawem, ale również tych, które nie są akceptowane przez otoczenie².

Celem artykułu jest ukazanie, w jaki sposób kultura krajów azjatyckich może wpłynąć na styl zarządzania firmą oraz budowania relacji z otoczeniem. W firmie Canon, która jest przedmiotem analizy, powiązanie tradycji kulturowych i religijnych ma kluczowe znaczenie przy wdrażaniu strategii odpowiedzialnego biznesu. Zasady podejmowanych działań zostały opracowane przez Ryuzaburo Kaku, pierwszego właściciela firmy, i nazwane ścieżką *kyosei*, która opisuje etapy zaangażowania firmy w relacje ze społeczeństwem. Podejście do zarządzania jest tutaj ściśle powiązane z filozofią buddyzmu i konfucjanizmu, które bardzo dokładnie regulują kwestie etyki i sposobu współżycia w społeczeństwie.

2. Odpowiedzialność społeczna Canona

Japoński koncern Canon, jako jeden z największych przedsiębiorstw globalnych w sektorze nowoczesnych technologii, działa zgodnie z zasadami odpowiedzialnego biznesu. Wraz z rozwojem podlegały weryfikacji wszystkie działania mające kluczowy wpływ na funkcjonowanie samej firmy. Zmianie ulegały wyznaczane poprzednio cele, a wprowadzanie nowych rozwiązań, bazujących na wcześniejszych doświadczeniach, pozwalało nie tylko budować lepszą pozycję w sektorze, ale również nawiązać długotrwałe relacje z otoczeniem. Fundamentalną zasadą, którą przyjęto przy wdrażaniu strategii CSR, jest budowanie relacji partnerskich z interesariuszami. Uwzględnianie potrzeb, praw i oczekiwań takich podmiotów jak pracownicy, społeczności lokalne, dostawcy czy akcjonariusze przyczyniło się do powstania pewnej synergii przy budowaniu efektywnej współpracy.

Wdrażanie strategii CSR jest tutaj ściśle skoordynowane z celami wyznaczonymi przez firmę oraz jej specyfikacji. Spełnienie oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy (tj. akcjonariusze, społeczeństwo, klienci, dostawcy, środowisko naturalne, pracownicy) wymagało wskazania tych, na które firma oddziałuje w sposób znaczący. Następnie wyznaczone zostały cele priorytetowe dla procesu niwelowania negatywnych efektów działalności firmy oraz dobór odpowiednich narzędzi ich realizacji. Postawa taka jest jednym ze skuteczniejszych narzędzi kreowania wizerunku firmy (np. poprzez tzw. *marketing filantropijny*). Dzięki precyzyjnie dobranym działaniom, ukierunkowanym na kluczową grupę interesariuszy, i podjęciu właściwych działań możliwe stało się także podniesienie konkurencyjności na tle pozostałych przedsiębiorstw³.

² A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 39-41.

³ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Społeczna Odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, One Press, Warszawa

3. Filozofia *kyosei*

Wyznaczone przez Canona priorytety z zakresu CSR odwołują się do filozofii *kyosei*. Jej istotą, według honorowego prezesa firmy Canon Ryuzaburo Kaku, jest "współdziałanie ludzi i organizacji pracujących razem i dla dobra ogółu"⁴. Dostrzega on ścisły związek pomiędzy istnieniem międzynarodowych korporacji a poziomem wykształcenia pracowników, siłą nabywczą konsumentów, występowaniem konfliktów zbrojnych czy stanem środowiska naturalnego i dostępnością surowców naturalnych. To na te czynniki firma może mieć aktywny wpływ i od nich zależy powodzenie działalności gospodarczej na danym obszarze. Filozofia *kyosei* jest ściśle powiązana z kulturą i wartościami krajów Azji i Pacyfiku. To one bowiem kształtują stosunki międzyludzkie, stanowią punkt odniesienia do podejmowania działań w świecie biznesu, a także przyczyniają się do tworzenia instytucji życia zbiorowego. Kluczowe znaczenie odegrała tutaj filozofia Konfucjusza oraz główna koncepcja buddyzmu. Obie kładą nacisk na harmonię człowieka w relacjach z otoczeniem. Konfucjanizm określa wartości moralne, ustrój polityczny oraz porządek społeczny. Doktryna ta kładzie silny nacisk na doskonalenie osobowości i sposobów rządzenia, a także budowanie stosunków międzyludzkich uwzględniających obopólne potrzeby. Wartości te wyrażone zostały w postaci pięciu cnót. Należy do nich humanitarność, powinność, obyczajność, wiedza i wierność. Pierwsza z cnót zakłada doskonalenie wartości etycznych (dobroci, współczucia i miłości do ludu). Druga kładzie nacisk na spełnianie obowiązków, do których zobowiązana jest każda szlachetna osoba. Cnota trzecia określa zasady życia człowieka w społeczeństwie (normy moralno-etyczne), które pomagają kształtować i wzmacniać relacje z otoczeniem. Cnota wiedzy (czwarta) jest szczególnym elementem filozofii *kyosei*. Nakazuje bowiem czerpanie doświadczenia z poprzednich doświadczeń w celu krytycznej oceny stanu obecnego. Jest to jeden z kluczowych elementów stosowanych w strategii Canona. Ostatnia cnota – wierność poddanego, wyraża nakaz szanowania wyznaczonych zasad przez autorytety bądź jednostki będące ważnym elementem działalności człowieka. Ta cnota również widoczna jest w japońskim koncernie poprzez szacunek do otoczenia i natury⁵.

Buddyzm, jako kolejna doktryna filozoficzna, dodawała poglądom konfucjanizmu cech religijnych i duchowych, ukazując człowieka jako istotę silnie związaną z naturą i otoczeniem. W Japonii religia ta przyczyniła się do ukształtowania kodeksu etycznego, opartego na braku agresji, życzliwości wobec innych i dobrego postępowania⁶. Bez znajomości kluczowych cech kultury danego państwa działa-

(wrzesień) 2003, s. 35.

⁴ Ryuzaburo Kaku, *Ścieżka kyosei*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, One Press, Warszawa (wrzesień) 2003, s. 116.

⁵ B. Drelich-Skulska, *Rola tradycji konfucjańskiej*, [w:] *Azja-Pacyfik. Obraz gospodarczy regionu*, red. B. Drelich-Skulska, Wydawnictwo AE, Wrocław 2007, s. 68.

⁶ *Ibidem*, s. 67.

nia związane ze sposobami zarządzania czy marketingiem mogą zakończyć się fiaskiem. Ponieważ wyznawane wartości w krajach Azji i Pacyfiku są odmienne niż wartości kultury zachodniej, brak zrozumienia i dokładnej analizy różnic może być decydujący przy budowaniu relacji biznesowych i chęci ich umacniania⁷.

4. Strategia odpowiedzialnego biznesu w Canonie

Według filozofii *kyosei*, która jest podstawą kształtowania odpowiedzialnego biznesu firmy Canon, rozwój związany jest z wyznaczaniem nowych celów oraz podejmowania nowych inicjatyw, zmierzających do budowania harmonii z otoczeniem. Proces tej ewolucji podzielony jest na poszczególne etapy.

Pierwszym z nich jest zbudowanie tzw. **fundamentu ekonomicznego**, nakazującego zapewnienie firmie określonych zysków i pozycji rynkowej, z poszanowaniem praw i oczekiwań konsumentów oraz wykorzystaniem lokalnych surowców i siły roboczej. W latach siedemdziesiątych z powodu problemów z polityką zarządzania, procesami produkcji oraz wypłatą dywidend Canon stanął w obliczu ogromnych strat finansowych. W procesie wewnętrznej analizy okazało się, że firma przykładała zbyt dużą wagę do kwestii formalnych, tracąc tym samym na dynamice rozwoju. Wdrożono wówczas Premier Canon Plan, którego celem było zdobycie znaczącej pozycji w czołówce firm światowych działających w tej samej branży. Restrukturyzacji uległ sposób zarządzania. Wprowadzono macierzową strukturę organizacyjną, która opierała się na produkcji określonych wyrobów: aparatów fotograficznych, urządzeń biurowych i produktów optycznych. Jednocześnie rosły nakłady na badania i rozwój, marketing oraz produkcję. W ciągu dziesięciu lat zyski netto firmy rosły w tempie 20% rocznie, sprzedaż zwiększyła się o 9% rocznie, a rentowność sprzedaży wzrosła ponaddwukrotnie. W ten sposób stworzone zostały solidne podstawy dla dalszej realizacji filozofii *kyosei*⁸. Jako globalny wytwórca urządzeń elektronicznych Canon posiada obecnie największy udział na rynku aparatów cyfrowych. W roku 2010 wynosił on 44,5%, natomiast sprzedaż aparatów kształtowała się w stosunku do 2009 r. niezmiennie na poziomie 19% (dla porównania: udział w rynku firmy Nikon wynosił wówczas 29,8%, a poziom sprzedaży wynosił 12,6%)⁹.

Kolejnym etapem ścieżki *kyosei* jest dążenie do **efektywnej współpracy z personelem**. Relacje te powinny funkcjonować na zasadach partnerskich, nie podważając ściśle zhierarchizowanych stosunków. Aby uzyskać możliwie największe zaangażowanie w dążeniu do celów i zachęcić pracowników do wzajemnej współpracy, postawiono znak równości pomiędzy pracownikami fizycznymi i umysłowymi.

⁷ B. Skulska, *Główne orientacje kulturowe a prowadzenie biznesu w regionie*, [w:] *Biznes międzynarodowy w regionie Azji i Pacyfiku*, red. B. Skulska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 105.

⁸ Ibidem, s. 125.

⁹ A. Żerbuń, *Canon czuje oddech Sony na plecach*,

¹⁰ <http://www.komputerswiat.pl/blogi/foto/2011/04/canon-czuje-oddech-sony-na-plecach.aspx>.

Podkreślane są zasługi jednych i drugich, co daje jednocześnie poczucie satysfakcji i chęci dalszego angażowania się w rozwój firmy. Większość pracowników Canona (głównie w Japonii) pracuje w firmie przez całe swoje życie. Dlatego też firma inwestuje w ich intensywne programy szkoleniowe, wysokie pensje oraz rozbudowane plany urlopowe¹⁰.

Etap *współpracy ze społecznością* obejmuje podejmowanie inicjatyw w najbliższym otoczeniu, finansowanie akcji charytatywnych czy pomoc ofiarom katastrof naturalnych. Dodatkowym elementem jest tutaj inwestowanie w dobre relacje z dostawcami, klientami i udziałowcami, a także społecznością lokalną. Jednym z przejawów tej formy zaangażowania jest sprzedaż po kosztach produkcji urządzeń przeznaczonych dla osób upośledzonych. Aladdin i Opticon są urządzeniami pomagającymi użytkownikom niewidomym lub niedowidzącym czytać w języku niebrajlowskim. Zaprojektowany został również Canon Communicator – urządzenie pomagające osobom z upośledzeniem mowy. Produkt także jest sprzedawany po cenie kosztów na terenie Japonii. W roku 2011 firma brała również aktywny udział w pomocy ofiarom trzęsienia ziemi w Fukushima. Przekazano wówczas 300 mln jenów na Czerwony Krzyż i inne organizacje humanitarne w celu zmniejszenia efektów zniszczenia, a także dostarczono 5 urządzeń radiograficznych umożliwiających pomoc medyczną w obszarach, które ucierpiały najbardziej. Ze względu na ogromne problemy z dostępem do elektryczności Canon udostępnił również kopie energooszczędnych systemów komputerowych dla firm z tego obszaru oraz zobowiązał się do pokrycia połowy kosztów naprawy sprzętu elektronicznego, który został uszkodzony¹¹.

W kwestii ochrony środowiska firma promuje ideę współpracy z partnerami biznesowymi i klientami na rzecz działań zmierzających do zmniejszenia zanieczyszczenia i zapobiegania globalnemu ociepleniu. Pomysł ten zakłada wprowadzenie określonych działań na każdym etapie cyklu życia produktu. W procesie produkcji istotne jest efektywne wykorzystanie materiałów i surowców. Aby użytkowanie produktu było jak najmniej szkodliwe, ogromną uwagę zwraca się na dobór odpowiednich materiałów i substancji. Recykling, jako ostatni etap, ma pomóc w walce z nagromadzającymi się odpadami. Dzięki przetwarzaniu zużytych produktów w 2010 r. poziom ten osiągnął wartość 2,481 ton¹². Procesowi recyklingu podlegały m.in. kopiarki, drukarki, tonery, a wszystkie elementy plastikowe posłużyły do odnawiania starych urządzeń. Dodatkowym krokiem jest pozyskanie przez firmę certyfikatu ISO 14001, który zobowiązuje nie tylko do zarządzania zgodnie z poszanowaniem środowiska naturalnego, ale także do przeprowadzania wewnętrznych i zewnętrznych audytów. Mają one na celu wykrycie nieprawidłowości w procesie produkcji

¹⁰ Ryuzaburo Kaku, op. cit., s. 126.

¹¹ *Canon's Response to the Great Japan East Earthquake*, http://www.canon.com/environment/report/pdf/report_P34e.pdf.

¹² *Product collection and recycling*,

<http://www.canon.com/environment/return/recycling.html>.

i szkodliwości używanych materiałów oraz egzekwowanie przestrzegania zasad odpowiedzialnego biznesu przez dostawców jako partnerów biznesowych. Lista tych wymagań została sporządzona w listopadzie 2009 r., a do jej postulatów należy m. in. przestrzeganie praw człowieka, higieny i bezpieczeństwa pracy oraz działania zmniejszające ryzyko zanieczyszczenia środowiska. Firma podejmuje się wspierania projektów ochrony rezerwatów przyrody oraz finansowania organizacji *non profit* działających w tym zakresie¹³. Jak można zauważyć, aktywność prospołeczna firmy Canon nie sprowadza się wyłącznie do inicjatyw skierowanych na pojedynczy obszar, obejmuje bowiem wachlarz działań mających na celu ochronę otoczenia przed szkodliwym wpływem katastrof naturalnych, finansowaniem organizacji zajmujących się wsparciem osób niepełnosprawnych oraz minimalizowaniu zanieczyszczenia środowiska.

W zakresie **globalnego aktywizmu**, który jest czwartym etapem ścieżki *kyosei*, firma powinna stać się ważnym partnerem w dyskusji z instytucjami międzynarodowymi, mającymi wpływ na los społeczeństw innych państw i ochronę środowiska naturalnego. Canon skupia się m.in. na likwidowaniu nierówności w sferze handlu, znaczących różnic w dochodach oraz nierównowagi ekologicznej. Poprzez budowanie fabryk w krajach rozwijających się możliwe jest obniżenie kosztów produkcji, ale także stworzenie nowych miejsc pracy oraz reinwestycja wypracowanego zysku, co powoduje wzrost eksportu i przyspieszenie transferu technologicznego. Fabryki te budowane są w krajach rozwijających się, tj. Tajwanie, Tajlandii, Meksyku i Malezji. Kryterium wyboru są państwa, które same wychodzą z inicjatywą nawiązania kontaktów biznesowych lub mają silne poczucie niezależności. Zmiany te powinny przyczynić się do poprawy sytuacji ludzi tam mieszkających, zmniejszenia bezrobocia i wsparcia rozwoju ekonomicznego danego kraju. Dzięki determinacji państw goszczących do wprowadzania zmian i chęci uzyskania znaczącej pozycji ekonomicznej na tle innych krajów możliwe jest utworzenie oddziałów i spółek *joint venture*, które dzięki dynamicznemu rozwojowi będą generować wysokie zyski.

Dialog z rządem, który jest możliwy na piątym etapie ścieżki *kyosei*, wymaga podejmowania współpracy z rządami określonych państw. Celem jest podjęcie inicjatyw związanych z rozszerzeniem działań prospołecznych na skalę całego kraju¹⁴. Na tym etapie prezes Ryuzaburo Kaku sugeruje przeorganizowanie systemu politycznego, aby taki dialog był w ogóle możliwy. Obecnie relacje firm z rządem ograniczają się do modelu „żelaznego trójkąta”, w skład którego wchodzi korporacje, politycy i biurokraci. Układ ten nie służy wprowadzeniu wartościowych zmian, inwestowaniu w rozwój społeczny czy trosce o ochronę środowiska, skierowany jest bowiem na zaspokajanie indywidualnych potrzeb każdej z grup kosztem społeczeństwa i środowiska naturalnego¹⁵.

¹³ *Canon and the environment*, <http://www.canon.com/environment/report/en.html>.

¹⁴ Ryuzaburo Kaku, op. cit., s. 120.

¹⁵ *Ibidem*, s. 130.

Nie wszystkie firmy są w stanie przebyć wszystkie etapy ścieżki *kyosei* i stać się głównym graczem we współpracy z rządem czy instytucjami międzynarodowymi. Mogą jednak poczynić na wszystkich poziomach swojej działalności odpowiednie kroki, pozwalające zachować zasady zrównoważonego rozwoju. Ich doświadczenia (te pozytywne i negatywne, a zarazem najcenniejsze) mogą być istotnym punktem odniesienia dla przyszłych działań i dalszego rozwoju firmy. Wystarczy bowiem przejść początkowe etapy, aby np. zmodernizować dotychczasową działalność, usprawnić proces produkcji lub pozyskać nowych klientów, stosując odpowiednie narzędzia marketingowe.

5. Zakończenie

Zasady prowadzenia odpowiedzialnego biznesu są jednymi z kluczowych elementów stanowiących o powodzeniu firmy w dalszej perspektywie. Dzięki nim możliwe jest bowiem nawiązanie lepszych relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy oraz wprowadzenie innowacji, stanowiących z kolei o pozycji firmy w branży. Canon, dzięki wdrożeniu polityki CSR, cieszy się opinią jednej z największych firm działających według zasad odpowiedzialnego biznesu. Jego działania o szerokim spektrum podejmowanych inicjatyw przyczyniają się do wzrostu zaufania wszystkich interesariuszy oraz poprawy wizerunku firmy w oczach klientów i społeczności lokalnych, co z kolei przekłada się w dłuższym czasie na wielkość generowanych zysków i stabilność relacji z akcjonariuszami.

Literatura

- Canon and the environment*, <http://www.canon.com/environment/report/en.html>.
- Canon's Response to the Great Japan East Earthquake*, http://www.canon.com/environment/report/pdf/report_P34e.pdf.
- Drelich-Skulska B., *Azja-Pacyfik. Obraz gospodarczy regionu*, red. B. Drelich-Skulska, Wydawnictwo AE, Wrocław 2007.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, One Press, Warszawa (wrzesień) 2003.
- Product collection and recycling*, <http://www.canon.com/environment/return/recycling.html>.
- Ryuzaburo Kaku, *Ścieżka kyosei*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, One Press, Warszawa (wrzesień) 2003.
- Skulska B., *Biznes międzynarodowy w regionie Azji i Pacyfiku*, red. B. Skulska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
- Żemigala M., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwers business, Kraków 2007.

Żerbuń A., *Canon czuje oddech Sony na plecach*, <http://www.komputerswiat.pl/blogi/foto/2011/04/canon-czuje-oddech-sony-na-plecach.aspx>.

CULTURAL INFLUENCE ON THE STRATEGY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) IN CANON COMPANY

Summary: This article shows how the culture of specific geographic area may change the way of managing. The strategy of Canon, an international Japanese company, is strongly connected to Asian culture. It was necessary to take this factor into consideration while creating a strategy of Corporate Social Responsibility. The philosophy of kyosei based on Buddhism and Confucianism religion shows how to build effective relations with all stakeholders and satisfy their expectations.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), kyosei, stakeholders, strategy, Asian culture.