

Urszula Gołaszewska-Kaczan

**ZAANGAŻOWANIE
SPOŁECZNE
PRZEDSIĘBIORSTWA**



Białystok 2009

Rada Programowa:

Andrzej Franciszek Bocian, Janusz Gudowski, Leszek Kupiec (przewodniczący),
Janusz Kaliński, Kazimierz Meredyk, Czesław Noniewicz, Bazyli Poskrobko, Jerzy Sikorski

Komitet Redakcyjny:

Dariusz Kiełczewski (przewodniczący), Ewa Roszkowska (sekretarz),
Jerzy Grabowiecki, Ewa Gruszewska, Grażyna Michalczuk, Bogusław Plawgo,
Renata Przygodzka, Cecylia Sadowska-Snarska, Tadeusz Truskolaski

Recenzja: prof. zw. dr hab. Danuta Walczak-Duraj
prof. zw. dr hab. Marian Strużycki

Projekt okładki: Marek Owieczko

Opracowanie graf. i red. techniczna: Paweł Piątkowski

Korekta: Halina Lisicka



Copyright © Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2009

ISBN 978-83-7431-197-7

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
15-097 Białystok, ul. M. Skłodowskiej-Curie 14, tel. (085) 745 70 59
<http://wydawnictwo.uwb.edu.pl>, e-mail: ac-dw@uwb.edu.pl

Druk i oprawa:
Totem, Inowrocław
www.totem.com.pl

SPIS TREŚCI

| | |
|--|----|
| WSTĘP | 7 |
| ROZDZIAŁ 1. TEORETYCZNE PODSTAWY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA | 13 |
| 1.1. Ewolucja teorii i koncepcji dotyczących grup interesów w przedsiębiorstwie | 13 |
| 1.1.1. Szkoła klasyczna i neoklasyczna..... | 14 |
| 1.1.2. Teorie menedżerskie i teoria behawioralna | 16 |
| 1.1.3. Teorie ekonomii instytucjonalnej..... | 19 |
| 1.2. Prymat interesów właścicieli – teoria <i>shareholders</i> | 22 |
| 1.3. Przedsiębiorstwo funkcjonujące w interesie wszystkich zainteresowanych w teorii <i>stakeholders</i> | 26 |
| 1.4. Interesariusze przedsiębiorstwa | 33 |
| ROZDZIAŁ 2. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W KONTEKŚCIE ZMIAN ZACHODZĄCYCH W OTOCZENIU WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA | 41 |
| 2.1. Teoretyczne aspekty koncepcji społecznej odpowiedzialności podmiotów gospodarczych | 41 |
| 2.1.1. Rys historyczny idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa | 41 |
| 2.1.2. Istota społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa | 48 |
| 2.1.3. Obszary działań społecznie odpowiedzialnych | 53 |
| 2.1.4. Kontrowersje wokół społecznej odpowiedzialności | 56 |
| 2.2. Społeczna odpowiedzialność jako atrybut przedsiębiorstwa w warunkach turbulentnego otoczenia | 65 |
| 2.2.1. Zmienność warunków funkcjonowania współczesnej firmy | 65 |
| 2.2.2. Odpowiedź przedsiębiorstwa na zmienność otoczenia – firma społecznie odpowiedzialna | 76 |
| 2.3. Postawy kierownictwa przedsiębiorstw wobec społecznej odpowiedzialności | 83 |

ROZDZIAŁ 3.

SPOŁECZNE ZAANGAŻOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA

| | |
|--|-----------|
| – CHARAKTERYSTYKA ZJAWISKA..... | 89 |
| 3.1. Społeczność lokalna jako interesariusz przedsiębiorstwa | 89 |
| 3.1.1. Istota społeczności lokalnej z punktu widzenia przedsiębiorstwa | 89 |
| 3.1.2. Relacje przedsiębiorstwa ze społecznością lokalną..... | 93 |
| 3.2. Konceptualizacja społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa | 98 |
| 3.2.1. Istota społecznego zaangażowania | 98 |
| 3.2.2. Poziomy społecznej aktywności firm | 101 |
| 3.2.3. Formy i typy działań prospołecznych | 104 |
| 3.2.4. Kontrowersje wokół działań społecznie zaangażowanych | 109 |
| 3.3. Społeczne zaangażowanie w procesie zarządzania przedsiębiorstwem | 116 |

ROZDZIAŁ 4.

KORZYŚCI PŁYNĄCE ZE SPOŁECZNEGO ZAANGAŻOWANIA PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH.....

| | |
|---|-----|
| 4.1. Przesłanki społecznego zaangażowania przedsiębiorstw | 121 |
| 4.1.1. Psychologiczne i etyczne podłoże społecznego zaangażowania | 122 |
| 4.1.2. Społeczne zaangażowanie jako instrument konkurencyjności | 126 |
| 4.1.3. Działania na rzecz społeczności lokalnej a pracownicy | 134 |
| 4.2. Społeczne zaangażowanie a zrównoważony rozwój firmy | 139 |
| 4.3. Korzyści z prospołecznej aktywności przedsiębiorstw dla społeczności lokalnych | 143 |
| 4.3.1. Wpływ społecznego zaangażowania na warunki życia i rozwiązywanie problemów społeczności lokalnych | 144 |
| 4.3.2. Kształtowanie pożądanego atrybutów społeczności lokalnej | 149 |

ROZDZIAŁ 5.

SPOŁECZNE ZAANGAŻOWANIE

W PRAKTYCE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

| | |
|--|-----|
| 5.1. Społeczne zaangażowanie jako przedmiot badań wybranych podmiotów | 153 |
| 5.1.1. Inicjatywy prospołeczne przedsiębiorstw w badaniach Forum Odpowiedzialnego Biznesu | 154 |
| 5.1.2. Społeczna aktywność polskich przedsiębiorstw w badaniach Akademii Rozwoju Filantropii..... | 157 |
| 5.1.3. Kwestia społecznego zaangażowania biznesu w badaniach innych podmiotów | 165 |
| 5.2. Społeczne zaangażowanie małych firm Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw | 172 |
| 5.3. Inicjatywy prospołeczne firm postrzeganych jako kontrowersyjne | 185 |

| | |
|--|-----|
| 5.3.1. British American Tobacco Polska | 186 |
| 5.3.2. Browar Dojlidy Białystok | 192 |
| 5.3.3. Browar Łomża | 196 |
| 5.3.4. Polmos Białystok | 198 |

ROZDZIAŁ 6.

UPOWSZECHNIANIE I UDOSKONALANIE DZIAŁAŃ

SPOŁECZNIE ZAANGAŻOWANYCH..... 201

| | |
|--|-----|
| 6.1. Państwo jako kreator społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa | 201 |
| 6.2. Rola władz lokalnych w tworzeniu warunków sprzyjających rozwojowi społecznej orientacji przedsiębiorstw | 208 |
| 6.3. Działania organizacji pozarządowych w zakresie stymulowania prospołecznej aktywności przedsiębiorstw | 215 |
| 6.4. Wewnętrzne determinanty podnoszenia poziomu społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa | 220 |

ZAKOŃCZENIE 229

BIBLIOGRAFIA 235

SPIS TABEL 259

SPIS RYSUNKÓW I WYKRESÓW 263

ANEKS 265

WSTĘP

W obecnej rzeczywistości przetrwanie i rozwój każdego przedsiębiorstwa są zeterminowane znajomością i zrozumieniem otoczenia, w którym podmiot funkcjonuje. Środowisko wyznacza bowiem ramy dla działań firmy, stwarza określone szanse i zagrożenia, a z zajmowaną w nim pozycją jest związany zbiór możliwych opcji strategicznych.

Otoczenie współczesnego przedsiębiorstwa określa się jako turbulentne, to znaczy charakteryzujące się bardzo wysokim poziomem zmienności i złożoności. Owe cechy otoczenia powodują, że firma może mieć problemy z prawidłową oceną zachodzących w nim zmian i adekwatnym dostosowaniem się do nich. Turbulentność otoczenia skutkuje ograniczeniem zdolności przewidywania oraz rodzi niepewność w działaniach podmiotu gospodarczego. Przedsiębiorstwa zostały więc zmuszone do poszukiwania rozwiązań, które pozwolą z jednej strony ograniczyć ową niepewność poprzez przewidywanie ewentualnych zmian w środowisku, z drugiej zaś – pozwolą efektywnie funkcjonować w nowych uwarunkowaniach. Mówi się nawet o tworzeniu nowego obrazu przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwa elastycznego, szczupłego, inteligentnego, uczącego się i, chociaż jeszcze dosyć nieśmiało, społecznie odpowiedzialnego.

Postulat przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego wynika z kilku przesłanek.

Po pierwsze – firmy działają w społeczeństwie, zaś społeczeństwo wyznaje określone zasady, ma określone normy zarówno prawne, jak i zwyczajowe, reprezentuje określony poziom etyki. Tym samym społeczeństwo ma prawo formułować określone wymagania dotyczące etycznego zachowania się podmiotów gospodarczych. Uczestnicy procesów rynkowych mogą konfrontować postawy firm ze swoimi oczekiwaniami i podejmować na tej podstawie decyzje konsumenckie oraz wpływać na kształtowanie warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Biznes uzależniony jest bowiem od społecznej akceptacji.

Po drugie – ujawnienie szeregu nieuczciwych praktyk stosowanych przez firmy przyczyniło się do wzrostu zainteresowania problematyką oceny działalności przedsiębiorstwa z perspektywy kryteriów etycznych. Zasadna stała się dyskusja nad moralną kondycją biznesu i nad działaniami, jakie mogą podejmować przedsiębiorstwa,

aby odbudować zaufanie, utracone w wyniku odejścia od tradycyjnego „honoru kupieckiego”.

Po trzecie – następuje zmiana perspektywy w światowym biznesie, gdzie rodzi się zainteresowanie długookresową opłacalnością (a ta związana jest w dużym stopniu z etycznym *image* firmy), a nie krótkim, czasowym zyskiem. Jednocześnie praktyka pokazuje, że możliwe jest podejmowanie działań, które realizują zarówno określone cele firmy, jak i są korzystne z punktu widzenia społeczeństwa, a ewentualne poświęcenie zysków krótkoterminowych może zaowocować przyszłymi profitami.

Po czwarte – okazuje się, iż społeczna odpowiedzialność może stać się nowym instrumentem walki konkurencyjnej i być odpowiedzią firmy na takie wyzwania, jak: wzrost znaczenia kapitału ludzkiego, tendencje ekologizacji w zarządzaniu czy globalny wymiar działalności gospodarczej.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to nawiązywanie i prowadzenie przez przedsiębiorstwo dialogu ze środowiskiem, w którym funkcjonuje, oraz kształtowanie relacji z interesariuszami, inaczej kibicami, w sposób pozwalający na realizację uzasadnionych aspiracji wszystkich stron. W wyniku tego dialogu podmiot gospodarczy otrzymuje informacje o potrzebach, pragnieniach i postulatach interesariuszy, co pozwala mu na ustosunkowanie się do nich i ich ewentualną realizację.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest realizowana w dwóch obszarach – wewnętrznym, gdzie podejmowane są problemy odpowiedzialności wobec właścicieli i pracowników oraz zewnętrznym, podnoszącym kwestie odpowiedzialności wobec: klientów, dostawców, środowiska naturalnego, społeczności lokalnej. Różnorodność grup interesariuszy, w stosunku do których firma powinna realizować działania odpowiedzialne, powoduje, że dla lepszego poznania istoty tego zagadnienia zasadnym wydaje się rozpatrywanie stosunków przedsiębiorstwa z każdym kibicem strategicznym, oddzielnie.

Przedmiotem zainteresowania niniejszej pracy są społecznie odpowiedzialne działania przedsiębiorstw w środowisku lokalnym, a więc skoncentrowane na społeczności lokalnej. Aktywność w tym obszarze określana jest jako społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa. Są to wszystkie działania podmiotu gospodarczego wykraczające poza podstawową działalność gospodarczą, a mające na celu polepszenie jakości życia lokalnej społeczności.

Do podjęcia tematu z zakresu społecznego zaangażowania przedsiębiorstw skłoniły autorkę następujące przyczyny:

1. Aktualność problematyki – każde przedsiębiorstwo, niezależnie od wielkości, czy branży w której działa, wchodzi w określone relacje ze społecznością lokalną. Pozyskuje z niej zasoby, w tym zasoby ludzkie, prowadzi współpracę z innymi podmiotami działającymi na danym terenie, sprzedaje mieszkańcom swoje produkty i usługi. Na podstawie wymiany ze społecznością lokalną firma realizuje zyski.

Czerpiąc ze społeczności lokalnej, przedsiębiorstwo powinno jednak dać jej także coś od siebie. Współcześnie społeczność lokalna w coraz większym stopniu oczekuje zainteresowania ze strony biznesu. Liczy na wsparcie jej roz-

woju, działań na rzecz stworzenia lepszych warunków życia, czy rozwiązania określonych problemów ją nurtujących.

Otwieranie się na potrzeby społeczności lokalnej to nie tylko konieczność, ale także działanie w swoim, jak najlepiej pojętym, interesie. Prawdłowo ukształtowane relacje ze społecznością lokalną zmniejszają bowiem ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej. Jednocześnie społeczne zaangażowanie, będąc elementem działań społecznie odpowiedzialnych, może stanowić jeden z czynników sprzyjających podnoszeniu konkurencyjności firmy.

Powyższe względy świadczą o ważności i aktualności problemu, jakim jest kształtowanie prawidłowych stosunków pomiędzy firmą i jej środowiskiem lokalnym, oraz o konieczności zainteresowania się tą problematyką.

2. Niedostateczne rozpoznanie zagadnienia związanego z kształtowaniem relacji przedsiębiorstwo – interesariusze zewnętrzni. Społeczne zaangażowanie jest stosunkowo mało znane na gruncie polskim i wymaga głębszych badań i ich upowszechnienia. W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej problem społecznego zaangażowania jest szeroko omawiany. Natomiast literatura polska dotycząca tej kwestii jest relatywnie skromna. Spotykane opracowania na ogół traktują problem fragmentarycznie. Brakuje całościowego ujęcia tematu, ukazującego go w szerszym kontekście zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Niedostatecznie akcentuje się pozytywny wpływ działań prospołecznych na sukces przedsiębiorstwa. Jednocześnie dotychczasowe publikacje skupiają się najczęściej na empirycznej stronie zjawiska, prezentując wyniki prowadzonych badań bez głębszej podbudowy teoretycznej. Niniejsza praca jest próbą wypełnienia powstałej luki.
3. Podejmowana problematyka ma duże znaczenie dla badań nad zjawiskiem Nowej Ekonomii, jej przejawów, uwarunkowań, konsekwencji. W ramach Nowej Ekonomii podkreślana jest bowiem szczególna rola kapitału ludzkiego, jako czynnika sprawczego rozwoju gospodarczego. Poznanie podstaw teoretycznych, zasad i prawidłowości oraz działań, które wzbogacają ten kapitał, a społeczne zaangażowanie do takich należy, wymagają szczególnej uwagi przedstawicieli nauk o zarządzaniu.
4. Praca przyczyni się nie tylko do wzbogacenia wiedzy naukowej w zakresie społecznego zaangażowania, ale także, przez wskazanie dobrych praktyk, może stanowić naukowe podstawy procesów podejmowania decyzji w podmiotach, które w realizację takich działań chciałyby się dopiero zaangażować lub je rozwijać.

Powyższe przesłanki spowodowały, iż przed pracą postawiono cele o charakterze teoretycznym, empirycznym oraz aplikacyjnym.

W warstwie teoretycznej zamierzano dokonać konceptualizacji idei społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa, jako jednego z obszarów społecznej odpowiedzialności firmy. Empirycznym celem pracy stała się odpowiedź na pytanie, czy polskie przedsiębiorstwa wykazują się społecznym zaangażowaniem. Z kolei za cel aplikacyjny uznano wskazanie, jakie działania mogłyby być podjęte, aby podnieść poziom spo-

łecznego zaangażowania polskich firm, oraz aby działania podmiotów gospodarczych w tym zakresie uczynić bardziej efektywnymi.

Realizacja powyższych celów ma nie tylko uporządkować i usystematyzować dotychczasową wiedzę o prospołecznej aktywności przedsiębiorstw, ale przede wszystkim znacząco ją wzbogacić i poszerzyć.

Z tak postawionymi celami korespondują hipotezy badawcze:

1. Zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw implikują potrzebę społecznego zaangażowania przedsiębiorstw.
2. Podejmowanie działań społecznie zaangażowanych wpływa nie tylko z powodów altruistycznych, ale także jest związane z możliwością realizacji przez przedsiębiorstwa określonych korzyści biznesowych.
3. Polskie firmy podejmują działania na rzecz społeczności lokalnych, w których funkcjonują, realizując tym samym ideę społecznego zaangażowania. Działania te przybierają jednak jeszcze postać najprostszych form zaangażowania.
4. Możliwe, a zarazem celowe jest wpływanie zarówno przez państwo, władze lokalne, jak i organizacje pozarządowe na zainteresowanie przedsiębiorstw społecznym zaangażowaniem.

Tak sformułowanym celom pracy i hipotezom badawczym został podporządkowany układ opracowania, konwencja przeprowadzonych w nim wywodów oraz zastosowane metody badawcze.

W pracy posłużono się metodą analizy opisowej na podstawie rozległych studiów literatury przedmiotu. Wykorzystano dorobek teoretyczny zawarty w polskiej i zagranicznej, głównie anglojęzycznej, literaturze przedmiotu dotyczącej kwestii społecznej odpowiedzialności i społecznego zaangażowania. Wykorzystanie literatury obcej okazało się niezbędne z powodu, wskazanego wcześniej, niedostatku opracowań polskich. Z racji wielodyscyplinarnej problematyki opracowania konieczne z kolei było sięgnięcie także do publikacji z zakresu: zarządzania, marketingu, prawa, socjologii czy teorii firmy. Wzbogaciło to wywoły o nowe aspekty, pozwoliło ukazać problem w szerszej perspektywie.

Na płaszczyźnie dociekań empirycznych wykorzystano zarówno wyniki badań instytucji obcych, jak również przeprowadzono badania własne. Analiza wyników badań zrealizowanych przez podmioty obce dostarczyła informacji, co do ogólnych tendencji dotyczących społecznego zaangażowania firm polskich. Z kolei badania własne Autorki rozszerzyć powinny wiedzę z tego zakresu o aspekty dotyczące prospołecznych zachowań firm podlaskich oraz stanowić punkt wyjścia do porównań i szerszych wniosków.

W ramach realizowanych badań własnych, w stosunku do małych firm Podlasia, posłużono się metodą ankietową, wykorzystując kwestionariusz ankiety. Wyniki badań zostały zaprezentowane w postaci tabelarycznej.

Z kolei informacje dotyczące prospołecznej aktywności firm uznanych za kontrowersyjne zebrano wykorzystując zarówno kwestionariusz ankiety, jak również drogą wywiadu bezpośredniego nieustrukturalizowanego. Skorzystano także z materiałów udostępnionych przez firmy (zestawienia, broszury, publikacje, raporty). Wyniki badań przedstawiono w postaci studium przypadku. Zastosowanie takiego podejścia poz-

woliło na bardziej dokładne naświetlenie problemu i wyciągnięcie wniosków, co do poziomu zaangażowania społecznego analizowanych firm.

W rozprawie wydzielono sześć rozdziałów. Celem rozdziału pierwszego było wskazanie teoretycznej podbudowy dla rozważań o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Ponieważ społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa bazuje na koncepcji interesariuszy, niezbędne stało się przynajmniej ogólne zaprezentowanie tej idei. Umieszczono ją w nurcie rozważań dotyczących kwestii grup interesów w przedsiębiorstwie. Prześledzono więc: nurt klasyczny, neoklasyczny, teorię behawioralną, koncepcje menedżerskie, teorie w ramach ekonomii instytucjonalnej. Oddzielne miejsce poświęcono teorii *shareholders* (uznającej prymat udziałowców), jako przeciwieństwu teorii *stakeholders* (uznającej, iż przedsiębiorstwo działa w interesie wszystkich jego interesariuszy). Po zaprezentowaniu teorii *stakeholders* możliwe stało się przedstawienie podstawowych grup interesariuszy przedsiębiorstwa, zwrócenie uwagi na ich oczekiwania względem firmy i wiążące się z tym problemy.

Na tym tle w rozdziale drugim przedstawiono koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Ukazano rozwój tej idei oraz jej istotę. Podjęto próbę stworzenia własnej klasyfikacji definicji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Wskazano także na dwa obszary działań społecznie odpowiedzialnych – wewnętrzny i zewnętrzny. Kluczowe miejsce w tym rozdziale zajmuje kwestia argumentów za i przeciw społecznej odpowiedzialności, zgłaszanej na różnych płaszczyznach – ekonomicznej, prawnej, społecznej, etycznej. Jest to tradycyjny, jak się wydaje, element publikacji o społecznej odpowiedzialności, jednakże niezmiernie ważny i niemożliwy do pominięcia.

Społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa potraktowano jednocześnie w tym rozdziale w nowy sposób – nie w kontekście działań z zakresu etyki biznesu, jak to robi większość autorów, ale połączono tę ideę z przemianami dokonującymi się w otoczeniu przedsiębiorstwa, uznając za niezbędną cechę współczesnego podmiotu. Zaprezentowano także postawy, jakie w praktyce przyjmują przedsiębiorstwa wobec tej koncepcji.

Rozważania dotyczące społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa pozwoliły stworzyć punkt odniesienia do dywagacji na temat społecznego zaangażowania firmy.

W rozdziale trzecim, poświęconym podstawowym kwestiom społecznego zaangażowania, podjęto najpierw próbę zdefiniowania społeczności lokalnej z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Zwrócono uwagę na indywidualne postrzeganie tego pojęcia przez różne podmioty. To pozwoliło na naświetlenie relacji pomiędzy firmą a jej środowiskiem lokalnym. Na tej bazie dokonano konceptualizacji społecznego zaangażowania, określając jego istotę, poziomy, formy i typy. Wskazano także na niektóre kontrowersje powstające wokół działań prospołecznych. Starano się przy tym zaakcentować, iż sceptycyzm dotyczący tej aktywności dotyczy pobudek, którymi kierują się firmy, podejmując określone inicjatywy, a nie samej zasadności takich działań. Ukazano jednocześnie procedurę włączenia społecznego zaangażowania do poziomu zarządzania firmą.

W rozdziale czwartym autorka starała się wykazać korzyści, które osiągają obie strony, czyli przedsiębiorstwo i społeczność lokalna, ze społecznego zaangażowania. Korzyści podmiotów gospodarczych rozpatrzono poprzez pryzmat pobudek, którymi się kierują przy podejmowaniu działań prospołecznych. Wskazano więc na psychologiczne i etyczne podłoże społecznego zaangażowania oraz na motywację czysto biznesową. Profity społeczności lokalnych zaprezentowano z kolei w dwóch obszarach: pozytywnego wpływu na warunki życia i rozwiązywania problemów społeczności lokalnych oraz kształtowania pożądanych cech społeczności lokalnej.

Rozważania teoretyczne stały się punktem wyjścia rozdziału piątego, którego zamierzeniem było przedstawienie wyników badań nad społecznym zaangażowaniem firm polskich. Zaprezentowano je w kilku kategoriach. Po pierwsze – przeanalizowano badania prowadzone przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Akademię Rozwoju Filantropii. Wykorzystano w tym celu raporty publikowane przez te organizacje. Po drugie – zaprezentowano wyniki badań prowadzonych przez inne podmioty. Zgłębiąca i uporządkowana na podstawie studiów literaturowych wiedza upoważniła autorkę do podjęcia własnych badań. Stały się one ważnym komponentem omawianego rozdziału. Badania te objęły po pierwsze małe przedsiębiorstwa Podlaskiej Złotej Setki. Drugim kierunkiem badań autorki było społeczne zaangażowanie podlaskich firm „kontrowersyjnych”. Badaniami objęto w tym wypadku cztery takie podmioty działające na obszarze województwa podlaskiego – dwa przedsiębiorstwa z branży piwowarskiej, po jednym z branży tytoniowej i spirytusowej.

Uzyskana przez autorkę wiedza zaowocowała, w rozdziale ostatnim, próbą wychwycenia, z jednej strony, zależności pomiędzy aktywnością określonych podmiotów a prospołecznymi zachowaniami przedsiębiorstw, z drugiej zaś sformułowaniu katalogu pożądanych działań, które muszą mieć miejsce wewnątrz samej firmy, aby społeczne zaangażowanie przynosiło korzyści wszystkim zainteresowanym.

W tym miejscu autorka pragnie złożyć serdeczne podziękowania wszystkim osobom, które dzięki swojej pomocy i życzliwości przyczyniły się do powstania niniejszej pracy. Autorka składa wyrazy wdzięczności także przedstawicielom podlaskich firm, którzy tak przychylnie podeszli do prowadzonych przez nią badań.

Szczególne podziękowania kieruje autorka pod adresem recenzentów – Pani Profesor Danuty Walczak-Duraj i Pana Profesora Mariana Strużyckiego, których cenne wskazówki i uwagi pozwoliły nadać pracy ostateczny kształt.

ROZDZIAŁ 1.

TEORETYCZNE PODSTAWY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

1.1. Ewolucja teorii i koncepcji dotyczących grup interesów w przedsiębiorstwie

Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw¹, a także przeobrażenia samego podmiotu gospodarującego, zmuszają do rewidowania niektórych, przyjmowanych wcześniej, założeń dotyczących zarządzania firmą. Rodzą się nowe koncepcje, które uzupełniają dotychczasowe teorie lub też w doskonalszy sposób wyjaśniają mechanizmy określonych zjawisk. Taka sytuacja prowadzi nawet do tego, że w niektórych publikacjach ekonomicznych znajdujemy poglądy kwestionujące tradycyjną teorię firmy i postulujące budowę nowej teorii przedsiębiorstwa, odzwierciedlającej współczesne realia biznesowe².

Przeobrażeniom ulegają stanowiska we wszystkich, nawet w podstawowych, jak by się wydawało, dla przedsiębiorstwa kwestiach. Przykładem może być ewolucja podejścia do problemu – czyim interesom służy przedsiębiorstwo.

W tym przypadku, analizując poszczególne teorie przedsiębiorstwa, można dostarczyć prawidłowość polegającą na przechodzeniu od eksponowania interesu jednego

¹ Na temat różnych sposobów definiowania pojęcia przedsiębiorstwo zob. np. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 57-63.

W niniejszej pracy autorka przyjmuje, za S. Sudołem, iż przedsiębiorstwo jest to jednostka (podmiot) prowadząca działalność gospodarczą, dążąca do zaspokojenia potrzeb innych podmiotów życia społecznego (osób i/lub instytucji) przez wytwarzanie produktów i/lub świadczenie usług, przy czym działalność ta jest motywowana chęcią uzyskania korzyści majątkowych i prowadzona samodzielnie na ryzyko właściciela czy właścicieli. Zob. S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 36. Na potrzeby tej pracy będzie używać się na równi z terminem przedsiębiorstwo, takich pojęć, jak: organizacja, firma, podmiot gospodarujący. Autorka zdaje sobie sprawę z różnic pomiędzy tymi terminami, (na temat tychże różnic zob. np. J. Śniadecki, *Moja firma. Organizacja – strategia – zarządzanie*, Wyd. PK, Koszalin 1998, s. 22 – 34) jednakże, w celu podwyższenia estetyki językowej tekstu, taki zabieg uznała za zasadny, gdyż w literaturze te określenia są uważane za bliskoznaczne. Zob. np. *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2002, s. 106.

² Zob. J. Jeżak, *Corporate governance – perspektywa właścicielska oraz perspektywa stakeholders*, [w:] *Dobra gospodarka*, red. nauk. S. Kwiatkowski, Wyd. WSPiZ w Warszawie, Warszawa 2006, s. 161.

podmiotu – właściciela, przez zauważenie znaczenia interesów menedżerów, do akcentowania konieczności uwzględniania w działalności firmy aspiracji wszystkich grup interesariuszy³. Coraz więcej autorytetów wypowiada się za łączeniem zyskowności z realizacją innych celów, zgłaszanych przez poszczególne grupy zainteresowanych i wskazuje na korzyści z tego płynące.

Ewolucja poglądów w tym kierunku pozwala na poszukiwanie racji bytu nowej koncepcji funkcjonowania podmiotu gospodarczego, a mianowicie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

1.1.1. Szkoła klasyczna i neoklasyczna

Wyraźnego zdefiniowania, komu służy przedsiębiorstwo, nie znajdujemy w **nurcie klasycznym**. Czołowy przedstawiciel tej szkoły – A. Smith – swoje rozważania skupiał przede wszystkim na problemie konkurencji i podziału pracy⁴. Czysto ekonomiczne przemyslenia uzupełniał jednak Smith dywagacjami na tematy społeczne i etyczne. Wypowiadał się on między innymi na temat natury ludzkiej, której przypisywał dwie cechy: działanie w celu osiągnięcia korzyści i skłonność do poprawy swojego bytu. Bazując na powyższym, można założyć, iż także prowadzenie przedsiębiorstwa jest realizacją tych dążeń człowieka, a więc firma działa w interesie jej właściciela. Jest to również kierunek myślenia oddający stan ówczesnych stosunków w przedsiębiorstwie, gdzie nie nastąpiło jeszcze oddzielenie własności od zarządzania. Osobiste zaangażowanie w prowadzenie przedsiębiorstwa pozwalało na scalenie celów właściciela i firmy.

Jak zauważają przy tym P. Cerin i L. Karlson, przedsiębiorca A. Smitha, chociaż działa w interesie własnym i jest kierowany mechanizmem rynkowym określanym „niewidzialną ręką”, to jednak w konsekwencji dzięki swojej aktywności przynosi korzyści wszystkim⁵. Wolna i nieskrępowana działalność jednostek, kierujących się zasadą korzyści materialnych, odbywa się więc także w interesie społecznym. „Panuje harmonia interesu osobistego i społecznego. Interes osobisty, stanowiący motyw działania podmiotów w warunkach wolności gospodarczej, zapewnia optymalny rozwój ekonomiczny i realizację interesu społecznego”⁶. Wszyscy „uczestnicy rynku przez podążanie za korzyścią własną zupełnie bezwiednie przyczyniają się do dobrobytu całego społeczeństwa”⁷. A nawet, kierując się własnym interesem, człowiek gospodarujący – *homo oeconomicus*⁸ – lepiej służy dobru publicznemu, niż gdyby świadomie

³ Jednocześnie należy zauważyć, że bardzo bogaty dorobek teorii przedsiębiorstwa nie zawsze daje jednak możliwość dogłębnego przyjrzenia się problematyce grup interesów w firmie. Kwestia ta często nie jest przedmiotem podstawowych rozważań przedstawicieli określonej teorii, czasami jest wręcz pomijana, a wnioski można wyciągać jedynie z pojedynczych stwierdzeń, czy założeń.

⁴ Zob. A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 2007.

⁵ P. Cerin, L. Karlson, *Business Incentives for Sustainability: a Property Rights Approach*, „Ecological Economics” 2002, No. 40, s. 14.

⁶ *Elementarne zagadnienia ekonomii*, red. nauk. R. Milewski, PWN, Warszawa 2005, s. 37.

⁷ R. Luchinger, *12 ikon ekonomii. Od Smitha do Stiglitzą*, Studio Emka, Warszawa 2007, s. 34.

⁸ Model *homo oeconomicus*, człowieka ekonomicznego, wprowadził również reprezentant szkoły klasycznej – J.S. Mill. Model ten zakłada, że celem podmiotów jest realizacja własnego interesu, związanego

stawiał sobie takie zadanie⁹. Interes społeczeństwa jest więc równy sumie egoistycznych interesów jednostek.

Warto podkreślić też wiarę A. Smitha w to, że człowiek posiada określone zasady etyczne. „Gdy szczęście lub niedola innych ludzi zależy pod jakimkolwiek względem od naszego postępowania, nie ośmielamy się jak, może sugerować nam samolubstwo, przedkładać interesu jednostkowego nad interes wielu. Głos wewnętrzny natychmiast mówi nam, że zbyt mało cenimy siebie, a zbyt mało innych i że tak postępując stajemy się właściwym przedmiotem pogardy i oburzenia naszych braci”¹⁰. Przedsiębiorca jest więc w stanie postępować uczciwie i tak dostosować zasady działania, aby w pewnej mierze były one zgodne z przyzwoitością¹¹ i w określonych warunkach przynosiły pożytek całemu społeczeństwu.

Owa wrażliwość na potrzeby innych wynika, zdaniem Smitha, ze zdolności jednostki do współodczuwania. Współodczuwamy zaś dzięki umiejętności empatii. „Skoro nie doświadczamy bezpośrednio, co czują inni ludzie, jedynym sposobem przedstawiania sobie, co oni przeżywają jest wyobrażenie, co my sami czulibyśmy w takiej sytuacji”¹². A. Smith stwierdza jednocześnie, że każdy ma umiejętność owego współodczuwania, bowiem niezależnie od tego jak: „[...] samolubnym miałby być człowiek, są niewątpliwie w jego naturze jakieś pierwiastki, które powodują, iż interesuje się losem innych ludzi, i sprawiają, że ich szczęście jest dla niego nieodzowne, choć jedyną przyjemność, jaką może stąd czerpać, to przyjemność oglądania tego”¹³.

Z kolei **szkoła neoklasyczna** swoje rozważania koncentruje wokół modelu konkurencji doskonałej i funkcjonowania mechanizmu cenowego, dzięki któremu dokonuje się alokacja zasobów w gospodarce. Przedstawiciele tej szkoły nie interesują natomiast procesy zachodzące wewnątrz firmy. Przedsiębiorstwo jest traktowane jako „czarna skrzynka”. R. Cyert i C. Hedrick konstatują, iż nawet pojęcie przedsiębiorstwa jest używane w teorii neoklasycznej jedynie jako narzędzie w przyczynowych wnioskowaniach statyki porównawczej¹⁴. Zaś M. Iwanek stwierdza, że w: „najlepszym przypadku szkoła ta posługuje się pojęciem przedsiębiorcy, gdzie jednak funkcja właściciela nie jest wyraźnie odróżniana od funkcji menedżera”¹⁵.

Wobec jedności właściciela i zarządzającego oczywisty staje się fakt, iż w tej teorii przedsiębiorstwo również realizuje interesy właściciela. Prymat interesu właściciela

z zaspokajaniem potrzeb i maksymalizacją bogactwa, oparta na dostępnych środkach. Zob. np. M. Blaug, *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995, s. 101-104.

⁹ Z. Sadowski, *Przedmowa do wydania drugiego*, [w:] A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 2007, s. VIII.

¹⁰ A. Smith, *Teoria uczuć moralnych*, PWN, Warszawa 1989, s. 198-199.

¹¹ Tamże, s. 200.

¹² Tamże, s. 5-6.

¹³ Tamże, s. 5.

¹⁴ R. Cyert, C. Hedrick, *Theory of the Firm: Past, Presence and Future. An Interpretation*, [w:] *The Economic Theory of Organization and the Firm*, eds. R. Cyert, New York, London, Toronto, Sydney, Tokio, Harvester Wheattsheaf 1988, s. 60; cyt. [za:] M. Gorynia, R. Owczarzak, *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2004, nr 1-2, s. 4.

¹⁵ M. Iwanek, *Analiza instytucji własności przedsiębiorstw. Przyczynek do problematyki efektywności i usprawnienia przedsiębiorstw publicznych*, UW Wydział Ekonomiczny, Warszawa 1996, s. 11.

jest związany też z faktem, że to on oddaje do dyspozycji przedsiębiorstwa swoje zasoby i ma prawo do uzyskiwania przychodu.

Szkół neoklasyczna nie dostrzega konieczności uwzględniania interesów zawodowych kierowników i innych grup pracowniczych, a tym bardziej podmiotów spoza przedsiębiorstwa¹⁶.

W teorii neoklasycznej przyjmuje się, że celem działalności gospodarczej, a więc kryterium wyboru właściciela – jest maksymalizacja zysku przedsiębiorstwa w określonym czasie, z reguły krótkim lub średnim. Aby zrealizować swój cel, przedsiębiorca zachowuje się optymalnie, tzn. zgodnie z zasadami doskonałej racjonalności. Właściciel-menedżer reprezentuje przy tym nadal typ *homo oeconomicus*, tzn. człowieka dążącego racjonalnie do maksymalizacji własnych korzyści w związku z prowadzoną działalnością.

Nurt ten nie bada też znaczenia, jakie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa ma sposób jego wewnętrznego zorganizowania, czy forma własności. Nie zwraca uwagi na sposób zarządzania, nie uwzględnia też innych przyczyn nieefektywności działania przedsiębiorstwa niż te, które wynikają z błędnej alokacji zasobów.

1.1.2. Teorie menedżerskie i teoria behawioralna

Koncepcje menedżerskie powstały w opozycji do wielu twierdzeń szkoły neoklasycznej¹⁷. Z punktu widzenia omawianego problemu grup interesów w firmie, szczególnie ważne są dwa założenia. Po pierwsze, przedsiębiorstwo nie jest już utożsamiane z jednoosobowym przedsiębiorcą – właścicielem, jest ono raczej koalicją grup podmiotów, które mogą mieć różne cele. Po drugie, nie rozpatruje się przedsiębiorstwa jako czarnej skrzynki, lecz uwzględnia się i analizuje relacje między różnymi podmiotami wewnątrz przedsiębiorstwa. Relacje te mogą mieć wpływ na sposób zarządzania firmą i osiągnięte rezultaty.

Teorie menedżerskie są odpowiedzią na postępujący proces oddzielania własności od zarządzania, i kształtowania się w związku z tym, dwóch podstawowych grup interesów – właścicieli i menedżerów.

Już w latach 30. zwrócili na to uwagę A.A. Berle i G.C. Means, którzy wykazali, że ponad połowa aktywów 200 największych amerykańskich korporacji niefinansowych była kontrolowana przez menedżerów. Wyprowadzona z tych badań hipoteza głosiła, że menedżerowie dużych prywatnych korporacji, których akcje są rozproszone wśród wielu akcjonariuszy, prowadzą własną politykę, realizują własne interesy, nie dążą zaś do osiągnięcia celów właścicieli¹⁸.

Teorie menedżerskie idą tym śladem, jednak zakłada się w nich, że pomimo oddzielenia własności od zarządzania, menedżerowie mają ograniczoną swobodę w osiągnięciu własnych celów. Wspólną cechą menedżerskich teorii jest bowiem założenie,

¹⁶ E. Furubotn, R. Richter, *Institutions and Economic theory, The contribution of the New Institutional Economics*, The University of Michigan Press, 1997; cyt. [za:] A. Słomka-Gołębiowska, *Corporate governance. Banki na straży efektywności przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2006, s. 24.

¹⁷ Por. M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*, „Ekonomista” 1999, nr 4, s. 537.

¹⁸ A.A. Berle, G.C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, London 1932.

że menedżerowie maksymalizują swoje funkcje użyteczności o wielu zmiennych (takich jak np.: płace, władza, prestiż, bezpieczeństwo pracy), ale w warunkach określonych ograniczeń¹⁹. Ograniczenia te są związane z koniecznością uwzględniania interesów akcjonariuszy, którzy mogą w określony sposób zagrozić realizacji celów menedżerów.

Teorie menedżerskie w różny sposób definiują cele menedżerów, wszystkie odchodzą jednak od maksymalizacji zysku.

W.J. Baumol sformułował myśl, że celem działania firmy jest maksymalizacja sprzedaży, poddana warunkowi ograniczającemu w postaci osiągnięcia określonego poziomu zysku²⁰.

Koncepcja W.J. Baumola uwzględnia przy tym dwa założenia:

- maksymalizacja przychodów ze sprzedaży jest celem długookresowym;
- zyski przewyższające minimalny poziom akceptowany przez akcjonariuszy firma może przeznaczać na podniesienie popytu na swoje wyroby przez inwestycje w marketing i rozwój produktów²¹.

Dążenie do maksymalizacji sprzedaży jest związane z przeświadczeniem, iż w ślad za tym idzie zwiększenie dochodów menedżerów, wzrost ich prestiżu, władzy, bezpieczeństwa. Ograniczające działanie zysku jest widoczne z kolei w konieczności zapewnienia akcjonariuszom zadowolających dywidend. W sytuacji gdy dochody z kapitału obniżą się bowiem poniżej ustalonego przez akcjonariuszy minimum, wówczas mogą oni domagać się zmiany zarządu. Wypracowanie akceptowanego przez właścicieli poziomu zysku staje się więc niezbędne.

Z kolei, w modelu zaproponowanym przez R.L. Marris menedżerowie są przede wszystkim zainteresowani stopą wzrostu swoich firm²². Nie zniechęca ich więc praca w małych przedsiębiorstwach, gdyż w ewentualnym wzroście swoich organizacji widzą jedną z najlepszych metod zaspokajania osobistych potrzeb i ambicji. Wysoka stopa wzrostu wyraża się bowiem poprzez wzrost rozmiarów produkcji i zatrudnienia, a to w konsekwencji przekłada się na zwiększenie odpowiedzialności, władzy i prestiżu. Wzrost przedsiębiorstwa jest rozpatrywany w długim okresie. W ten sposób menedżerowie są motywowani do działań na rzecz ekspansji firmy. W swoich działaniach muszą przyjąć przy tym pewien poziom bezpieczeństwa.

Wzrost i bezpieczeństwo są jednak celami konkurencyjnymi. Dążenie do wzrostu wymusza podejmowanie względnie ryzykownych inwestycji i stosowanie ryzykownych metod pozyskiwania kapitału, zaś dążenie do bezpieczeństwa wymaga konser-

¹⁹ W.J. Baumol, *Business Behaviour, Value and Growth*, Macmillan, New York 1959; R. Marris, *The Economics of „Managerial” Capitalism*, New York 1964; cyt [za:] B. Borkowska, B. Klimczak, *Kontrakty menedżerskie w teoriach ekonomii i etyki*, [w:] *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, red. S. Rudolf, Wyd. UŁ, Łódź 2000, s. 57-58.

²⁰ W.J. Baumol, *Business Behaviour, Value and Growth*, Macmillan, New York 1959, s. 12.

²¹ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach...*, op. cit., s. 538.

²² R.L. Marris, *The Economic Theory of „Managerial” Capitalism*, Macmillan, London 1967.

watywnego podejścia do spraw finansowych. Istnieje więc swego rodzaju zależność substytucyjna między wzrostem a bezpieczeństwem²³.

Teoria O.E. Williamsona dotyczy natomiast preferencji menedżerów dla pewnych wydatków firmy²⁴. Zdaniem tego autora, kierownictwo nie ma jednakowo neutralnej postawy wobec wszystkich wydatków, gdyż ponoszenie niektórych z nich może zdecydowanie wpłynąć na zwiększenie dochodów i prestiżu tej grupy interesów w przedsiębiorstwie. Wydatkami, które preferują menedżerowie, są²⁵:

- wydatki na personel administracyjny – rosnąca liczba personelu może być miarą sukcesu firmy, daje władzę i prestiż menedżerom;
- dochody, zyski i korzyści o charakterze niestałym – menedżerowie mogą mieć dostęp do zaciągania korzystnych pożyczek, korzystania z luksusowych biur, samochodów służbowych;
- uznaniowe wydatki inwestycyjne – niektóre wydatki inwestycyjne są nie tyle uzasadnione rachunkiem ekonomicznym, co odpowiadają osobistym upodobaniom menedżerów.

O.E. Williamson przyjmuje, że menedżerowie w realizacji swoich celów podlegają ograniczeniom w postaci poziomu zysku satysfakcjonującego akcjonariuszy. Jego zdaniem, jednak nie jest to ograniczenie poważne, gdyż menedżerowie nie mają trudności w osiągnięciu takiego poziomu. W tej sytuacji firmy realizują wiązkę celów, takich jak np.: maksymalizacja sprzedaży, wzrost, umacnianie statusu pozycyjnego²⁶.

W rozważaniach nad kwestią w czyim interesie działa przedsiębiorstwo ważne miejsce zajmuje **teoria behawioralna**²⁷. Podstawowe znaczenie dla omawianego problemu ma przyjęcie przez tę teorię założenia, iż przedsiębiorstwo nie jest racjonalnym, indywidualnym decydem, lecz koalicją różnych grup interesów. Koalicjantami są tu jednak nie tylko menedżerowie i właściciele (co podkreślały teorie menedżerskie), ale także inne podmioty (np.: kapitałodawcy, pracownicy, dostawcy, klienci). Wszyscy koalicjanci przyczyniają się do istnienia firmy, a w zamian za to oczekują pewnych świadczeń z jej strony (np. wynagrodzenia, produktów). Przedsiębiorstwo w swojej działalności musi więc uwzględniać interesy różnych podmiotów.

Roszczenia poszczególnych koalicjantów są potencjalnie różne, a ich jednoczesna realizacja przez przedsiębiorstwo – niemożliwa, z powodu ograniczeń, jakim podlega firma. Stąd konieczne jest ciągłe negocjowanie poziomów aspiracji poszczególnych grup oraz zagwarantowanie pewnej przestrzeni „luzu organizacyjnego” na

²³ S. Duda, *Uwagi o teorii przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce gospodarczej*, red. W. Grzybowski, Część III, Wyd. UMCS w Lublinie, Studia i Materiały, Tom XII, Lublin 2000, s. 28-29.

²⁴ O.E. Williamson, *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books, London 1986, s. 7.

²⁵ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach ...*, op. cit., s. 540.

²⁶ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 182-183.

²⁷ Teoria ta w dużej mierze jest inspirowana pracami H. Simona i jego zasadą ograniczonej racjonalności, zgodnie z którą działania ludzkie zmierzają do rozwiązań zadowalających, a nie optymalnych, H. Simon uznał, że działania ludzkie odbiegają od standardów pełnej racjonalności z trzech powodów: braku pełnej wiedzy, niemożliwości przewidywania konsekwencji wszystkich rozpatrywanych wyborów i ich wartości, niemożliwości wzięcia pod uwagę wszystkich możliwych alternatyw, a jedynie tylko nielicznych. Por. H. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa 1976.

grę koalicji interesów i zawarte kompromisy²⁸. Z negocjacji tych wyłaniają się zadania, które w danym czasie przedsiębiorstwo ma osiągnąć, aby możliwe było wywiązanie się z zobowiązań wobec grup interesów²⁹.

Uznanie przedsiębiorstwa za koalicję interesów obejmuje trzy zasadnicze twierdzenia³⁰:

- przedsiębiorstwo obejmuje uczestników indywidualnych, którzy, przynajmniej potencjalnie, na pierwszym miejscu stawiają bardzo różne interesy;
- drogą przetargu i wyrównawczych korzyści uczestnicy zawierają koalicje dla celów gry; porozumienie takie obejmuje wspólne dla całej koalicji interesy. W rozgrywce tej liczy się jednak tylko część koalicjantów, ponieważ część uczestników koalicji jest pasywna;
- takie koalicje można, w określonym przedziale czasu, traktować jako jeden czynnik strategiczny – jednego przedsiębiorcę.

Ścieranie się interesów różnych koalicjantów prowadzi do sytuacji, w której przedsiębiorstwo nie realizuje jednego celu, ale wiązkę celów podlegających dwóm grupom ograniczeń: ograniczeniom wynikającym z motywacji osobistych jednostek oraz ograniczeniom zawartym w funkcjach różnych jednostek i grup w obrębie firmy. Cele te są przy tym ogólnikowe i z powodu ciągłych negocjacji – zmienne w czasie³¹.

1.1.3. Teorie ekonomii instytucjonalnej

Problemu grup interesów w przedsiębiorstwie dotyczą też niektóre teorie ekonomii instytucjonalnej.

Teoria kosztów transakcyjnych bazuje na idei sformułowanej przez R.Coase'a, a rozwiniętej przez O.E.Williamsona, głoszącej, iż wymiana rynkowa i przedsiębiorstwo są alternatywnymi formami organizowania transakcji rynkowych³². Przedstawiciele tej teorii w swoich rozważaniach nad formami organizowania i regulowania kontraktów nie poświęcają jednak zbyt wiele uwagi kwestii grup interesów w przedsiębiorstwie.

Pewne spostrzeżenia na ten temat można wyprowadzić jedynie z dywagacji dotyczących funkcji kontrolnych w przedsiębiorstwie³³. Tutaj wyraźnie jest podkreślony interes właścicieli. O.E. Williamson, prowadząc rozważania na temat rady nadzorczej,

²⁸ T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, op. cit., s. 186-187.

²⁹ B. Klimczak, *Mikroekonomia*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 325-326.

³⁰ R.M. Cyret, J.G. March, *Behawiorystyczna teoria celów organizacji*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, red. M. Haire, PWN, Warszawa 1965; cyt. [za:] B. Plawgo, *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw a teorie przedsiębiorstwa*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2001, No. 4(12), s. 14.

³¹ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*, „Economista” 1999, nr 4, s. 543-544.

³² R.H. Coase, *The Nature of the Firm*, „Economica N.S.” 1937, Vol. 4, No. 16, s. 386-405; O.E. Williamson, *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics” 1979, No. 22.

³³ Funkcja kontrolna jest sprowadzona tutaj do uczestnictwa w radzie nadzorczej. O.E. Williamson rozważa przy tym dwie kategorie członkostwa w radzie – członkostwo z prawem głosu oraz uczestnictwo jedynie dla zagwarantowania informacji. Zob. O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, PWN, Warszawa 1998.

zaznacza, iż: „radę nadzorczą należy przede wszystkim uważać za zabezpieczenie struktury zarządzania w obszarze pomiędzy firmą a właścicielami udziałów kapitałowych i po wtóre, za sposób chronienia relacji kontraktowej między firmą a jej kierownictwem”³⁴. Dostrzega on jednocześnie sens, aby w określonych warunkach podmioty inne niż właściciele kapitału (np.: pracownicy, pożyczkodawcy, dostawcy, konsumenci, społeczność, kierownictwo) partycypowały w funkcji kontrolnej, ale tylko w sytuacji gdy pozwala to w sposób zsynchronizowany i wiarygodny wymieniać informacje. Jednak: „przypisywanie radzie innych i szerszych celów pociąga za sobą konieczność dokonywania wyboru o wątpliwych korzyściach netto. Większość zbiorowości lepiej by uczyniła, doskonaląc swe relacje do firmy w interfejsie kontraktowania, w którym firma i zbiorowość zawierają umowę”³⁵.

Również **teoria praw własności** nie prowadzi głębszych rozważań dotyczących problemu w czym interesie działa przedsiębiorstwo. Koncentruje się natomiast na problemie powiązania praw własności z efektywnością gospodarowania³⁶, wysnuwając wniosek, iż decydujące znaczenie ma w tym wypadku charakter uprawnień własnościowych.

Charakter uprawnień własnościowych można scharakteryzować opisując dwie cechy – wyłączność (ekskluzywność) i transferowalność (przenośność uprawnień). Wyłączność prawa własności dotyczy suwerenności właściciela w odniesieniu do dysponowania uprawnieniami do przedmiotu stosunku. Transferowalność praw własności odnosi się natomiast do możliwości przekazywania przedmiotu własności.

W teorii praw własności własność prywatna przedstawia uprawnienia pełne. Stąd należy wysnuć wniosek, iż właściciel (właściciele) prywatnego przedsiębiorstwa ponosi pełną odpowiedzialność za jego funkcjonowanie (obciążają go wszelkie negatywne konsekwencje wynikające z użytkowania zasobu), ale jednocześnie osiąga wszystkie wypracowane nadwyżki. Przedsiębiorstwo powinno więc działać w interesie właściciela.

Znamienne dla omawianej kwestii jest jednak stwierdzenie, że nawet przy własności prywatnej suwerenność w dysponowaniu zasobem może być ograniczona. Tym ograniczeniem w teorii praw własności jest nieszkodzenie innym podmiotom (dobro będące przedmiotem własności nie może być używane do fizycznego szkodenia innym podmiotom). Stąd wniosek pośredni, że obok pierwszoplanowego interesu właściciela w działalności firmy mogą być uwzględniane określone interesy innych grup związanych z działalnością przedsiębiorstwa, np.: pracowników, klientów, dostawców, czy społeczności lokalnych.

W porównaniu do dwóch poprzednich teorii, **teoria agencji** poświęca grupom interesów w przedsiębiorstwie stosunkowo więcej miejsca, jednakże robi to poprzez pryzmat analizy relacji agencji. Związek agencji jest tutaj widziany jako kontrakt, w ra-

³⁴ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, PWN, Warszawa 1998, s. 301.

³⁵ O.E. Williamson, *Ekonomiczne...*, op. cit., s. 301.

³⁶ Zob. np. H. Demsetz, *The Exchange and Enforcement of Property Rights*, „The Journal of Law and Economics” 1964, No 3; S. Pejovich, *Towards a General Theory of Property Rights*, „Zeitschrift für Nationalökonomie” 1971, No, 1-2.

mach którego osoba lub grupa osób (agent) ma do zrealizowania zobowiązania wobec innej osoby lub grupy osób (pryncypała)³⁷.

W teorii tej przedsiębiorstwo jest widziane jako wiązka kontraktów pomiędzy osobami (które mogą również reprezentować inne organizacje)³⁸. Nawiązywane relacje agencji powodują, iż określone grupy (agenci) zyskują możliwości decyzyjne i tym samym wpływają na działalność firmy³⁹. W teorii agencji zakłada się więc, iż faktyczna działalność przedsiębiorstwa może odbywać się w interesie różnych grup podmiotów.

Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że centralnym podmiotem, z którym inne podmioty zawierają kontrakty tworzące przedsiębiorstwo, jest właściciel. Właściciel, jako dostawca kapitału, zajmuje w przedsiębiorstwie centralne miejsce, ponosi ryzyko inwestycyjne i dlatego oczekuje gwarancji kontroli nad zasobami. Taką kontrolę uzyskuje w trakcie zawarcia kontraktu. Najważniejszym kontraktem jest kontrakt między właścicielami a menedżerami.

Zdaniem M. Jensena, interesem nadrzędnym przedsiębiorstwa w takim ujęciu jest interes właścicieli, zaś głównym celem przedsiębiorstwa, który muszą osiągać menedżerowie, jest wzrost jego wartości. Menedżerowie, którzy nie dążą do maksymalizacji wartości są narażeni na negatywne konsekwencje w postaci przejęcia firmy przez nowych właścicieli, czy zwolnienia z pracy⁴⁰.

Także **teoria kontraktualna** patrzy na przedsiębiorstwo poprzez pryzmat kontraktów zawieranych między właścicielami zasobów, z których korzysta przedsiębiorstwo, a menedżerami. Właścicielami zasobów są interesariusze, którzy zaopatrują organizacje w czynniki produkcji. Akcjonariusze z kolei są dostarczycielami kapitału finansowego.

³⁷ N.A. Shankman, *Reframing the Debate between Agency and Stakeholder Theories of the Firm*, „Journal of Business Ethics” 1999, No. 19, s. 321.

³⁸ M.C. Jensen, W.H. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1979, Vol. 3, s. 311.

³⁹ W ramach nawiązywanej relacji agencji mogą powstać określone problemy, co rodzi tzw. kwestię agencji. Wynika ona z dwóch powodów. Po pierwsze, występuje tutaj asymetria informacji. Asymetria ta jest związana z faktem, iż pryncypał nie widzi wszystkich działań agenta i nie zna przesłanek, na jakich on bazował, podejmując swoje działania. Zob. T. Petersen, *The Economics of Organization: The Principal-Agent Relationship*, „Acta Sociologica” 1993, No. 36, s. 277-293. Drugim powodem jest fakt, że cele i dążenia pryncypała i agenta mogą pozostawać w konflikcie a agenci są skłonni realizować swoje cele nawet kosztem interesu pryncypała. Zob. M. Jensen, W. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1979, Vol. 3, s. 305-360. Teoria agencji postuluje więc poszukiwanie takich możliwości konstruowania kontraktów, aby skłonić agenta do działania w interesie pryncypała. Konieczne wydaje się zwrócenie uwagi na stworzenie odpowiedniego systemu oceny i motywowania menedżerów a także tworzenie systemu informacyjnego służącego monitorowaniu działań agentów. Zob. np. A. Shleifer, R.W. Vishny, *A Survey of Corporate Governance*, „The Journal of Finance”, 1997, No. 2, s. 744; K.M. Eisenhardt, *Agency Theory: An Assessment and Review*, „Academy of Management Review”, 1983, Vol. 8, No. 1, s. 61.

⁴⁰ Por. A. Noga, *Cele przedsiębiorstwa. Kontrowersje teoretyczne*, „Ekonomista” 1996, nr 6, s. 768.

Menedżerowie zarządzają dostarczonymi zasobami w imieniu ich właścicieli⁴¹. Dbają też o kształtowanie odpowiednich stosunków pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy.

Kontraktowa struktura przedsiębiorstwa obejmuje więc: kooperujące czynniki produkcji należące do wielu właścicieli, jeden podmiot wspólny dla wszystkich stron posiadający prawo renegotjowania pojedynczych kontraktów niezależnie od innych (menedżerowie) oraz podmiot wysuwający rezydualne roszczenia, posiadający prawo sprzedaży swojego kontraktowego statutu (właściciel)⁴².

W konsekwencji w teorii tej zakłada się, iż przedsiębiorstwo realizuje interesy wielu stron, przy czym pierwszeństwo w zaspokojeniu swoich roszczeń mają właściciele (z uwagi na możliwość wysuwania roszczeń rezydualnych).

Podobnie jak w teorii agencji, zwraca się uwagę na fakt, że może powstać niepewność w realizacji kontraktu, co wynika z tendencji do oportunistycznych zachowań partnerów kontraktu⁴³.

Kooperacyjna teoria M. Aoki'ego nie należy do głównego nurtu nowej ekonomii instytucjonalnej, ale jest zaliczana do kierunków z nim związanych. W teorii tej przyjmuje się, że przedsiębiorstwo jest koalicją trzech grup interesów: udziałowców, szeregowych pracowników i menedżerów, a efektywność przedsiębiorstwa wymaga jednoczesnego respektowania interesów tych trzech grup. Decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie są więc rezultatem gry kooperacyjnej, będącej grą o pozytywnej sumie wypłat. Jednostronna kontrola uczestników przedsiębiorstwa przez jedną z grup interesu zostaje tu zastąpiona przez równowagę interesów. Następuje to dzięki systemowi podwójnej kontroli menedżerów – z jednej strony są oni kontrolowani przez pracowników, z drugiej przez właścicieli kapitału, aczkolwiek ze strony właścicieli kapitału menedżerowie mają właściwie dużą swobodę, gdyż ci ostatni nie interweniują, jeśli gwarantuje się im odpowiedni przychód od kapitału⁴⁴.

1.2. Prymat interesów właścicieli – teoria *shareholders*

Teoria *shareholders* (*shareholder* – udziałowiec) pozostaje w bezpośredniej opozycji wobec teorii *stakeholders*, będącej teoretyczną podstawą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Często zestawia się wręcz obie koncepcje, pokazując podstawowe różnice między nimi. Stąd zasadność osobnego zarysowania teorii *shareholders*, aczkolwiek kontynuuje ona wyraźnie poglądy, tak szkoły neoklasycznej, teorii menedżerskich, jak i zdecydowanej liczby przedstawicieli ekonomii instytucjonalnej, dotyczące właścicieli, jako najważniejszej grupy interesów w przedsiębiorstwie.

⁴¹ A. Alcian, H. Demsetz, *Production, Information Cost, and Economic Organization*, „The American Economic Review” 1972, No. 62.

⁴² P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny a perspektywa teorii agencji*, [w:] *Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. S. Rudolf, Wyd. WSEiA w Kielcach, Kielce 2005, s. 96.

⁴³ T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, op. cit., s. 216.

⁴⁴ M. Iwanek, *Analiza instytucji własności...*, op. cit., s. 36.

Teoria *shareholders* przyjmuje, że⁴⁵:

- udziałowcy mają kontrolę nad firmą,
- kierownictwo ma obowiązek służyć jedynie interesom udziałowców,
- podstawowym celem firmy jest maksymalizacja wartości dla udziałowców.

Już F.A. Hayek uznawał, iż dominacja interesu właścicielskiego jest najlepszym sposobem zapewnienia przedsiębiorstwu efektywności ekonomicznej, zaś gdyby cele społeczne miały stanąć przed interesami właścicieli, wówczas menedżerowie mieliby usprawiedliwienie dla swoich nieefektywnych decyzji i zmniejszyłaby się ich odpowiedzialność przed dawcami kapitału⁴⁶. Jak zauważają B. De Wit i R. Meyer: „rzecznicy tej perspektywy nie mają wątpliwości, że przedsiębiorstwa należą do swych właścicieli i dlatego powinny się kierować tylko ich interesem. Są narzędziami służącymi do wytwarzania wartości ekonomicznej na rzecz tych, którzy, ponosząc ryzyko, inwestują w działalność gospodarczą własne fundusze”⁴⁷.

Za najgorętszego propagatora koncepcji *shareholders* można uważać M. Friedmana, który stwierdził, iż: „istnieje tylko jeden jedyny rodzaj społecznej odpowiedzialności ze strony świata biznesu – wykorzystywać swe zasoby i podejmować działalność w celu zwiększenia własnych zysków na tyle, na ile pozostaje to w zgodzie z regułami gry [...], przyjmować otwartą i wolną konkurencję, bez podstępów i oszustw”⁴⁸. Cytat ten stał się wręcz mottem teorii *shareholders*. Sformułowanie to uwydatnia trzy aspekty, nierozzerwalnie związane z systemem gospodarki kapitalistycznej, a mianowicie: własność prywatną, konkurencję i wolny rynek. Znaleźć w nim można także nawiązanie w pewien sposób do A. Smitha i jego poglądu, iż wzrost dobrobytu pojedynczych osób prowadzi do wzrostu dobrobytu całego społeczeństwa.

Podstawowym interesem właścicieli w koncepcji *shareholders* jest wzrost kursu akcji i wysokości dywidendy⁴⁹. Stąd teorię tę łączy się z teorią wzrostu wartości przedsiębiorstwa⁵⁰. Podstawowe założenia teorii *shareholders* przedstawia tabela 1.

⁴⁵ Por. np. J.R. Boatright, *Contractors as Stakeholders: Reconciling Stakeholder Theory with the Nexus-of-contracts Firm*, „Journal of Ranking & Finance” 2002, No. 26, s. 1839.

⁴⁶ Zob. J. Jeżak, *Corporate governance...*, op. cit., s. 164.

⁴⁷ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 361.

⁴⁸ M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, Centrum A. Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993, s. 127-128.

⁴⁹ Por. B. de Wit, R. Meyer, *Strategi. Process, Content, Context: an International Perspective*, International Thomson Publishing Company, London 1998, s. 811.

⁵⁰ Zarządzanie przez wartość (*Value Based Management*) jest koncepcją, której podstawy teoretyczne zostały sformułowane w latach 50-tych w pracach takich ekonomistów, jak: Markowitz, Modigliani, Miller, Sharp, Fama. Za głównych twórców uznaje się A. Rappaporta i T. Copelanda.

Tabela 1.

Podstawowe wyznaczniki teorii *shareholders*

| Wyszczególnienie | Charakterystyka |
|---|---|
| Nacisk położony na | Oplącalność – rentowność Zyskowość kosztem odpowiedzialności |
| Organizacja widziana jako | Narzędzie |
| Cel istnienia przedsiębiorstwa | Służenie właścicielowi |
| Miara sukcesu | Cena akcji i wysokość dywidend |
| Trudności | Dostarczanie środków do realizacji interesów właścicieli Sprawienie, by wykonawcy działali w interesie mocodawcy |
| Perspektywa działań | Krótkookresowa |
| Zarządzanie przedsiębiorstwem | Niezależne pod nadzorem właścicieli – <i>corporate governance</i> |
| Zarządzanie relacjami z interesariuszami | Środek |
| Organizacja pełniąca funkcję | Realizacja interesów właścicieli (maksymalizacja wartości) |
| Co jest najkorzystniejsze dla społeczeństwa | Dbałość o własne interesy (efektywność ekonomiczna) |
| Spółeczna odpowiedzialność | Sprawa jednostki, nie organizacji |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. de Wit, R. Meyer, *Strategy. Process, Content, Context: An International perspective*, International Thomson Publishing Company, London 1998, s. 811; B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 370; T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 135.

W teorii *shareholders* pojawia się problem, nieobcy poprzednim teoriom, a mianowicie – jak zmobilizować menedżerów aby działali w interesie akcjonariuszy (problem mocodawca-wykonawca). Aby problem ten rozwiązać, podkreśla się, iż w realizacji celu sformułowanego jako maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy leży także interes menedżerów. Wynika to z presji rynków finansowych i rynku menedżerów. W przypadku nieuzyskania przez firmę założonych efektów menedżerowie mogą być zagrożeni utratą pracy, a firma może zostać przejęta przez nowych właścicieli. Raport *Business Consulting Group* dowodzi, że realizowana przez przedsiębiorstwo strategia wzrostu przyciąga do pracy w firmie najzdolniejszych menedżerów; zaś gdy rynki kapitałowe nisko oceniają spółkę, łatwo może ona zostać przejęta, a menedżerowie zwolnieni. Jednocześnie wysoka wycena spółki wzmacnia pozytywny stosunek akcjonariuszy do firmy i jej kierownictwa, sprzyja realizacji dalszych planów rozwojowych, zmniejsza niebezpieczeństwo przejść i niechcianych fuzji, a to pozwala kierownictwu kontynuować obroną strategię rozwoju oraz poszerza ich swobodę w formułowaniu i realizacji planów strategicznych⁵¹. J. Petit konstatuje więc, iż najważniejszą misją zarządu jest

⁵¹ Zob. A. Szablewski, *Zarządzanie wartością firmy*, Materiał internetowy: www.wsseuczelnia.edu.pl, [dostęp: 6.12.2007].

maksymalizowanie dobrobytu akcjonariuszy, a zarządzanie wartością jest najlepszym sposobem zwiększania produktywności zasobów⁵².

Upowszechnianiu teorii *shareholders* i koncepcji wartości dla udziałowców sprzyja globalizacja handlu i przepływ kapitałów. W chwili obecnej globalne konkurowanie przedsiębiorstwa polega nie tylko na zabieganiu o klientów, lecz również o kapitał, a najważniejszym czynnikiem przyciągającym inwestorów jest właśnie wysokość spodziewanego zwrotu inwestycji. Jednocześnie w ostatnim czasie gwałtownie wzrosła także ilość i jakość informacji dostępnych dla inwestorów, rozwinęły się technologie komunikacyjne, a to sprawia, że menedżerowie znajdują się pod wnikliwą kontrolą ze strony tych, których pieniędzmi obracają. Z kolei przedsiębiorstwom, które nie kierują się wartościami, coraz trudniej jest zdobyć tanie środki, a to ujemnie rzutuje na ich potencjał wzrostu i w rezultacie naraża na szybsze stawanie się obiektem fuzji czy przejęć. Nieuczestniczący w zarządzaniu udziałowcy, w coraz większym stopniu, przyczyniają się do usuwania tych decydentów, którzy nie potrafili tworzyć wartości dla udziałowców⁵³. Dodatkowo, A. Szablewski stwierdza, iż z doświadczeń światowych wynika, że kraje, w których dominuje zarządzanie spółkami kapitałowymi oparte na filozofii i zasadach maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, osiągają wyższy poziom rozwoju (PKB na mieszkańca), wyższy poziom wydajności pracy, konkurencyjności gospodarki i stanu zatrudnienia, w porównaniu z krajami, w których firmy dążą do równoważenia interesów wszystkich podstawowych grup zainteresowanych rozwojem przedsiębiorstwa⁵⁴. Na bazie tego A. Rappaport prognozuje, iż w następnych latach koncepcja maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy stanie się globalnym standardem oceny wyników przedsiębiorstw⁵⁵.

Zaznaczyć należy, że przedstawiciele tej teorii dostrzegają jednak znaczącą rolę innych interesariuszy przedsiębiorstwa. Jednakże w ślad za tym nie głoszą konieczności uwzględniania ich interesów, ale jedynie proponują wsłuchiwanie się w ich głosy, czy utrzymywanie przyjaznych stosunków. Ogólnie bowiem rzecz biorąc, zachowanie oparte na przesłankach ekonomicznych najlepiej służy społeczeństwu, a realizacja celów społecznych (celów innych grup zainteresowanych) spoczywa na ludziach i instytucjach rządowych⁵⁶.

Odżegnując się głośno od ulegania wpływom innych grup zainteresowanych, teoria *shareholders* przemycia jednak myśl o uwzględnianiu ich interesów. Dzieje się tak chociażby wtedy, gdy działalność gospodarcza jest prowadzona zgodnie z postulatem M. Friedmana „bez podstępów czy oszustwa”. Konieczne jest tu więc zwrócenie uwagi na interes klientów, partnerów, dostawców czy konkurentów. Dodatkowo – realizacja celu, jakim jest pomnażanie majątku właścicieli, musi odbywać się poprzez produkcję i sprzedaż towarów i usług. Z kolei jest to możliwe tylko wtedy, gdy produkt jest

⁵² J. Pettit, *EVA & Strategy*, Stern Stewart Research, April 2000, s. 2; cyt. [za:] R. Stalmach, *Zarządzanie firmą w interesie akcjonariuszy*, Difin, Warszawa 2005, s. 54.

⁵³ P. Doyle, *Marketing wartości*, Wyd. Felberg, Warszawa 2003, s. 26-27.

⁵⁴ A. Szablewski, *Zarządzanie wartością firmy...*, op. cit.

⁵⁵ A. Rappaport, *Creating Shareholder Value. Guide for Managers and Investors*, The Free Press, New York 1998, s. 1.

⁵⁶ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza...*, op. cit, s. 363.

nabywany, ponieważ dobrze i po odpowiedniej cenie zaspokajają potrzeby klientów⁵⁷, czyli znowu interesy określonej grupy zainteresowanych są, a nawet muszą być, respektowane. Wykraczamy więc tak naprawdę poza jedynie słuszne interesy właścicieli i wchodzimy w krąg innych podmiotów. Jednakże, jak stwierdza M.C. Jensen, podejmowanie decyzji dotyczących postulatów pozostałych grup interesariuszy jest tutaj zracjonalizowane i oparte na analizie marginalnej zapewniającej optymalne wykorzystanie rzadkich zasobów. Przyjmuje się, iż należy wydać złotówkę na poprawę położenia określonej grupy interesariuszy tylko wtedy, gdy korzyść, jaką się w zamian otrzyma, wynosi przynajmniej tyle samo⁵⁸.

1.3. Przedsiębiorstwo funkcjonujące w interesie wszystkich zainteresowanych w teorii *stakeholders*

Teoria *stakeholders* uznaje, iż działalność firmy powinna odbywać się w interesie *stakeholders* (interesariuszy)⁵⁹, a nie jedynie w interesie *shareholders* (udziałowców)⁶⁰. Przejawy takiego myślenia znajdujemy już w teorii behawioralnej, agencyjnej czy kontraktowej. Jednak wyraźne ukonstytuowanie się takiego poglądu następuje w latach osiemdziesiątych⁶¹, na podstawie prac R. Freemana⁶². Od tego czasu teoria ewoluuje, jednak jej podstawowe założenia pozostają takie same.

Zwolennicy tej teorii uznają, iż nie ma powodu, dla którego dostawca jednego składnika, wykorzystywanego w procesie wytwarzania wartości, miałby być przez przedsiębiorstwo: „[...] traktowany z większym szacunkiem niż dostawcy innych składników. Kwestionują założenie, zgodnie z którym osoby mające udziały w kapitale przedsiębiorstwa mają prawo żądać, by cała organizacja pracowała głównie na ich rzecz. [...] Przedsiębiorstwo nie jest narzędziem w rękach właścicieli, lecz formą koalicji między dostarczycielami różnorodnych zasobów, która służy wzbogacaniu wszystkich partnerów. [...] Przedsiębiorstwo należy traktować jako wspólne przedsięwzięcie [...]. Ponieważ wszystkie [...] grupy wnoszą w przedsięwzięcie określony

⁵⁷ Por. D. Stanny, *W czym interesie powinna działać firma? M. Friedman kontra W.M. Evans i R.E. Freeman*, [w:] „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, 2006, t. 9, nr 1, s. 135-136.

⁵⁸ M.C. Jensen, *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, www.ssm.com; cyt. [za:] A. Cwynar, W. Cwynar, *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*, PAR, Wyd. WSiIZ w Rzeszowie, Warszawa-Rzeszów 2007, s. 14.

⁵⁹ W literaturze polskiej ten termin jest tłumaczony najczęściej jako interesariusze, ale znajdujemy także pojęcia: grupy lub strony zainteresowane, nosiciele ryzyka, strategiczni kibice, osoby żywnie zainteresowane. Jednak określenie „interesariuszy” wydaje się najbardziej nośne i nie ma negatywnych konotacji.

⁶⁰ G. Vinten, *The Stakeholder Manager*, „Management Decision” 2000, 38/6, s. 377.

⁶¹ Społeczne parcie do takiego sposobu myślenia widać od początku lat 60. XX wieku, kiedy to różne grupy społeczne zaczęły domagać się od przedsiębiorstwa służenia interesom nie tylko udziałowców. W latach 90. wielu zwolenników tej teorii zaczęło podkreślać, iż duże rozproszenie akcjonariuszy współczesnych firm skutkuje brakiem zainteresowania z ich strony problemami przedsiębiorstwa, a akcje są wykorzystywane przede wszystkim spekulacyjnie. Inwestowania w akcje dla krótkookresowych zysków nie należy więc mylić z prawdziwą własnością. Wielu zwolenników zyskała koncepcja *stakeholders* także na początku XXI wieku, kiedy to głośne bankructwa firm (Enron, Global Crossing, WorldCom) zainicjowały dyskusję nad zależnością pomiędzy dobrobytem akcjonariuszy i pozostałych interesariuszy.

⁶² R.E. Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

wkład i są od siebie uzależnione, przedsiębiorstwo powinno w równym stopniu służyć interesom każdej z nich”⁶³. J. Fontrodona i A.J. Sison przypominają, iż przecież także inne, niż właściciele, strony – takie jak menedżerowie czy pracownicy, ponoszą ryzyko związane z pracą w przedsiębiorstwie. Podczas gdy akcjonariusze mogą to ryzyko zmniejszyć, rozpraszając swój pakiet akcji, pracownicy zrobić tego nie mogą. Oczywiście mogliby podjąć pracę w wielu firmach, jednak to nie zmniejsza ich ryzyka. Dodatkowo, akcjonariusze mają zazwyczaj dostęp do efektywnych rynków kapitałowych, które gwarantują płynność inwestycji. Sporne jest więc twierdzenie, że to akcjonariusze ponoszą największe ryzyko i to ich interesy powinny być pierwszoplanowe⁶⁴.

M. Evans i R. Freeman podkreślają, że firma służy wszystkim grupom interesariuszy i żadna z tych grup: „nie może być wykorzystana jako środek do celu, o ile nie uczestniczyła w podejmowaniu takiej decyzji”⁶⁵, a jednocześnie uznają, że mechanizm „niewidzialnej ręki” nie gwarantuje dostatecznych korzyści dla interesariuszy⁶⁶. Na potwierdzenie tej drugiej tezy przytaczają argumenty prawne, wskazujące na regulacje prawne nałożone na rynek w celu zapewnienia interesów innych grup niż właściciele. Wysuwają też argumenty teoretyczne. Przypominają, iż mechanizm „niewidzialnej ręki” działa sprawnie jedynie w warunkach doskonałej konkurencji, a skoro ta nie występuje, nie działa i sam mechanizm. A gdyby nawet doskonała konkurencja występowała, to mechanizm „niewidzialnej ręki” gwarantowałby dobrobyt społeczny, nie gwarantując jednak minimalizacji negatywnych skutków procesu produkcji, ponieważ ten ostatni jest kierowany jedynie wynikiem finansowym⁶⁷.

Wskazać można pięć zasad, do których nawiązuje teoria *stakeholders*⁶⁸:

- **Zasada współpracy grup interesów** – wartość powstaje, ponieważ grupy interesu potrafią wspólnie zaspokajać swoje potrzeby i pragnienia;
- **Zasada odpowiedzialności grup interesów** – strony umowy muszą brać odpowiedzialność za skutki swoich działań. Gdy osoby trzecie ponoszą szkody, należy im się rekompensata. Trzeba wtedy negocjować nową umowę z wszystkimi zainteresowanymi stronami;
- **Zasada złożoności** – ludzie są skomplikowanymi istotami, zdolnymi do działania na podstawie wielowymiarowych zasad, z których część jest egoistyczna, część altruistyczna, a wiele z nich jest tworzonych wspólnie i podzielanych przez innych;

⁶³ B. De Wit, R. Meyer, *Synteza...*, op. cit., s. 365.

⁶⁴ J. Fontrodona, A.J. Sison, *The nature of the Firm, Agency Theory and Shareholder Theory: A Critique from Philosophical Anthropology*, „Journal of Business Ethics” 2006, No. 66, s. 36.

⁶⁵ Zob. E. Wawro, *Dylematy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w świetle teorii i praktyki*, [w:] *Etyczny wymiar działalności gospodarczej. Wybrane zagadnienia*, Zeszyty Naukowe AE, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2005, s. 105.

⁶⁶ Tamże.

⁶⁷ D. Stanny, *W czym interesie...*, op. cit., s. 137.

⁶⁸ R.F. Bruner, M.R. Eaker, R.E. Freeman, R.E. Spekman, E.O. Teisberg, Venkataraman, *MBA kompendium. Nowatorska teoria i praktyka biznesu prosto z najbardziej prestiżowych kursów MBA*, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 82; [za:] A. Szablewski, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2006, nr 1, s. 16.

- **Zasada ciągłego tworzenia** – współpracujący w grupach interesu i zmotywowani wartościami ludzie ciągle tworzą nowe źródła wartości;
- **Zasada rodzącej się konkurencji** – w stosunkowo wolnym i demokratycznym społeczeństwie ludzie mogą tworzyć rozwiązania alternatywne dla grup interesu; konkurencja wynika ze współdziałania grup interesu, a nie z pierwotnej potrzeby konkurowania.

Koncepcja grup zainteresowanych bazuje na kontaktach firmy z otoczeniem. W otoczeniu tym funkcjonują różnorodne grupy interesu, które mają wpływ na zachowanie i efektywność przedsiębiorstwa. Grupy te mogą być przy tym identyfikowane i klasyfikowane w różny sposób. Przedsiębiorstwo powinno rozpoznać cele tych grup i ustalić strategię swojego rozwoju, biorąc pod uwagę także oczekiwania *stakeholders*. Teoria ta skupia się więc na podejmowaniu decyzji strategicznych. Podstawowe cechy teorii *stakeholders* przedstawia tabela 2.

Tabela 2.

Podstawowe wyznaczniki teorii *stakeholders*

| Wyszczególnienie | Charakterystyka |
|---|---|
| Nacisk położony na | Opłacalność kosztem zyskowności |
| Organizacja widziana jako | Wspólne przedsięwzięcie |
| Cel istnienia przedsiębiorstwa | Służenie wszystkim zaangażowanym podmiotom |
| Miara sukcesu | Zadowolenie interesariuszy |
| Trudności | Pogodzenie interesów poszczególnych graczy |
| Zarządzanie przedsiębiorstwem | Niezależne pod nadzorem właścicieli – <i>corporate governance</i> |
| Perspektywa działań | Długookresowa |
| Zarządzanie relacjami z interesariuszami | Cel i środek |
| Organizacja pełniąca funkcję | Realizacja interesów wszystkich zainteresowanych podmiotów |
| Spółeczna odpowiedzialność | Sprawa zarówno jednostki, jak i organizacji |
| Co jest najkorzystniejsze dla społeczeństwa | Dbalność o wspólne interesy (ekonomiczna symbioza) |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 370; T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 135.

Tłumacząc istotę teorii *stakeholders*, M. Crozier i E. Friedberg podkreślają, iż warunkiem funkcjonowania każdej organizacji jest równowaga organizacyjna. Składa się na nią równowaga materialna oraz społeczna. Równowaga ta musi być osiągnięta zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Każdy z podmiotów mających istotny wpływ na organizację dysponuje określoną władzą i w związku z tym może genero-

wać niepewność, która jest podstawowym problemem każdej organizacji. Równowaga polega na możliwej do osiągnięcia redukcji niepewności, co osiągamy włączając te podmioty – uczestników gry organizacyjnej – do procesu decyzyjnego, a więc uwzględniając ich interesy i oddziaływania⁶⁹.

Natomiast, zdaniem T. Gruszeckiego, współczesna tendencja do legitymizacji roli poszczególnych grup intersariuszy, a tym samym „rozcieńczenie” uprawnień samych akcjonariuszy, wynika zwłaszcza z⁷⁰:

- postępu technicznego, który spowodował rosnącą specjalizację i w związku z tym uzależnienie firm w łańcuchu wytwórczym;
- przyspieszenia zmian oraz zwiększenia niepewności i zależności nawet dużych firm od otoczenia;
- powstania wielkich koncernów, przedsiębiorstw multinarodowych i grup kapitałowych, co niebawem skomplikowało proces podejmowania decyzji;
- powstania struktur oligopolistycznych na wielu rynkach, co uzależniło kluczowe decyzje nawet dużych firm od ich konkurentów;
- dostrzeżenia zasadniczego wpływu „kapitału ludzkiego” na konkurencyjność firmy oraz oddziaływania prawidłowej motywacji pracowników na rezultaty przedsiębiorstwa;
- rosnącej roli związków zawodowych, a także ustawodawstwa wprowadzającego udział reprezentacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem;
- zwiększenia funkcji i uprawnień regulacyjnych państwa, narzucających firmom określone „reguły gry”;
- swoistej rewolucji kulturowej i etycznej w biznesie, który został zmuszony uznać odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstw w stosunku do jego otoczenia i zgodność działania ze standardami moralnymi.

Dla J. Wanga i H.D. Dewhirsta potwierdzeniem tezy o konieczności uwzględniania w celach strategicznych przedsiębiorstwa interesów grup z otoczenia są wyniki przeprowadzonych badań, które wykazały, że zarządy firm w coraz mniejszym stopniu traktują akcjonariuszy jako jedyne ciało, przed którym są odpowiedzialni. Autorzy stwierdzają, że istotnymi graczami we współczesnych firmach są kolejno, według ważności: klienci i rząd, akcjonariusze pracownicy, społeczeństwo⁷¹.

Z kolei, M. Yoshimori w swoich badaniach wykazał dwa podejścia do kwestii, w czym interesie działa przedsiębiorstwo. Pierwsze prezentowali przedstawiciele przedsiębiorstw amerykańskich i angielskich, uważając, iż interesy udziałowców są priorytetowe. Natomiast przedstawiciele Niemiec, Francji i Japonii, deklarowali uwzględnianie interesów wszystkich grup, przy czym szczególnie w tej kwestii wyróżniały się firmy japońskie⁷² (Tabela 3.).

⁶⁹ M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982; [za:] T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, op. cit., s. 246.

⁷⁰ T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, op. cit., s. 245-246.

⁷¹ J. Wang, H.D. Dewhirst, *Board of Directors and Stakeholder Orientation*, „Journal of Business Ethics” 1992, Vol. 11.2, February, s. 115-123.

⁷² M. Yoshimori, *Whose Company Is? The Concept of the Corporation in Japan and the West*, „Long Range Planning” 1995, Vol. 28, No. 4, s. 33-34.

Tabela 3.

Zarządzanie przedsiębiorstwem z punktu widzenia realizacji celów istniejących grup interesów

| | Priorytet dla realizacji celów wszystkich grup interesów | Priorytet interesów właścicieli |
|-----------------|--|---------------------------------|
| Wielka Brytania | 29,5% | 70,5% |
| Francja | 78% | 22% |
| Niemcy | 82% | 17,3% |
| USA | 24,4% | 75,6% |
| Japonia | 97,1% | 2,9% |

Liczba firm Wielka Brytania – 78, Francja – 50, Niemcy – 110, USA – 82, Japonia – 68

Źródło: M. Yoshimori, *Whose Company Is? The Concept of the Corporation in Japan and the West*, „Long Range Planning” 1995, Vol. 28, No. 4, s. 33-34.

Tę odmienność podejść większość specjalistów tłumaczy specyfiką rozwoju podmiotów gospodarczych w poszczególnych krajach. Uważa się, iż model *shareholders* dominuje w krajach, gdzie czynnikiem regulującym działanie firm i ograniczającym hegemonię kierowników jest wysoce sprawna działalność rynków finansowych. Jednocześnie związki pomiędzy inwestorami a przedsiębiorstwem przeważnie nie opierają się na podstawach personalnych, lecz na publicznych raportach, jasnej strukturze własności i wyznaczaniu kierownikom konkretnych celów. W krajach tych występuje też znacznie niższy poziom osłon socjalnych dla pracowników, co wpływa na elastyczność siły roboczej. Dodatkowo, w Wielkiej Brytanii oraz w Stanach Zjednoczonych pod wpływem religii protestanckiej wykształcił się kult odpowiedzialności za własny los i brak potępienia dla zdobywania majątku⁷³.

W krajach europejskich o dominacji modelu *stakeholders* kontrolę nad działalnością przedsiębiorstw sprawują instytucje, np. banki, które wprowadzają swoich przedstawicieli do zarządów i rad nadzorczych. Długoterminowe decyzje zapadają we współpracy z rządami i związkami zawodowymi⁷⁴. Jednocześnie duży wpływ na działalność gospodarczą ma etyka katolicka i jej pogarda dla doczesnego bogactwa.

W Polsce w 2000 roku zakończono badania dotyczące nadzoru korporacyjnego, którymi objęto 100 spółek. W kwestionariuszu znalazło się między innymi pytanie o to, w czym interesie są podejmowane decyzje w spółce (na pytanie odpowiadali prezesi zarządów oraz przewodniczący rad nadzorczych). Zdecydowanie na pierwszym miejscu wymieniano przedsiębiorstwo, co podkreśla priorytet firmy nad intere-

⁷³ T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 26-27.

⁷⁴ J. Majchrzak, *Spoleczny wymiar zarządzania przedsiębiorstwem. Mit czy konieczność?*, [w:] *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*, red. R. Boro-wiecki, M. Kwiecieński, Kantor Wydawniczy Zakamycze 2003, s. 57.

sami innych grup interesów, kolejne miejsce zajęli akcjonariusze⁷⁵. Znamienne jest jednak to, iż pojawiły się odpowiedzi dostrzegające rolę także innych interesariuszy firmy (Tabela 4.), czego konsekwencją jest uwzględnianie także ich celów przy podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie.

Tabela 4.

W czym interesie podejmowane są decyzje w spółce

| Grupy interesów | W opinii prezesów zarządów (średnia w skali 1-7) | W opinii przewodniczących rad nadzorczych (średnia w skali 1-7) |
|----------------------------|--|---|
| Przedsiębiorstwo | 6,4 | 6,6 |
| Inwestorzy (akcjonariusze) | 5,6 | 6,2 |
| Odbiorcy | 5,3 | 3,5 |
| Pracownicy spółki | 4,4 | 4,4 |
| Zarządy spółek | 3,4 | 3,2 |
| Rady nadzorcze | 2,9 | 2,4 |
| Wierzycciele | 2,9 | 2,6 |
| Dostawcy | 2,6 | 2,1 |
| Związki zawodowe | 2,5 | 2,8 |
| Lokalne ośrodki władzy | 1,7 | 1,5 |
| Instytucje gospodarcze | 1,6 | 1,5 |
| Ośrodki polityczne | 1,2 | 1,3 |

Źródło: S. Rudolf, *Nadzór korporacyjny a struktura własności*, [w:] *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, red. S. Rudolf, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 198-202.

W teorii *stakeholders* firma jest traktowana jako system interesariuszy, z których każdy ma określone oczekiwania i stara się, aby jego oczekiwania zdominowały oczekiwania innych interesariuszy i były traktowane jako pierwszoplanowe. Relacje pomiędzy interesariuszami muszą więc być analizowane z punktu widzenia korzyści, jakie mogą przynieść każdej ze stron⁷⁶. Jest sprawą zmienną, iż w teorii tej podkreśla się też, że odpowiednie zarządzanie kontaktami z interesariuszami pozwala firmie realizować jednocześnie jej cele⁷⁷.

Nie ma więc sprzeczności pomiędzy twierdzeniem, że dyrektorzy powinni maksymalizować interesy akcjonariuszy (właścicieli) spółki, a poglądem, iż dyrektorzy

⁷⁵ S. Rudolf, *Nadzór korporacyjny a struktura własności*, [w:] *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, red. S. Rudolf, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 198-202.

⁷⁶ M.B.E. Clarkson, *A Risk Based Model of Stakeholders Theory*, *The Centre for Corporate Social Performance & Ethic*, University of Toronto, Toronto 1994; cyt. [za:] S.Turbull, *Corporate Governance: Its Scope, Concerns and Theories*, „Corporate Governance Research Papers” 1997, Vol. 5, No. 4. oraz T. Jones, A.C. Wick, *Convergent Stakeholders Theory*, „Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, No. 4, s. 206.

⁷⁷ Por. J. Jonker, D. Foster, *Stakeholder Excellence? Framing The Evolution and Complexity of a Stakeholder Perspective of the Firm*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2002, No. 9, s. 188.

powinni uwzględniać interesy grup zainteresowanych funkcjonowaniem spółki. Realizacja interesów pozostałych grup jest równoległa w stosunku do maksymalizacji interesów właścicieli spółki i wynika nawet z obowiązków wobec akcjonariuszy. L.T. Hosmer stwierdza wręcz, że: „uczciwe i prawe postępowanie przedsiębiorstwa w stosunku do wszystkich grup szeroko rozumianych udziałowców jest absolutnie koniecznym warunkiem osiągania przez firmę trwałego sukcesu, przy założeniu, że firma funkcjonuje w warunkach wolnej konkurencji”⁷⁸. Każda grupa osób zainteresowanych ma prawo do bycia traktowaną jako cel sam w sobie, a nie tylko jako środek do osiągnięcia jakiegoś celu, a zatem musi uczestniczyć w określaniu przyszłego rozwoju firmy, z którą w ten lub inny sposób jest związana⁷⁹.

W latach 80-tych S. Titman sformułował teoretyczny model zależności pomiędzy korzyściami akcjonariuszy i pozostałych interesariuszy, w którym wykazuje, że w interesie akcjonariuszy leży maksymalizacja korzyści pozostałych grup zainteresowanych. Interesariusze ponoszą bowiem ryzyko wystąpienia likwidacji przedsiębiorstwa (przy czym każda z grup interesariuszy może być narażona na inne ryzyko), zaś przedsiębiorstwo ponosi koszty ryzyka występującego po stronie interesariuszy⁸⁰.

B. Cornell i A. Shapiro rozwinęli teorię S. Titmana, wprowadzając do modelu kwestię pozaumownych roszczeń interesariuszy (takich jak: zdolność obsługi nabywców w przyszłości i niegwarantowane świadczenia pracownicze). Według powyższych autorów, to właśnie pozaumowne roszczenia interesariuszy mają podstawowe znaczenie dla decyzji inwestycyjnych przedsiębiorstw, a zdolność przedsiębiorstwa do ich obsługi zwiększa jego rynkową wartość. Dzieje się tak, ponieważ premia, którą interesariusze są w stanie zapłacić za większe prawdopodobieństwo zaspokojenia przez przedsiębiorstwo pozaumownych roszczeń, przewyższa koszty redukcji ryzyka roszczeń pozaumownych przez przedsiębiorstwo. Premia ta przysługuje oczywiście akcjonariuszom, a zatem zwiększa ich majątek⁸¹.

W późniejszych pracach A. Shapiro sformułował dodatkowo hipotezę, że przedsiębiorstwa, których interesariusze zgłaszają więcej pozaumownych roszczeń, muszą utrzymywać niższe stopy wypłat dywidendy, ponieważ w ten sposób sygnalizują interesariuszom swoją zdolność do obsługi pozaumownych roszczeń w przyszłości. W odpowiedzi na takie sygnały interesariusze będą skłonni zwiększyć poziom premii dla przedsiębiorstwa (np. wywierając mniejszą presję na obniżkę cen produktów), co jest ostatecznie korzystne dla akcjonariuszy⁸². Dodatkowo, M. Jensen doszedł do wniosku, iż roszczenia pozaumowne cechują się większym ryzykiem z punktu widze-

⁷⁸ T. Hosmer, *Why Be Moral? A Different Rationale for Managers*, „Business Ethics Quarterly” 1994, No. 2; cyt. [za:] H. Chwistek-Dudek, *Etyka – nowy aspekt decyzji strategicznych*, [w:] *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, red. K. Jaremczuk, OW Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1999, s. 44.

⁷⁹ W.M. Evan, R.E. Freeman, *Spółka i osoby żywołnie zainteresowane. Kapitalizm kantowski*, [w:] *Etyka biznesu*, red. L.V. Ryan CSV, J. Sójka, Wyd. „W drodze”, Poznań 1997, s. 187.

⁸⁰ S. Titman, *The Effect of Capital Structure on Firm's Liquidation Decision*, „Journal of Financial Economics” (March) 1984, s. 137-151.

⁸¹ B. Cornell, A.C. Shapiro, *Corporate Stakeholders and Corporate Finance*, „Financial Management”, Spring 1987, s. 5-14; cyt. [za:] R. Stalmach, *Zarządzanie firmą w interesie akcjonariuszy*, Difin, Warszawa 2005, s. 52.

⁸² A.C. Shapiro, *Modern Corporate Finance*, Macmillan Publishing Co., New York 1990; cyt. [za:] R. Stalmach, *Zarządzanie firmą...*, op. cit., s. 53.

nia interesariuszy. Są one bardziej wrażliwe na zmiany kondycji finansowej przedsiębiorstwa, ponieważ rezygnacja z ich zaspokojenia nie pociąga za sobą ryzyka likwidacji przedsiębiorstwa. W związku z tym w interesie akcjonariuszy leży zmniejszenie niepewności interesariuszy co do zaspokojenia przez przedsiębiorstwo ich pozamouwnych roszczeń⁸³.

W procesie kształtowania się poglądów, w którym interesie działa przedsiębiorstwo, teoria *stakeholders* wydaje się być najszerszym spojrzeniem na firmę i jej otoczenie. Pozwala na pełną realizację zasad konkurencyjności, nie przeszkadza efektywności ekonomicznej, a jednocześnie odchodzi od instrumentalnego traktowania innych niż właściciele podmiotów związanych z przedsiębiorstwem.

Jednakże warto także zauważyć, że analiza teorii *shareholders* i *stakeholders*, wykazująca podstawowe różnice pomiędzy nimi, prowadzić może też do wniosku, iż teorie te wzajemnie się uzupełniają, są komplementarne względem siebie. Prawidłowa realizacja celu związanego z dobrobytem właścicieli w konsekwencji przyczynia się do realizacji celów pozostałych interesariuszy. Zaś uwzględnianie w działaniu postulatów interesariuszy prowadzi w rezultacie do zwiększania korzyści dla właścicieli. A. Cwynar konstatuje nawet, iż można by w miejsce „wrogich” sobie koncepcji wprowadzić jedną, godzącą obie, określając ją mianem „oświeconego kapitalizmu właścicielskiego”⁸⁴. I z pewnością jest to kierunek dalszych rozważań w tej materii.

1.4. Interesariusze przedsiębiorstwa

Przyjmując za zasadne argumenty zwolenników teorii *stakeholders* i uznając, iż przedsiębiorstwo, prowadząc swoją działalność, pozostaje w relacjach z wieloma podmiotami (interesariuszami), konieczne wydaje się bliższe określenie kim są *stakeholders* i jakie są ich powiązania z firmą.

Za punkt wyjścia można w tym przypadku przyjąć definicję E. Freemana z 1984 roku, który to autor za interesariuszy uznaje każdą osobę lub grupę, która może wywierać wpływ na organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ⁸⁵. Zbiór podmiotów będących interesariuszami, w rozumieniu Freemana, jest więc bardzo liczny, a przez to w praktyce trudny do zdiagnozowania. Kolejni autorzy starają się uściślać pojęcie interesariuszy, korzystając z różnych punktów odniesienia.

W konsekwencji R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, dokonując pod koniec lat 90-tych klasyfikacji definicji *stakeholders*, stwierdzili, iż spotykane w literaturze określenia tego pojęcia uwzględniają najczęściej następujące związki łączące firmę z tymi podmiotami⁸⁶:

⁸³ M.C. Jensen, *The Takeover Controversy: Analysis and Evidence*, „Midland Corporate Finance Journal” (Summer) 1986, s. 6-32; cyt. [za:] R. Stalmach, *Zarządzanie firmą...*, op. cit., s. 53.

⁸⁴ A. Cwynar, W. Cwynar, *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*, PAR, Wyd. WSiLZ w Rzeszowie, Warszawa-Rzeszów 2007, s. 15.

⁸⁵ R.E. Freeman, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, London 1984, s. 32.

⁸⁶ R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder. Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, [w:] „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 853-886; cyt. [za:] T. Mendel, *Próba określenia wpływu poszczególnych grup interesów (stakeholders) na zarządzanie przedsiębiorstwami. Przyczynek do badań efektywności nadzoru nie tylko właścicielskiego w spółkach*

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.

Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku.

dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki” Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

- *stakeholder* wysuwa żądania, uwzględniając interes firmy;
- firma jest zależna od *stakeholders*;
- *stakeholder* ma władzę nad firmą;
- *stakeholder* jest zależny od firmy;
- firma ma władzę nad *stakeholders*;
- firma i *stakeholder* są wzajemnie uzależnieni;
- firma i *stakeholder* pozostają w związku kontraktowym;
- *stakeholder* ma żądania natury moralnej wobec firmy;
- *stakeholder* jest zagrożony ryzykiem;
- *stakeholder* jest zainteresowany działalnością firmy.

Taka różnorodność ujęć utrudnia stworzenie jednej, akceptowanej przez wszystkich definicji interesariuszy. Poszukując płaszczyzny porozumienia, E. Freeman i D. Reed zaproponowali rozpatrywanie tego pojęcia w dwóch ujęciach⁸⁷. *Stakeholders* w ujęciu szerokim to te grupy lub jednostki, które mogą wpływać na osiągnięcie przez organizację jej celów, lub na których sytuację wpływa osiągnięcie celów przez organizację. Takie podejście pozwala widzieć interesariusza w każdym, kto ma (miał) jakąkolwiek styczność z firmą. W znaczeniu węższym do grona *stakeholders* są zaliczane zaś grupy lub jednostki, od których w ogóle zależy kontynuacja trwania organizacji. Jest to więc bardzo ściśle powiązanie z przedsiębiorstwem, którego siła i jakość zadecyduje o istnieniu firmy. Propozycja ta wydaje się słuszna, uwzględnia bowiem różnorodność interesariuszy i ich powiązań z firmą.

W tym miejscu postawić należy jednak pytanie, kto konkretnie jest interesariuszem firmy. Wskazana wcześniej różnorodność podejść do kwestii definiowania stosunków firmy ze *stakeholders* wpływa jednocześnie na zbiór podmiotów uznawanych za interesariuszy, jednakże w wielu ujęciach podstawowe grupy zainteresowanych są identyfikowane podobnie.

W ogólny sposób wymieniono interesariuszy przedsiębiorstwa już w Manifeście z Davos uchwalonym w 1973 roku przez Europejskie Sympozjum Zarządzania. Są nimi: klienci, pracownicy, kapitałodawcy, społeczeństwo i wszystkie jednostki. W Manifeście tym czytamy bowiem⁸⁸:

1. Kierownictwo przedsiębiorstwa ma służyć klientom. Powinno zaspokajać potrzeby klientów w możliwie najlepszy sposób. Dążyć do „czystej” konkurencji między przedsiębiorcami.
2. Kierownictwo przedsiębiorstwa ma służyć swoim pracownikom. Ma bronić ich interesów, dbać o zapewnienie miejsc pracy, regulację dochodów, przyczynić się do humanizacji pracy.

akcyjnych, [w:] *Teoretyczne i praktyczne problemy zarządzania*, red. T. Mendel, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, Zeszyty Naukowe nr 2, s. 47-48.

⁸⁷ Zob. E. Freeman, D. Reed, *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, [w:] B. de Wit, R. Meyer, *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998, s. 829-837; zob. M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. „Dom Organizatora” Toruń 2002, s. 41.

⁸⁸ L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w biznesie*, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1994, s. 24.

3. Kierownictwo przedsiębiorstwa ma służyć inwestorom (kapitałodawcom). Ma im zapewnić dywidendy.
4. Kierownictwo przedsiębiorstwa ma służyć społeczeństwu, popierać postęp techniczny, zapewniać mnogość produktów itp.
5. Kierownictwo przedsiębiorstwa ma służyć wszystkim jednostkom, a jest to możliwe, gdy egzystencja przedsiębiorstwa jest długoterminowo zapewniona, a rynki wystarczające.

Według J.A.F. Stonera, R.E. Freemana, D.R. Gilberta, interesariuszy można podzielić na wewnętrznych – pracownicy, akcjonariusze i rada nadzorcza, oraz zewnętrznych – związki zawodowe, dostawcy, konkurenci, klienci, grupy szczególnych interesów i władze państwowe⁸⁹.

Podobnie widzą problem G. Donaldson i J.W. Lorsch, wyróżniając wewnętrzne grupy interesariuszy (menedżerowie i pracownicy danej organizacji) oraz grupy zewnętrzne (grupy finansujące daną organizację: inwestorzy/właściciele, instytucje rynku kapitałowego) oraz grupy interesów gospodarczych, politycznych, społecznych (odbiorcy, dostawcy, konkurenci, władze centralne i lokalne i ich agendy wykonawcze, związki zawodowe, społeczności lokalne i organizacje społeczne, polityczne, religijne itp., media itd.)⁹⁰. Różnica w obu podejściach zasadza się przede wszystkim (poza podziałem interesariuszy na dwie odrębne grupy) w zaliczeniu, przez ostatnich autorów, właścicieli (akcjonariuszy) do interesariuszy zewnętrznych.

W literaturze jest proponowany także podział interesariuszy na interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia. Udziałowcy pierwszego stopnia to osoby lub grupy, bez których zaangażowania przedsiębiorstwo nie może ani przetrwać, ani się rozwijać. Należą do nich: akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy, rząd i społeczności lokalne. Interesariusze drugiego stopnia wywierają pośredni wpływ na przedsiębiorstwo, lub pozostają pod jego wpływem. Nie prowadzą jednak bezpośrednich transakcji z przedsiębiorstwem, nie są niezbędni do jego przetrwania, mają jednak możliwość mobilizowania opinii publicznej, a przez to pośredniego oddziaływania, czym mogą poważnie zagrozić ciągłości organizacji. Są to: media i grupy interesów⁹¹.

Jeszcze inny sposób wyróżniania interesariuszy zaproponowali D. Wheeler i M. Sillanpää. Wykorzystują oni podział na interesariuszy podstawowych i drugorzędnych oraz na interesariuszy społecznych i pozaspółecznych⁹² (Tabela 5.).

⁸⁹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbrtt, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 80.

⁹⁰ Por. G. Donaldson, J.W. Lorsch, *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction*, Basic Books, New York 1983, s. 37; zob. T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 105.

⁹¹ Por. M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 43-44.

⁹² D. Wheeler, M. Sillanpää, *The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman, London 1997, s. 5; zob. M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 20.

Tabela 5.

Grupy interesariuszy według D. Wheelera i M. Sillanpää

| Grupy interesów | Podstawowe | Drugorzędne |
|-----------------|--|--|
| Społeczne | społeczności lokalne dostawcy i partnerzy handlowi klienci inwestorzy pracownicy kierownictwo | rząd i społeczeństwo socjalne grupy nacisku i związki media i komentatorzy organizacje handlowe konkurenci |
| Pozaspołeczne | środowisko naturalne inne gatunki przyszłe pokolenia | ekologiczne grupy nacisku obrońcy praw zwierząt |

Źródło: D. Wheeler, M. Sillanpää, *The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman, London 1997, s. 5; [za:] M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 20.

W powyższym zestawieniu pojawiło się między innymi środowisko naturalne, jako pozaspołeczny interesariusz przedsiębiorstwa. Jest to wynik coraz większego zainteresowania ochroną środowiska, szczególnie w aspekcie wielkich katastrof ekologicznych⁹³.

Próby wyliczenia kibiców strategicznych podejmowało się także wielu innych autorów. Zaznaczyć należy jednak, iż nie jest możliwe stworzenie zamkniętego zestawu interesariuszy. Wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu pewni interesariusze mogą zniknąć, a na ich miejsce mogą pojawiać się nowi zainteresowani. Niektóre grupy interesów mogą też, jak zauważa T. Gołębiowski, pozostawać utajone⁹⁴. W konsekwencji każde przedsiębiorstwo tworzy własną listę *stakeholders*, uwzględniając podstawowe grupy zainteresowanych i dodając interesariuszy specyficznych tylko dla niego.

W tym miejscu postawić można jeszcze pytanie o miejsce konkurentów w gronie interesariuszy. Wszak zainteresowani są oni działalnością przedsiębiorstwa i wywierają nań określony wpływ. Przykładowo, zdaniem H. Böhma⁹⁵, zaliczenie konkurencji do grona *stakeholders* byłoby uzasadnione. Wydaje się jednak, iż dobrze wyjaśnili to W.M. Evan i R.E. Freeman, którzy nie włączyli: „konkurentów do grupy osób żywotnie zainteresowanych w wąskim ich rozumieniu, gdyż, ściśle mówiąc, nie są oni niezbędni dla przetrwania i sukcesu firmy; teoria osób żywotnie zainteresowanych sprawdza się równie dobrze w sytuacji istnienia monopolu. Jednak konkurenci [...] byłiby pierwszymi, którzy powinni zostać włączeni w rozszerzoną wersję tej podstawowej teorii. Po prostu nie jest prawdą, że interesy konkurentów w danej branży są zawsze sprzeczne”⁹⁶.

⁹³ Zob. też np. R. Ulmer, M.W. Seeger, T.L. Sellnow, *Stakeholder Theory*, [w:] *Encyclopedia of Public Relations*, ed. R.L. Heath, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2005, s. 809.

⁹⁴ T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 109.

⁹⁵ Zob. H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996, s. 204.

⁹⁶ W.M. Evan, R.E. Freeman, *Spółka i osoby żywotnie zainteresowane. Kapitalizm kantowski*, [w:] *Etyka biznesu*, red. L.V. Ryan CSV, J. Sójka, Wyd. „W drodze”, Poznań 1997, s. 198.

Niemożliwość wyliczenia wszystkich interesariuszy, a także ich różnorodność, wiąże się z kolei z problemem prawidłowego określenia oczekiwań zainteresowanych stron w stosunku do przedsiębiorstwa. Każda grupa *stakeholders* ma inne cele, dążenia i tym samym inne mierniki oceny działalności firmy. Oczekiwania kierowane pod adresem przedsiębiorstwa ze strony najważniejszych grup interesariuszy przedstawia tabela 6.

Tabela 6.

Oczekiwania podstawowych grup interesariuszy przedsiębiorstwa

| Grupa interesariuszy | Oczekiwania podstawowe | Oczekiwania drugorzędne | Wybrane mierniki oceny działalności firmy |
|----------------------|-------------------------------------|---|---|
| Pracownicy | Zatrudnienie | Odpowiednia płaca, warunki pracy, zadowolenie z pracy | Mierniki wzrostu firmy, dynamika wynagrodzeń, rozpiętość wynagrodzeń, udział płac w kosztach, płynność finansowa |
| Menedżerowie | Zatrudnienie | Odpowiednia płaca, partycypacja, satysfakcja z pracy | Dynamika sprzedaży, rentowność sprzedaży, stopa zysku netto, rentowność kapitału, dynamika wynagrodzeń, poziom partycypacji w zysku firmy |
| Właściciele | Zwrot kapitałów | Dywidenda, wzrost kapitału, bezpieczeństwo inwestycji | Rentowność kapitału, stopa zysku, stopa zwrotu inwestycji, dźwignia finansowa, struktura własności |
| Klienci | Odpowiednie produkty/usługi | Satysfakcjonujące ceny, usługi posprzedażowe, | Udział reklamy w kosztach, struktura i dynamika cen, wadliwość produktów, nakłady na obsługę klienta |
| Dostawcy | Zapłata za dostarczone dobra/usługi | Długoterminowe umowy, współpraca | Poziom wyniku finansowego, udział w rynku, płynność finansowa |
| Spółeczność lokalna | Nieszkodzenie interesom lokalnym | Wkład na rzecz społeczności lokalnej | Poziom zatrudnienia, poziom świadczeń na rzecz społeczności lokalnych |
| Rząd | Stosowanie się do wymogów prawa | Wzrost zatrudnienia, wzrost konkurencyjności | Poziom zatrudnienia, wysokość płaconych podatków, poziom inwestycji, świadczenia na cele publiczne |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Cannon, *Corporate Responsibility. A Textbook on Business Ethics, Governance, Environment: Roles and Responsibilities*, Pitman Publishing, London 1994, s. 45; S.P. Robbins, *Managing Today*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000, s. 49; S. Majaro, *International Marketing, A Strategic Approach to World Markets*, Unwin Hyman, London 1991, s. 185; J. Komorowski, *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie działającym w warunkach gospodarki rynkowej*, Politechnika Gdańska, Monografie 6, Gdańsk 1999, s. 118.

Różnorodność oczekiwań zgłaszanych przez interesariuszy, a jednocześnie ograniczona pula środków, którymi przedsiębiorstwo dysponuje, powodują, iż kierow-

nictwo firmy musi odpowiedzieć sobie na pytanie – oczekiwania których grup i na jakim poziomie zaspokoić w pierwszej kolejności.

Zdaniem T. Gołębiowskiego, analizując cele poszczególnych interesariuszy, można wskazać typowe konflikty interesów: Są to⁹⁷:

- dążenie do obniżki kosztów pracy w wyniku automatyzacji i redukcji zatrudnienia oraz ograniczenia świadczeń społecznych – konflikt między zarządem (właścicielami) a pracownikami (i związkami zawodowymi);
- preferencje zarządu firmy dla nakładów na B+R, na rozwój infrastruktury marketingowej itp., działań tworzących trwałą przewagę konkurencyjną (i zwiększającą rentowność działania w dłuższym okresie) mogą być sprzeczne z dążeniem inwestorów do maksymalizacji zwrotu z inwestycji w krótkim okresie;
- dążenie menedżerów i właścicieli do poprawy rentowności sprzedaży ze zwrotu z inwestycji stoi w sprzeczności z oczekiwaniami nabywców (minimalizacja kosztu zakupu, oczekiwania podnoszenia jakości produktu bez wzrostu jego cen itp.);
- konflikty na tle dążeń dostawcy do związania firmy-odbiorcy i dążeń odbiorcy do utrzymania swobody wyboru dostawców;
- pogarszanie się kondycji finansowej firmy powoduje dążenie instytucji finansujących do zaostrzenia warunków kredytowania (konflikt zarząd firmy – kredytodawcy);
- konflikt między menedżerami i władzami (np. dotyczące wysokości podatków, poziomu zatrudnienia w firmie, preferencji w zakresie kierunków rozwoju firmy, skali ekspansji, ustawodawstwo antymonopolowe itp.);
- konflikty między menedżerami firmy i społecznością lokalną (np. dotyczące skali nakładów na ochronę środowiska, zakresu świadczeń na rzecz rozwoju regionu itp.).

Konieczny staje się więc kompromis i, jak określa to H. Böhm, „sprawiedliwe równoważenie”⁹⁸ sprzecznych interesów *stakeholders*. Tak więc od rozważań i mądrości kierownictwa zależy czyje oczekiwania będą realizowane, w jakiej kolejności i w jakim zakresie. Stąd tak ważne jest zrozumienie przez kadrę menedżerską roli poszczególnych interesariuszy w działalności firmy i ich rzeczywistego wpływu na sukces przedsiębiorstwa. Skoncentrowanie się na oczekiwaniach nieodpowiedniej grupy kibiców, albo też nietrafne odczytanie oczekiwań *stakeholders*, może prowadzić w konsekwencji do podjęcia działań nieefektywnych, nie przynoszących założonych rezultatów.

W tym miejscu, zdaniem R.K. Mitchella, B.R. Agle, D.J. Wooda, konieczne będzie rozpatrzenie trzech atrybutów *stakeholders*. Są to: siła, legitymizacja i natarczywość⁹⁹. Silni interesariusze mają możliwość przeforsowania własnych żądań wbrew stawianemu oporowi. Siła ta może być oparta na przymusie (siła fizyczna, przemoc, zagro-

⁹⁷ T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 106-107.

⁹⁸ H. Böhm, *Gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung*, Weilheim-Teck 1979, s. 61; zob. H. Kreikebaum, *Strategische planowanie...*, op. cit., s. 210.

⁹⁹ R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 854.

zenie użycia przemocy), może być to siła utylitarna (oparta na korzystaniu z zasobów finansowych i materialnych), bądź siła normatywna (oparta na zasobach symbolicznych). Legalność (legitymizację) swoich uprawnień *stakeholders* mogą wyprowadzać ze stosunku prawnego, administracyjnego, kontraktowego, z praw moralnych, czy dobra publicznego. Z kolei natarczywość żądań interesariuszy występuje wówczas, gdy związek pomiędzy firmą i interesariuszami lub żądania interesariuszy cechują się dużą wrażliwością na upływ czasu, lub są ważne, bądź krytyczne dla *stakeholders*. Natarczywość wpływa więc na charakter i ważność stosunku bądź żądań¹⁰⁰. Kibice strategiczni, obdarzeni jednocześnie trzema powyższymi cechami, są najważniejszymi dla firmy interesariuszami i bezwarunkowo muszą być uwzględniani w działaniach przedsiębiorstwa.

Z kolei J.E. Gruning i T. Hunt mówią o konieczności wzięcia pod uwagę czterech typów relacji łączących interesariuszy z firmą, które rzutują na znaczenie danej grupy *stakeholders* w działalności przedsiębiorstwa. Relacje umożliwiające łączą podmiot gospodarczy z organami władzy państwowej, akcjonariuszami, zarządem. Budowanie tych relacji pozwala organizacji istnieć i kształtuje zakres jej autonomii. Relacje funkcjonalne pozwalają na prowadzenie przez przedsiębiorstwo normalnej działalności (relacje funkcjonalne *input* łączą firmę z pracownikami, związkami zawodowymi, dostawcami czy podwykonawcami, zaś funkcjonalne *output* – z odbiorcami towarów i usług). Uwzględnianie przez przedsiębiorstwo roszczeń interesariuszy z powyższych dwóch grup relacji wydaje się niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania firmy. Kolejną grupą relacji są relacje normatywne, które nawiązuje firma z podmiotami nie wywierającymi bezpośredniego wpływu na jej istnienie, ale mającymi z nią wspólne cele, interesy, problemy, takimi jak: organizacje branżowe, międzybranżowe czy międzynarodowe stowarzyszenia zawodowe. Ostatni rodzaj relacji to relacje rozproszone. Interesariusze, pozostający z firmą w takich relacjach, aktywizują się tylko w określonych okolicznościach; są to przykładowo media, organizacje ekologiczne¹⁰¹. Uznać można, że uprawnienia podmiotów, połączonych z przedsiębiorstwem relacjami normatywnymi i rozproszonymi, mają dla niego znaczenie drugorzędne.

Na jeszcze inną, bardzo ważną sprawę zwracają w tym kontekście uwagę B.A. Neville i B. Menguc. Interesariusze mogą bowiem być w stosunku do siebie konkurentami, bądź też stanowić grupy komplementarne. Mogą wywierać wpływ nie tylko na firmę, ale także na siebie nawzajem. Mogą też, poprzez kooperację, czy zawierane sojusze, zwiększać swoją siłę oddziaływania¹⁰². S.Cyfert, kontynuując problem współpracy pomiędzy interesariuszami, wyróżnia dwie sytuacje. Możliwość pierwsza – gdy *stakeholders* nie współpracują ze sobą i nie istnieją pomiędzy nimi powiązania kapitałowe, ludzkie, informacyjne itp. – to sytuacja korzystna i łatwiejsza dla przedsiębiorstwa. Firma

¹⁰⁰ Zob. T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 18-21.

¹⁰¹ Zob. J.E. Gruning, T. Hunt, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart&Winston, New York 1984; zob. J. Ćwiklińska, *Grupy interesu w semantycznej przestrzeni publicznej*, Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej, OW AGH, Warszawa 2007, nr 21, s. 141-142.

¹⁰² B.A. Neville, B. Menguc, *Stakeholder Multiplicity: Toward an understanding of the Interactions between Stakeholders*, „Journal of Business Ethics” 2006, No. 66, s. 377-378.

może w prosty sposób definiować cele i oczekiwania względem każdego interesariusza. Interesariusze są rozproszeni i nie mogą koordynować swoich działań, nie mają dostatecznie dużej siły względem organizacji. W sytuacji drugiej, gdy *stakeholders* współpracują ze sobą, organizacja traci nad nimi przewagę. Powiązania pomiędzy poszczególnymi interesariuszami powodują, że siła ich oddziaływania na przedsiębiorstwo zwiększa się. Co więcej, firma nie może w prosty sposób definiować celów i oczekiwań każdego *stakeholders*, gdyż musi te interesy rozpatrywać globalnie¹⁰³. Jak zauważa S. Sudoł, system celów firmy jest prawie zawsze kompromisem, przy czym żadna ze stron nie urzeczywistnia swoich celów w pełni¹⁰⁴.

Podsumowując rozważania dotyczące interesariuszy przedsiębiorstwa, stwierdzić można, iż przyczyniają się oni do zdemokratyzowania stosunków społecznych wewnątrz przedsiębiorstwa, proponują własne kryteria ocen podejmowania decyzji, starają się wywierać aktywny wpływ na decyzje przedsiębiorstwa, a nawet żądają ujawnienia przesłanek decyzyjnych i partycypacji w procesie zarządzania. Ich działania ograniczają autonomię kierownictwa w procesie decyzyjnym, a żądania najczęściej mają implikacje etyczne¹⁰⁵. Zrozumienie roli *stakeholders* w działalności firmy prowadzi do wzrostu zainteresowania koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

¹⁰³ S. Cyfert, *Grupy interesów w organizacji. Przyszłość koncepcji stakeholders*, [w:] *Management Forum 2020*, red. J. Skalik, G. Bełz, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 923, s. 61.

¹⁰⁴ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 78.

¹⁰⁵ H. Chwistecka-Dudek, *Rola etyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka*, red. A. Potocki, Wyd. WSPiM w Chrzanowie, Chrzanów 2000, s. 154.

ROZDZIAŁ 2.

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W KONTEKŚCIE ZMIAN ZACHODZĄCYCH W OTOCZENIU WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

2.1. Teoretyczne aspekty koncepcji społecznej odpowiedzialności podmiotów gospodarczych

Na bazie teorii *stakeholders* mogła rozwinąć się idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Popularyzacja kwestii interesariuszy i ich wpływu na firmę pociągnęła bowiem za sobą konieczność poszukiwania sposobów odpowiedzi przedsiębiorstwa na zgłaszane przez nich roszczenia. W koncepcji społecznej odpowiedzialności podmiotów gospodarczych znalazły także swoje odbicie trendy zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa; stała się ona wręcz potrzebą chwili.

Zaznaczyć jednak należy, iż problematyka idei społecznej odpowiedzialności wywołuje wiele kontrowersji. Brak jest ogólnie przyjętych ustaleń terminologicznych, sama idea ciągle ewoluuje i rozwija się, uzyskując nowe oblicze. Związane jest to z faktem, że zmieniają się uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej; przeobrażeniom podlega także społeczeństwo, które narzuca firmom określone zasady działania.

2.1.1. Rys historyczny idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Idea odpowiedzialności przedsiębiorstwa sięga wieku XIX, kiedy to zaczęły rozwijać się bardziej zorganizowane formy prowadzenia działalności gospodarczej – spółki. Powstawanie i rozkwit tych podmiotów wiązało się z jednej strony z tworzeniem się wielkich fortun, z drugiej zaś z konfliktami społecznymi na styku pracodawca-pracownik.

W tym właśnie okresie bardziej wrażliwi na krzywdę innych przedsiębiorcy rozpoczęli działalność filantropijną. Jednym z najwcześniejszych filantropów XIX wieku był S. Girard, przedsiębiorca – armator i bankowiec, który w 1831 roku przeznaczył 6 mln dolarów na szkołę dla osieroconych chłopców. Innym znanym dobroczyńcą był

kupiec i finansista G. Peabody, który w roku 1850 ofiarował 9 mln dolarów na rozwój szkolnictwa i budowę domów opieki dla biednych¹.

Pierwsze próby ujęcia odpowiedzialności przedsiębiorstwa w teoretyczne ramy przypadają na początek XX wieku. W 1933 roku A. Carnegie w swojej książce *The Gospel of Wealth*² (*Ewangelia bogactwa*) podał klasyczne określenie społecznej odpowiedzialności. Jego zdaniem, na koncepcję społecznej odpowiedzialności składają się dwie zasady: miłosierdzia i włodarstwa. Zasada miłosierdzia, tłumaczona też jako zasada dobroczynności, nakazywała bogatszym członkom społeczeństwa pomagać tym, którym się nie powiodło (zasada ta sięga więc korzeniami biblijnego nakazu pomocy bliźniemu). Sam A. Carnegie, stosując się do tej zasady, przeznaczał wielkie sumy na działalność filantropijną. Przykładowo, już w roku 1903 ofiarował na cele charytatywne 21 mln dolarów³. Znany orędownikiem działań poprawiających sytuację robotników był H. Ford, który w swoich zakładach tworzył programy opieki zdrowotnej oraz programy rekreacyjne dla pracowników⁴. Na marginesie dodać można, iż w drugiej połowie XX wieku ze swojej filantropii zasłynął G. Soros, który, jak określił A. Nielsen: „już teraz zalicza się do największych amerykańskich filantropów wszech czasów. [...] Od czasów Rockefellera i Carnegie nie słyszano o równie potężnej sile w dziedzinie dobroczynności”⁵.

Zasada miłosierdzia w okresie braku sformalizowanej opieki społecznej była wraz z przejściem na siebie części odpowiedzialności za poprawę życia społeczeństwa. Jak twierdzą jednak: „obserwatorzy życia gospodarczego, idea miłosierdzia i związany z nią paternalizm mogły być akceptowane na początku XX wieku, ale nie w czasach widocznego oporu wobec działalności paternalistycznej rządu”⁶.

Zasada włodarstwa natomiast, tłumaczona też jako zasada powierniczości, żądała od przedsiębiorstw i ludzi zamożnych, aby uważali siebie wyłącznie za włodarzy, opiekunów swojego majątku. Ponieważ reszta społeczeństwa powierzyła bogatym ich majątek, mają oni używać go tylko do celów uznanych przez społeczeństwo za słuszne. Zadaniem firmy jest pomnażanie majątku społeczeństwa dzięki powiększaniu majątku własnego, w wyniku rozsądnego inwestowania posiadanych przez firmę zasobów⁷.

Należy zgodzić się z W. Budzyńskim, który stwierdza, iż kolejność powyższych zasad nie jest przypadkowa, gdyż dobroczynność nie powinna zależeć od zgromadzonego majątku. Odwrócenie kolejności zasad mogłoby stać się usprawiedliwieniem

¹ G.A.Steiner, J.F.Steiner, *Business, Government and Society. A Managerial Perspective. Text and Cases*, McGraw-Hill, International Editions 1997, s. 106-107.

² A. Carnegie, *The Gospel of Wealth*, Doran&Company, Garden City 1933.

³ Nie był zresztą w tych działaniach odosobniony. Przykładowo, J.D. Rockefeller przeznaczył na działalność filantropijną 10 mln dolarów. Zob. M. Novak, *Business as a Calling: Work and the Examined Life*, Free Press, New York 1996, s. 197.

⁴ J.E. Post, A.T. Lawrence, J. Weber, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw Hill, New York 2002, s. 61.

⁵ Zob. M.T. Kaufman, *Soros. Życie i czasy mejsjańskiego miliardera*, CeDeWu, Warszawa 2003, s. 201-202.

⁶ M. Rybak, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, [w:] *Etyka w biznesie*, red. M. Borkowski, J.W. Gałkowski, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2002, s. 62.

⁷ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 112.

braku dobroczynności przez wskazanie, iż posiadany przez firmę kapitał jest jeszcze zbyt mały⁸.

Przejawy fundamentalnych zasad społecznej odpowiedzialności, w ujęciu A. Carnegie, pokazuje tabela 7.

Tabela 7.

Zasada miłosierdzia i władarstwa według A. Carnegie

| | Zasada miłosierdzia | Zasada władarstwa |
|--------------------|--|---|
| Definicja | Biznes powinien dobrowolnie wspierać potrzebujących członków i grupy społeczeństwa | Biznes, rozumiany jako organ publicznego zaufania, powinien uwzględniać interesy tych wszystkich, których dotyczą działania i polityka przedsiębiorstwa |
| Rodzaje aktywności | Działania filantropijne przedsiębiorstwa Akcje wolontarystyczne podnoszące dobrobyt społeczny | Uznanie współzależności biznesu i społeczeństwa Równoważenie interesów i potrzeb wielu odmiennych grup społeczeństwa |
| Przykłady | Tworzenie przez przedsiębiorstwo fundacji dobroczynnych Prywatne inicjatywy prowadzące do rozwiązywania problemów społecznych Partnerstwo społeczne z różnymi potrzebującymi grupami | Uświadamianie wspólnych interesów Oficjalne spotkania w celu przedstawienia potrzeb Włączanie postulatów <i>stakeholders</i> do strategicznego planowania |

Źródło: J.E. Post, A.T. Lawrence, J. Weber, *Business and Society. Corporate Strategy, Public policy, Ethics*, McGraw Hill, New York 2002, s. 61.

W Stanach Zjednoczonych poglądy H. Forda czy A. Carnegie przyczyniły się do upowszechnienia działań dyskrejonalnych na rzecz społeczeństwa. W Europie zaś obowiązki w zakresie zabezpieczenia społecznego przyjmowało na siebie państwo.

Jak w ironiczny sposób stwierdza E. Domańska, wizji społecznej odpowiedzialności nie ustrzegli się w tych latach nawet A.A. Berle i G.C. Means, którzy w swojej pracy *The Modern Corporation and Private Property* z 1932 roku piszą o tym, iż można sobie wyobrazić, że kierowanie korporacjami przekształci się w system neutralnej technokracji, która rozważa rozmaite żądania różnych grup społeczeństwa i przyznaje każdej z nich odpowiednią część dochodu, kierując się polityką państwową, a nie chciwością osób prywatnych⁹.

Chociaż idea społecznej odpowiedzialności nie rozwinęła się w tym okresie w pełny sposób, były to jednak lata, w których, jak sugeruje M. Heald, po raz pierwszy na dużą skalę przedsiębiorcy współpracowali z innymi pozarządowymi grupami społeczeń-

⁸ W. Budzyński, *Zarządzanie wizerunkiem firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002, s. 32.

⁹ E. Domańska, *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986, s. 180.

stwa dla wspólnych, niebiznesowych celów, wykorzystując swoje zasoby finansowe i czas w projektach dla wspólnego dobrobytu¹⁰.

W latach 30. zaczęła następować zasadnicza zmiana zasad gospodarowania, biznes stał się jednym z elementów monitorowanych przez zwiększoną aktywność rządu. Zdaniem R. Griffina, zwrot, który dokonał się w tym okresie był, odpowiedzią na głosy opinii publicznej, która zaczęła obciążać kręgi gospodarcze winą za problemy gospodarcze i dążyła do państwowej regulacji działalności gospodarczej, w celu uniknięcia takich problemów w przyszłości¹¹. Od tego czasu do lat 50. społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa rozwijała się przez: polepszanie dobrobytu pracowników (pensje, zabezpieczenia), bezpieczeństwo pracy, opiekę medyczną, programy emerytalne. Mc Kie sugeruje, że te kierunki rozwoju były napędzane tak impulsami rządowymi, jak i popularyzacją idei społecznej odpowiedzialności w szerszych kręgach¹².

Nową erę w rozwoju społecznej odpowiedzialności można łączyć z publikacją H. Bowena¹³. W swojej pracy *Social Responsibilities of Businessman* stwierdza on, iż kierownictwo przedsiębiorstw powinno uprawiać taką politykę i podejmować takie decyzje i działania, które są odbiciem celów i wartości pożądaných przez społeczeństwo¹⁴. Przedstawia jednocześnie korzyści, jakie przynosi taka działalność dla przedsiębiorstwa – korzyści w postaci poprawy publicznego wizerunku firmy i usprawiedliwienia dla długookresowej maksymalizacji zysku oraz pozytywnych skutków społecznych¹⁵. W tym okresie dyskusje nad społeczną odpowiedzialnością prowadzą także F.W. Abrams i R. Eells¹⁶. Wspomnieć należy także o pracach P. Druckera, który wskazał kierunki rozwoju społecznej odpowiedzialności¹⁷.

Silnym wsparciem dla rozwoju koncepcji w tym okresie były postępujące zmiany obyczajowości, ujawnianie się nowych problemów społecznych, narodziny ruchów obrony praw człowieka, ochrony środowiska, ochrony dóbr kulturowych. Zjawiska te spowodowały silną presję w kierunku społecznej orientacji firm.

Okresem wzmożonej dyskusji nad społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa stały się lata 70. Z jednej strony pojawił się silny głos M. Friedmana, który zde-

¹⁰ M. Heald, *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*, Case Western Reserve University Press, Cleveland 1970, s. 119; cyt [za:] A.B. Carrol, *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1993, s. 30.

¹¹ Zob. R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 144-145.

¹² A.B. Carrol, *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1993, s. 30.

¹³ Zob. A.B. Carrol, *A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, [w:] *Social Forces and the Manager. Readings and Cases*, eds. W.R. Allen, L.K. Bragaw Jr., John Wiley&Sons, New York, Chichester, Brisbane, Toronto 1982, s. 46.

¹⁴ H.R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper&Row, New York 1953, s. 6.

¹⁵ H.R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper&Row, New York 1953; cyt. [za:] B. Klimczak, *Spoleczna odpowiedzialność globalnych firm*, [w:] *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, red. S. Rudolf, Wyd. UŁ, Łódź 2002, s. 372.

¹⁶ F.W. Abrams, *Management's Responsibilities in a Complex World*, „Harvard Business Review” 1951, Maj, s. 29–34; R. Eells, *The Meaning of Modern Business*, Columbia University Press, New York 1960.

¹⁷ P.F. Drucker, *The Concept of the Corporation*, John Day, New York 1946; *The New Society. Notes on the New Politics*, „The Public Interests” 1966, No. 4.

cydowanie przeciwstawiał się tej koncepcji¹⁸, z drugiej zaś – coraz liczniejsi autorzy i całe gremia wypowiadały się za tą ideą.

W 1971 roku swoją wizję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa zaprezentowali przedstawiciele biznesu zgrupowani w CED (Committee for Economic Development). W wydanym oświadczeniu stwierdzono, że biznes działa za publicznym przyzwoleniem i jego podstawowym celem powinna być realizacja konstruktywnych potrzeb społeczeństwa w sposób satysfakcjonujący społeczeństwo¹⁹. W 1973 roku uczestnicy Trzeciego Europejskiego Sympozjum Zarządzania w Davos, w swoim Manifeście, wyrazili przekonanie, że rola biznesu nie sprowadza się jedynie do generowania zysków, ale jest swego rodzaju służbą wobec interesariuszy firmy²⁰. Jednocześnie prowadzone we wczesnych latach 70. badania pokazały, że wiele firm amerykańskich włącza w swoją działalność różne formy społecznie odpowiedzialnej aktywności²¹.

Jak sugerują badacze, rozwój społecznej odpowiedzialności w latach 70. i wczesnych 80. zbiega się z rozwojem troski przedsiębiorstw o swój wizerunek. Przedsiębiorstwa, dotąd zamknięte i starające się utrzymywać „ciszę” wokół siebie, musiały dostosować się do wciąż wzrastających żądań o informacje ze strony społeczeństwa²².

Owe żądania jawności i przejrzystości działania pojawiają się między innymi na skutek upublicznienia nieetycznych zachowań wielu firm. Doniosłym przykładem kompromitacji etycznej były w tym okresie wydarzenia w Penn Central Railroad, spółce określanej obecnie jako „Enron swoich czasów”. Piętnastu przedstawicieli wyższej kadry zarządzającej tej firmy zostało oskarżonych o skorzystanie z poufnych informacji przy sprzedaży akcji tuż przed spadkiem ich wartości oraz o niespełnienie wymogów dotyczących ujawniania informacji.

W latach 70. i 80. nastąpiło wiele zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem, uwzględniających potrzeby pracowników, oczekiwania klientów, wymogi otoczenia społecznego, które skutecznie przyczyniły się do wzrostu znaczenia etyki w działalności gospodarczej, jednak definiowanie obowiązków firm wobec społeczeństwa rozpoczęto dopiero w latach 80. Do rozwoju i wzmocnienia koncepcji przyczynił się w tym okresie R. Freeman²³, który propagował teorię *stakeholders*. Teoria *stakeholders* stała się

¹⁸ M. Fridman, *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, „New York Magazine” 1970, 13 września.

¹⁹ Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporations*, CED, New York 1971.

²⁰ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 59-60.

²¹ H. Eilbirt, I.R. Paret, *The Practice of Business. The Current Status of Corporate Social Responsibility*, [w:] „Business Horizons” 1973, No. 16(4).

²² C.E. Clark, *Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis*, „Public Relations Review” 2000, No. 26(3), s. 364.

²³ R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1984.

zasadniczym elementem koncepcji społecznej odpowiedzialności i dała asumpt do dalszych badań²⁴.

Koniec lat 90. przyniósł bardzo ważne wydarzenie w historii rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności na świecie. 31 stycznia 1999 roku na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos, Sekretarz Generalny ONZ, Kofi Annan przedstawił inicjatywę Global Compact. Zaapelował on wówczas do przedstawicieli świata biznesu na całym świecie, by poparli, przyjęli i stosowali we wszystkich sferach ich działalności dziewięć fundamentalnych reguł z zakresu praw człowieka, standardów pracy i środowiska naturalnego²⁵. Inicjatywa K. Annana zakłada też bliższą współpracę między prywatnym biznesem, organizacjami systemu Narodów Zjednoczonych, międzynarodowymi organizacjami pracowniczymi i innymi organizacjami pozarządowymi, w celu stworzenia bardziej spójnego rynku globalnego. Celem Global Compact jest więc sprawienie, by korzyści globalizacji stały się dostępne wszystkim, a nie tylko uprzywilejowanej mniejszości²⁶.

Lata 90. przyniosły także rozprzestrzenienie idei na kontynent europejski. Początkowo była łączona ona tylko z odpowiedzialnością w kwestiach zawodowych, takich jak: zarobki, warunki pracy, bezpieczeństwo zatrudnienia²⁷. O rosnącym zainteresowaniu tą problematyką w Europie może świadczyć inicjatywa podjęta w 1995 r. Grupa przedstawicieli biznesu oraz były Przewodniczący Komisji UE Jacques Delors podpisali wówczas Europejską Deklarację Biznesu przeciw Izolacji Społecznej (The European Business Declaration against Social Exclusion)²⁸.

Z kolei, w marcu 2000 roku, na szczycie w Lizbonie podniesiono problem ekonomicznej i społecznej odnowy Europy. Stwierdzono, iż pozytywna prognoza ekonomiczna pozwala na kontynuowanie reform oraz umocnienie europejskiego modelu polityki społecznej²⁹. Sformułowano nowy Strategiczny Cel dla Europy 2010 – sprawić, aby gospodarka europejska stała się najbardziej konkurencyjną i najbardziej dynamiczną, a jednocześnie opartą na wiedzy gospodarką na świecie, zdolną do zrównoważonego wzrostu gospodarczego przy zapewnieniu większej liczby lepszych miejsc pracy oraz większej spójności społecznej³⁰.

²⁴ A. McWilliams, A.D. Siegel, *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, „Academy of Management Review” 2001, No. 26, s. 117-127.

²⁵ Global Compact wzywa firmy do stosowania 9 fundamentalnych zasad obejmujących trzy dziedziny: prawa człowieka (popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową; eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmy), standardy pracy (poszanowanie wolności stowarzyszania się; eliminacja wszystkich form pracy przymusowej; zniesienie pracy dzieci; efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia), środowisko naturalne (prewencyjne podejście do środowiska; podejmowanie inicjatyw promujących odpowiedzialność ekologiczną; stosowanie i rozpowszechnianie technologii przyjaznych środowisku).

²⁶ *Globalizacja mniej groźna*, „Rzeczpospolita”, z dnia 30. 05. 2001.

²⁷ V.A. Schmidt, *An End to French Economic Exceptionalism? The Transformation of Business under Mitterrand*, „California Management Review”, Fall 1993, s. 85.

²⁸ Zob. *Stakeholder Dialogue [w:] CSR Europe. The Business Network for Corporate Social Responsibility*, s. 13.

²⁹ EP, *Szczyt społecznej i ekonomicznej odbudowy*, „Unia Europejska” 2000, nr 3, s. 9.

³⁰ *Europejska Kampania 2002*, [w:] *Odpowiedzialny biznes wyzwaniem dla europejskiej gospodarki*, FOB, Warszawa 2002, s. 24.

W marcu 2001 roku, na szczycie w Sztokholmie Rada Europejska z zadowoleniem stwierdziła, iż dostrzega inicjatywy promujące społeczną odpowiedzialność, a Komisja Europejska ogłosiła zamiar zaprezentowania dokumentu *Green Paper on Corporate Social Responsibility*. Publikacja tego dokumentu miałaby zachęcić zainteresowane strony do dyskusji nad problemami związanymi z odpowiedzialnością biznesu³¹. Zobowiązanie to zostało dotrzymane i w lipcu 2001 Zielona Księga została przedstawiona zainteresowanej publiczności. Dokument ten został uznany za pierwszy raport opracowany na tak wysokim szczeblu, który szczegółowo omawia zasady odpowiedzialności i sposoby ich wdrażania. Swoje poparcie dla dokumentu wyraziła Rada Europejska. Zielona Księga i dyskusja nad nią stały się podstawą do stworzenia kolejnego dokumentu. Jest nim strategia realizacji i upowszechniania społecznej odpowiedzialności *Communication from the commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, którą Komisja Europejska przedstawiła w lipcu 2002 roku. Z kolei w roku 2006 Komisja ogłosiła *Europejski Sojusz na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, który stanowi kolejny etap w dyskusji nad tą koncepcją.

Początek XXI wieku przyniósł kolejną falę zainteresowania problematyką społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, również z powodu powtarzających się wypadków nieetycznych zachowań firm, które zniweczyły wręcz lub mocno zaburzyły dotychczasową działalność wielu spółek (Eneron, Arthur Andersen, Merck, Xerox).

W Polsce pierwsza bardziej znacząca inicjatywa, promująca ideę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, miała miejsce w 2001 roku³², kiedy to odbyło się pierwsze spotkanie inaugurujące Global Compact. W spotkaniu udział wzięli: przedstawiciele biznesu, rządu RP oraz organizacji pozarządowych. Bezpośrednim skutkiem spotkania było powołanie Komitetu Sterującego, w którego skład weszły firmy międzynarodowe działające w Polsce oraz rodzime firmy polskie. Misją Komitetu stało się propagowanie zasad Global Compact wśród polskich przedsiębiorców oraz zaangażowanie polskiego biznesu w prace Komitetu. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż Polska jest pierwszym krajem europejskim, który oficjalnie przyłączył się do tej inicjatywy³³. Z kolei w 2006 roku Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej powołał Międzyresortową Grupę Roboczą ds. CSR, która powinna przyczynić się do promowania i do wdrażania najlepszych rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności w biznesie w naszym kraju³⁴.

³¹ *Odpowiedzialny biznes w Unii Europejskiej*, [w:] *Odpowiedzialny biznes wyzwaniem dla polskiej gospodarki*, FOB, Warszawa 2002, s. 28.

³² Wspomnieć można również o nieco wcześniejszej, ale mniej znanej inicjatywie z 1996 roku, kiedy ukazał się raport opracowany wspólnie przez organizację studencką AIESEC oraz Prince of Wales Business Leaders Forum (działającą pod patronatem księcia Karola, międzynarodową organizację propagującą odpowiedzialny biznes). Raport ten ujawniał oczekiwania studentów wobec pracodawców, w tym także odnoszące się do obszaru odpowiedzialności biznesowej.

³³ *Globalizacja mniej groźna*, „Rzeczpospolita”, z dnia 30.05.2001.

³⁴ B. Rok, *Jaki to był rok dla odpowiedzialnego biznesu?*, [w:] *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. Raport 2006*, FOB, Warszawa 2007, s. 5.

Ważne miejsce w upowszechnianiu idei społecznej odpowiedzialności w Polsce zajęło (zarejestrowane w 2000 roku) Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Forum zrzesza przedstawicieli biznesu, działaczy organizacji pozarządowych, naukowców. Stawia sobie za cele: wypracowywanie zasad i kryteriów odpowiedzialnego biznesu, popularyzowanie wiedzy z tej dziedziny, promowanie działań prospołecznych i proekologicznych oraz stworzenie platformy do wymiany doświadczeń i informacji na temat wdrażania rozwiązań zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju³⁵. Promowaniem koncepcji i zasad odpowiedzialnego biznesu zajmują się w chwili obecnej w Polsce także inne organizacje, wśród których wymienić należy przykładowo: Akademię Rozwoju Filantropii czy Polskie Stowarzyszenie Etyki Biznesu.

Podsumowując powyższe rozważania, stwierdzić należy, iż wyrosła w Stanach Zjednoczonych idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa upowszechniła się także w Europie i w chwili obecnej jest nośną koncepcją akcentującą rolę podmiotów gospodarczych w społeczeństwie. Obserwowany obecnie wzrost zainteresowania tą ideą nie powinien wzbudzać zaskoczenia. Analiza kryzysów pojawiających się w świecie biznesu pokazuje bowiem, że niejednokrotnie ich źródłem były nieetyczne, egoistyczne i nieodpowiedzialne postawy przedsiębiorców i menedżerów. Zasadne wydaje się więc dalsze upowszechnianie i promowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

2.1.2. Istota społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Chcąc ukazać istotę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, należałoby najpierw krótko przybliżyć termin podstawowy, jakim jest odpowiedzialność.

Odpowiedzialność narodziła się na gruncie prawa i ze względu na swój prawniczy rodowód ograniczała się początkowo do ponoszenia konsekwencji, najczęściej karnej, za to, co złego się uczyniło. Było to wąskie, negatywne rozumienie odpowiedzialności. W dzisiejszych czasach obok podejścia negatywnego pojawia się też pozytywne określenie odpowiedzialności, rozumianej jako podejmowanie odpowiedzialności za zależne od człowieka dobro. O ile odpowiedzialność negatywna wraca do przeszłości, pozytywna – patrzy w przyszłość³⁶.

L. Ostasz uważa, iż odpowiedzialność to gotowość włączenia się w bieg zdarzeń i wpływanie tak na nie, by zmierzały ku korzyści tych, którzy biorą w nich udział³⁷. Zaś H. Jonas mówi o dwóch znaczeniach odpowiedzialności – odpowiedzialność, jako bycie rozliczanym za swoje czyny i odpowiedzialność za określone podmioty³⁸.

³⁵ *Arystokracja biznesu dopiero się tworzy*, „Rzeczpospolita”, z dnia 1.08.2001.

³⁶ Por. J. Filek, *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2002, s. 160-161.

³⁷ L. Ostasz, *Ku etyce uniwersalnej. Zarys teorii wartości*, Kraków 1994, s. 72-73, [w:] J. Konieczny, *Wstęp do etyki biznesu*, Konsalnet, Warszawa 1998, s. 25.

³⁸ H. Jonas, *Teoria odpowiedzialności: pierwsze rozróżnienia*, „Znak” 1995, nr 10, s. 74-85.

Odpowiedzialność jest także rozumiana jako wzięcie na siebie dobrych i złych skutków własnych działań³⁹.

Obszar odpowiedzialności jest wyznaczany przez wolność. Warunkami odpowiedzialności są bowiem zarówno moc sprawcza, a więc to „że działanie ma wpływ na świat”, jak i fakt, iż działanie podlega woli sprawcy i potrafi on do pewnego stopnia przewidzieć skutki działania⁴⁰. Wolność jest warunkiem koniecznym ponoszenia odpowiedzialności⁴¹, chociaż, jak pokazuje praktyka, wolność bez ograniczeń, a więc wolność bez odpowiedzialności staje się wygodnym sposobem życia we współczesnym społeczeństwie⁴².

Przechodząc do problemu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, stwierdzić należy, iż do tej pory brak jest zgodności, tak co do samej istoty tej koncepcji, jak i zakresu owej ewentualnej odpowiedzialności. Zauważyć można jednak znamiennej tendencję – najnowsze definicje odchodzą od definiowania społecznej odpowiedzialności przez wskazywanie za co firma jest odpowiedzialna (co jest wyraźnie widoczne w „tradycyjnych” definicjach), a zwracają się w kierunku patrzenia na tę ideę poprzez pryzmat komunikacji, współpracy czy wywierania wpływu na otoczenie.

Tradycyjne definiowanie opiera się na określaniu zakresu odpowiedzialności firmy. W ramach tego podejścia spotkać można pasywne i aktywne ujęcia społecznej odpowiedzialności. Jak stwierdza M. Rybak, pasywne podejście zaleca unikanie wyrażania szkody społecznej. Zgodnie z nim, przedsiębiorstwa mają powstrzymać się od szkody społecznej, nawet jeśli przynoszą zysk⁴³. Odpowiedzialność aktywna z kolei wyraża się w braniu przez firmę na siebie odpowiedzialności za zaspokajanie postulatów i oczekiwań zgłaszanych przez różne grupy zainteresowanych.

Nowoczesne definicje odchodzą od definiowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa poprzez pryzmat jej zakresu. Podkreślają, iż firmy nie można uważać za podmiot oderwany od środowiska, w którym funkcjonuje. Rodzi się więc konieczność nawiązywania określonych stosunków z otoczeniem. Jakość tych stosunków stanowi istotę nowoczesnego ujęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

³⁹ A. Podsiad, Z. Więckowski, *Mały słownik terminów i pojęć filozoficznych*, Konsalnet, Warszawa 1983, s. 251, [w:] J. Konieczny, *Wstęp...*, op. cit., s. 25.

⁴⁰ H. Jonas, *Zasada odpowiedzialności*, Kraków 1996, s. 167, [za:] J. Filek, *Problem ubóstwa w perspektywie wolności i odpowiedzialności*, [w:] *Etyczne aspekty bogacenia się i ubóstwa*, red. A. Węgrzecki, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2003, s. 61.

⁴¹ *Leksykon filozofii. Postaci i pojęcia*, red. B. Andrzejewski, Oficyna Wydawnicza De facto, Poznań 2000, s. 519.

⁴² A. Murzyn, *Filozofia edukacji w schyłku XX wieku (kwestie wybrane)*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2001, s. 56-57.

⁴³ M. Rybak, *Idea społecznej odpowiedzialności korporacji a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2001, s. 393.

Tabela 8.

Wybrane tradycyjne definicje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

| Autor | Sposób rozumienia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa |
|--|---|
| H.P. Bowen | Zobowiązanie biznesu do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji, przyjmowania takiej linii postępowania, które są zgodne z obowiązującymi celami i wartościami społeczeństwa |
| W.C. Frederick | Obowiązek pracy dla dobrobytu społecznego jest istotą koncepcji społecznej odpowiedzialności |
| Strategor | Społeczna odpowiedzialność to odczuwanie przez przedsiębiorstwo moralnego zobowiązania z tytułu konsekwencji, jakie ma jego działalność dla społeczeństwa |
| Z. Zbiegień-Maciąg | Społeczna odpowiedzialność firmy oznacza, że jest ona moralnie odpowiedzialna i zobowiązana do rozliczania się przed społeczeństwem ze swojej działalności |
| D. Doane | Zobowiązanie przedsiębiorstwa do ponoszenia odpowiedzialności za wszystkie swoje działania i czynności w stosunku do <i>stakeholders</i> |
| K. Davis, R.L. Blomstrom | Zobowiązanie decydentów w przedsiębiorstwie do podejmowania działań, które obok realizacji interesów firmy zabezpieczają i podwyższają dobrobyt społeczeństwa jako całości |
| J.E. Post, J.E. William, C. Frederick, A.T. Lawrence, J. Weber | Odpowiedzialność przedsiębiorstwa za wszelkie swoje działania, które oddziałują na ludzi, ich zespoły i ich środowisko |
| A.B. Carroll | Odpowiedzialność obejmująca realizację oczekiwań ekonomicznych, prawnych, etycznych i dobrowolnych (filantropijnych) zgłaszanych w danym czasie przez społeczeństwo |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H.P. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York 1953, s.6; W.C. Frederick, *From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought*, „Business and Society” 1994, No. 37; cyt. [za:] R.P. Hill, T. Ainscough, T. Shank, D. Manullang, *Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective*, „Journal of Business Ethics” 2007, No. 70, s. 165; Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 590; Z. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w biznesie*, Centrum Kreowania Liderów, Kłodzisko 1994, s. 21; D. Doane, *Beyond Corporate Social Responsibility: Minnows, Mammoths and Markets*, „Futures” 2005, No. 37, s. 217; K. Davis, R.L. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, 3rd edition, Mc Graw-Hill, New York 1975, s. 6; J.E. Post, J.E. William, C. Frederick, A.T. Lawrence, J. Weber, *Business and Society Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, Mc Graw-Hill, New York 1996, s. 37; A.B. Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, [w:] W.R. Allen, L.K. Bragaw, *Social Forces and the Manager. Readings and Cases*, John Wiley & Sons, New York (i in.) 1982, s. 50.

Nowoczesne definicje używają określeń: dialog, współpraca, relacje, partnerstwo, komunikacja, co jednocześnie wskazuje na jakościowo nowe ujęcie roli interesariuszy. Dialog, współpraca, czy partnerstwo wymagają zaangażowania obu stron. W kształtowaniu takich relacji aktywne musi być oczywiście przedsiębiorstwo, ale nie będą to stosunki prawidłowe, jeżeli sami interesariusze nie zaangażują się w ich tworzenie.

Jak zauważa K.Davis, firma powinna działać jak dwukierunkowy otwarty system, odbierający sygnały ze strony społeczeństwa i otwarcie ujawniający swoje działania⁴⁴.

Tabela 9.

Wybrane nowoczesne definicje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

| Autor | Sposób rozumienia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa |
|---|---|
| Komisja Europejska | Proces, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na ich powodzenie w działalności gospodarczej |
| B. Rok | Budowanie przez organizację trwałych, pozytywnych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa |
| J.M. Ivancevich, P. Lorenzi, S.J. Skinner, P.B. Crosby | Współpraca firmy z grupami zainteresowanych |
| <i>World Business Council for Sustainable Development</i> | Zarządzanie w sposób odpowiedzialny relacjami ze wszystkim interesariuszami, którzy mają uprawnione żądania w stosunku do firmy, a nie tylko z udziałowcami |
| <i>Canadian Democracy and Corporate Accountability Commission</i> | Całość relacji przedsiębiorstwa ze wszystkimi zainteresowanymi |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, Brussels, 2nd July 2002, COM (2002) 347 final; B. Rok, *System społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, red. B. Rok, FOB, Warszawa 2001, s. 32; J.M. Ivancevich, P. Lorenzi, S.J. Skinner, P.B. Crosby, *Management. Quality and Competitiveness*, Irwin, Chicago (i in.) 1997, s. 75; *Meeting changing expectations*, World Business Council for Sustainable Development, s. 3, 1999, marzec; *Canadian Democracy and Corporate Accountability Commission*, An Overview of Issues, 2001, s. 132.

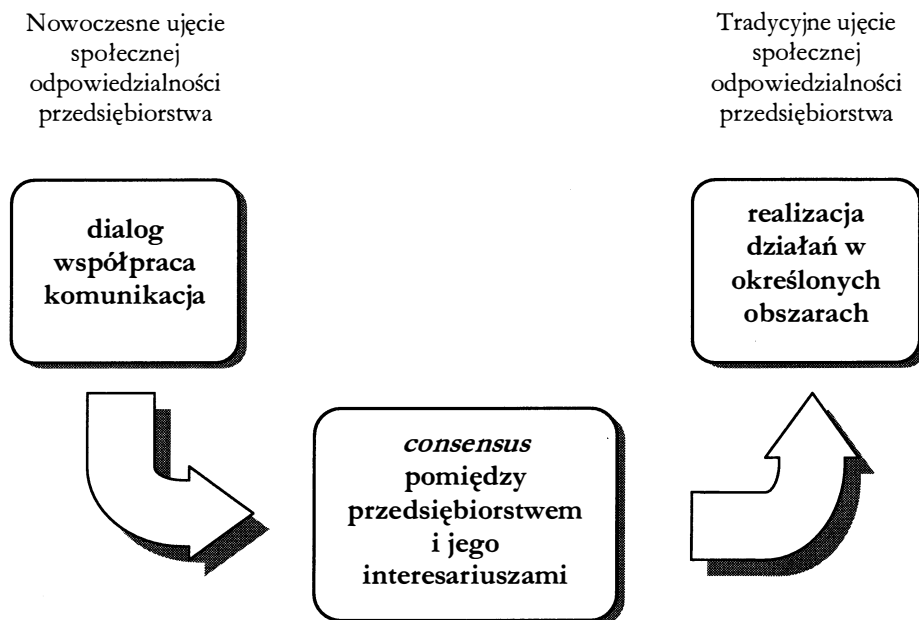
To dzięki dialogowi, współpracy czy partnerstwu zostanie dopiero określony odpowiedni zakres społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, zgodny z oczekiwaniami kibiców strategicznych, a jednocześnie pozwalający na realizowanie celów firmy. Dialog, czy współpraca zakładają bowiem dobrą wolę i chęć zrozumienia po obu stronach. Takie podejście odchodzi od definicyjnego narzucania zakresu społecznej odpowiedzialności, odpowiedzialności „na ślepo”, a stawia na świadome kształtowanie odpowiedzialnych zachowań firmy. Jest to więc także podejście dynamiczne, akcentujące możliwość zmian zakresu i form odpowiedzialności przedsiębiorstwa wskutek prowadzonego między stronami dialogu. Można też zaryzykować stwierdzenie, iż nowoczesne podejście do definiowania CSR doprowadza w konsekwencji do prawidłowego określenia odpowiedzialności przedsiębiorstwa, a więc pomaga w formułowaniu definicji tradycyjnych. Tradycyjne i nowoczesne ujęcia społecznej odpowie-

⁴⁴ K. Davis, *Five Propositions for Social Responsibility*, „Business Horizons” 1975, June, s. 9-24.

działności nie są więc wobec siebie konkurencyjne, lecz komplementarne, wzajemnie się uzupełniają.

Rysunek 1.

Zależność pomiędzy nowoczesnym i tradycyjnym ujęciem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne.

W niniejszej pracy autorka przyjmuje, iż społeczna odpowiedzialność jest koncepcją, której istotą jest nawiązywanie przez przedsiębiorstwo dialogu ze środowiskiem, w którym funkcjonuje, i kształtowanie swoich relacji z interesariuszami w sposób pozwalający na realizację uzasadnionych aspiracji wszystkich stron.

Definicja ta wpisuje się w pojawiające się głosy, aby obok (albo wręcz zamiast) rozpatrywania istoty społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i dążenia do określenia jego ostatecznej odpowiedzialności wobec społeczeństwa skupiać uwagę na tym, w jaki sposób firmy reagują na zagadnienia społeczne. Jest to tzw. idea społecznej reakcji przedsiębiorstwa. W ramach tej koncepcji badania idą w dwóch kierunkach. Po pierwsze, są rozpoznawane reakcje firm na zagadnienia społeczne, po drugie zaś rozpatrywane są siły wywołujące społeczne problemy, na które firmy powinny reagować⁴⁵. Słowo odpowiedzialność zostaje zastąpione słowem „reakcja”, co oznaczać ma konkretne działania. A. Carroll łączy nawet koncepcję społecznej odpowie-

⁴⁵ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 115-116.

działności z koncepcją społecznej reakcji w jedną teorię społecznej efektywności korporacji, zgodnie z którą obszar dyskusji o społecznej odpowiedzialności jest wyznaczany przez zasady ekonomiczne, prawne i etyczne⁴⁶. Przestrzeganie przez firmę tych zasad rzutuje na jej społeczną efektywność. Efektywność społeczna decyduje natomiast o efektywności ekonomicznej⁴⁷.

W rozważaniach nad społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa można zauważyć szereg nowych myśli dotyczących także używanej terminologii. Przykładowo, część praktyków teoretyków proponuje odejście od terminu CSR (Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstwa) na rzecz terminu CR (Corporate Responsibility – Odpowiedzialność Przedsiębiorstwa), co można tłumaczyć tym, iż w tej idei nie chodzi o: „jakąś szczególną odpowiedzialność wyłącznie natury społecznej, ale przede wszystkim – biznesowej”⁴⁸. Inni badacze zaczynają tłumaczyć skrót CSR jako Corporate Stakeholder (a nie Social) Responsibility, rozumiejąc pod tym pojęciem odpowiedzialność wobec wszystkich grup interesariuszy, zarządzanie relacjami z nimi⁴⁹.

Podsumowując, stwierdzić należy, że społeczna odpowiedzialność podmiotów gospodarczych jest koncepcją dynamiczną, zmieniającą się wraz z firmą i jej otoczeniem. Różnorodność poglądów na jej temat będzie występowała tak długo, jak długo przedsiębiorstwo będzie funkcjonować w warunkach burzliwego otoczenia, a więc można zaryzykować stwierdzenie, że już zawsze.

2.1.3. Obszary działań społecznie odpowiedzialnych

W nawiązaniu do rozważań o interesariuszach przedsiębiorstwa i ich klasyfikacji należy uznać, że również społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa może być realizowana w dwóch obszarach – wewnętrznym i zewnętrznym.

W wymiarze wewnętrznym mieści się przede wszystkim odpowiedzialność wobec pracowników. W dokumencie Unii Europejskiej *Green Paper* czytamy, że dotyczy ona kwestii, takich jak: inwestowanie w zasoby ludzkie, zdrowie i bezpieczeństwo, oraz kierowanie zmianami⁵⁰. Zdaniem G. Johnsona i K. Scholesa, na odpowiedzialność wobec pracowników składają się: dobrobyt pracowników (opieka medyczna, pomoc w spłaceniu wierzytelności, urlopy zdrowotne), warunki pracy (podwyższanie standardów najbliższego otoczenia stanowiska pracy, świadczenia socjalne powyżej norm) oraz projektowanie zadań pracowniczych zorientowanych bardziej na satysfakcję pracowników niż na zwiększenie efektywności ekonomicznej⁵¹. Z kolei S. Sudoł uznaje, że wewnętrzna odpowiedzialność społeczna obejmuje stwarzanie odpowiednich wa-

⁴⁶ A.B. Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review” 1979, No. 4, s. 497-506; cyt. [za:] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbrtt, *Kierowanie...*, op. cit., s. 116.

⁴⁷ W. Budzyński, *Zarządzanie wizerunkiem firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002, s. 32-33.

⁴⁸ B. Rok, *Jaki to był...*, op. cit., s. 5.

⁴⁹ Tamże.

⁵⁰ *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, red. B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 274.

⁵¹ G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, New York 1993; [za:] D. Walczak-Duraj, *Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji*, Wyd. UŁ, Łódź 2002, s. 308.

runków pracy i zapewnienie godziwego wynagrodzenia za pracę oraz zaspokojenie innych uzasadnionych potrzeb pracowników. Przedsiębiorstwo powinno tu równo- ważyc interesy właścicieli i pracowników⁵².

Zdaniem E. Sternberg, przedsiębiorstwo powinno traktować pracowników z uwzględnieniem zwyczajnej przyzwoitości i sprawiedliwości dystrybtywnej, wynagradzać za wkład w cel przedsiębiorstwa, a także być uczciwym oraz bezstronnym wobec swych pracowników: unikać oszustwa, kradzieży, przymusu, przemocy fizycznej i bezprawia⁵³. Dzięki temu pracownik zyskuje odpowiednie warunki pracy, poczucie własnej godności i wartości. Jak zauważa H. Levinson, brak konieczności nieustannej obrony swoich racji oraz świadomość, że firma jest szczerze zainteresowana zaspokajaniem potrzeb pracowników na równi ze swoimi, prowadzi do tego, że stosunki między przedsiębiorstwem a pracownikami stają się dynamiczną siecią przeplatających się celów osobistych i organizacyjnych⁵⁴.

Wewnętrzna odpowiedzialność przedsiębiorstwa dotyczy także udziałowców (właścicieli). Globalizacja rynków finansowych oznacza jednak bardziej kosmopolitycznego i ruchliwego akcjonariusza⁵⁵. Przy czym, jak stwierdza H. Kreikebaum, akcjonariusze, zwłaszcza drobni, mniej zainteresowani są sprawowaniem funkcji kontrolnych, a bardziej oczekują zysków, które w stosunku do zainwestowanego kapitału będą równe co najmniej rynkowej stopie procentowej⁵⁶. W ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa powinny więc:

- profesjonalnie i rzetelnie zarządzać, by zapewnić uczciwe i konkurencyjne zyski z poczynionych inwestycji;
- ujawniać właścicielom i inwestorom istotne informacje pod warunkiem przestrzegania zobowiązań prawnych i ograniczeń wynikających z zasady konkurencji;
- prowadzić działalność zapewniającą ochronę i powiększanie aktywów właścicieli i inwestorów;
- uwzględniać żądania, sugestie, skargi i formalne postanowienia właścicieli i inwestorów.

Aby zachować odpowiedzialną społecznie postawę wobec inwestorów, menedżerowie powinni także przestrzegać właściwych procedur księgowych, dostarczać akcjonariuszom odpowiednich informacji na temat wyników finansowych. Ponadto, powinni trafnie i trzeźwo oceniać przyszły wzrost i zyskowność⁵⁷.

Omawiana koncepcja wymaga od firmy coraz większego poczucia odpowiedzialności za środowisko naturalne. Dbałość o środowisko naturalne stanowi element łączący wewnętrzny i zewnętrzny obszar odpowiedzialności. W ramach obszaru wewnętrznego sprowadza się ona do odpowiedzialnych praktyk związanych przede wszyst-

⁵² S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 86.

⁵³ E. Strenberg, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa 1998, s. 145.

⁵⁴ H. Levinson, *Zarządzanie przez czyje cele?*, „Harvard Business Review Polska”, Marzec 2004, s. 59.

⁵⁵ *Specjalizacja czy dywersyfikacja*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 2, s. 28.

⁵⁶ H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996, s. 204.

⁵⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 118-119.

kim z zarządzaniem zasobami naturalnymi w procesie produkcji⁵⁸. Przedsiębiorstwo powinno jednak nie tylko przestrzegać przepisów dotyczących ochrony środowiska, lecz także podejmować inne proekologiczne inicjatywy. Powinno tworzyć system zarządzania ekologicznego, który bazuje na pozyskanych, umotywowanych do tego typu działań pracownikach. Zarządzanie ekologiczne musi stać się częścią ogólnego zarządzania firmą. Z uwagi zaś na to, iż wiele problemów ekologicznych związanych z działalnością przedsiębiorstwa ma poważne skutki dla otoczenia firmy oraz że przedsiębiorstwo wykorzystuje zasoby z otoczenia – odpowiedzialność wobec środowiska to także fragment zewnętrznej odpowiedzialności firmy.

Poza środowiskiem, działania odpowiedzialne firmy w obszarze zewnętrznym dotyczyć powinny: klientów, partnerów handlowych, dostawców, społeczności lokalnej.

Orientacja na klientów oznacza, iż przedsiębiorstwo patrzy na nich nie jako na anonimowych nabywców jakiegoś wyrobu, ale dostrzega w nich żywe istoty, które chcą rozwiązać jakiś swój problem. W związku z tym firma powinna:

- wspólnie z nimi analizować sytuację,
- uwzględniać ich opinie w formułowaniu celów operacyjnych,
- wspólnie poszukiwać rozwiązań i urzeczywistniać je⁵⁹.

W *Green Paper* czytamy, że: „w ramach swojej odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa powinny dostarczać towary i usługi, których potrzebują i chcą konsumenci, w skuteczny, etycznie i środowiskowo odpowiedzialny sposób”⁶⁰. Odbiorca jest zainteresowany w tym, aby uzyskać wyroby i usługi o poziomie jakościowym co najmniej zbliżonym do oczekiwanego i obiecwanego przez producenta, o cenie możliwie najniższej i w sposób dostatecznie sprawny. Oczekuje również, że potrzeby jego będą zaspokajane w sposób zgodny z regułami obyczajowymi, które uznaje oraz zgodne z obowiązującymi normami prawnymi⁶¹.

Przedsiębiorstwa muszą jednocześnie nie tylko należycie produkować wyroby i świadczyć usługi potrzebne społeczeństwu, lecz są również odpowiedzialne za fizyczne i społeczne następstwa korzystania przez ludzi z tych produktów i usług⁶². Problemem, który musi więc rozwiązać przedsiębiorstwo, jest też bezpieczeństwo użytkowania produktów.

Z kolei odpowiedzialne stosunki z dostawcami i podwykonawcami muszą opierać się na wzajemnym szacunku. Dlatego też w obowiązku przedsiębiorstwa jest:

- dążyć do uczciwości we wszystkich obszarach współpracy;
- dbać, by działalność gospodarcza była wolna od działań wymuszających i niepotrzebnych roszczeń sądowych;
- dążyć do współpracy długookresowej, dającej stabilizację wszystkim zainteresowanym;
- dzielić się z dostawcami informacjami i włączać ich w proces planowania;

⁵⁸ *Więcej niż zysk...*, op. cit., s. 274.

⁵⁹ *Co robić, by lepiej rozwiązywać problemy klientów*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 2, s. 37.

⁶⁰ *Więcej niż zysk...*, op. cit., s. 279.

⁶¹ T. Pieczkiewicz, *Etyka zarządzania działalnością gospodarczą*, IOiZWP „Orgmasz”, Warszawa 1995, s. 29.

⁶² G. Antonides, W.F. van Raaij, *Zachowanie konsumenta. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa 2003, s. 121.

- płacić dostawcom w terminie i zgodnie z przyjętymi zasadami;
- poszukiwać i dobrać takich dostawców i podwykonawców, którzy, zatrudniając pracowników, przestrzegają zasady poszanowania ludzkiej godności;
- poszukiwać dostawców i podwykonawców, którzy również dążą do bycia odpowiedzialnym.

Przedsiębiorstwa muszą być świadome tego, że na odpowiedzialne wyniki ich działań mogą mieć wpływ działania dostawców i innych partnerów handlowych, stąd konieczność starannego ich doboru; jednocześnie muszą dostrzegać fakt, iż skutki działań z zakresu społecznej odpowiedzialności nie będą ograniczone jedynie do samej firmy, ale również obejmą firmy współpracujące⁶³.

Natomiast odpowiedzialność firmy wobec społeczności lokalnej powinna obejmować zarówno reagowanie na oczekiwania regionu wyrażone przez przedstawicieli społeczności lokalnej, jak i na proponowanie własnych rozwiązań, które będą zaspokajać określone potrzeby tej społeczności⁶⁴.

2.1.4. Kontrowersje wokół społecznej odpowiedzialności

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, chociaż szeroko propagowana, ma jeszcze grono zagorzałych przeciwników. Przeciwnicy idei sięgają przede wszystkim do prac M. Friedmana, który skonstatował, iż: „istnieje tylko jeden jedyny rodzaj społecznej odpowiedzialności ze strony świata biznesu – wykorzystywać swe zasoby i podejmować działalność w celu zwiększenia własnych zysków na tyle, na ile pozostaje to w zgodzie z regułami gry [...] i przyjmować otwartą i wolną konkurencję, bez podstępów i oszustw”⁶⁵. Idąc tym śladem, E. Sternberg dobitnie stwierdza, iż: „celem definiującym biznes jest maksymalizacja wartości dla właściciela w długim okresie przez sprzedaż towarów i usług”⁶⁶ i dlatego uważa, że zużywanie zasobów przedsiębiorstwa do celów innych niż gospodarcze, to: „tak naprawdę złodziejstwo: nieuprawnione przywłaszczenie tego, co należy do właścicieli. [...] To, że przejęte zasoby przekazano na cele, które powszechnie uważa się za szczytne bądź za obowiązki wobec społeczeństwa, nie sprawia, że przejęcie ich jest w jakikolwiek sposób mniejszym złodziejstwem”⁶⁷. Taki pogląd podziela też J. Dietl, uznając iż: „obowiązkiem przedsiębiorstw i menedżerów jest podnoszenie zysku przedsiębiorstwa, czy udziału w rynku, a nie przejmowanie społecznej odpowiedzialności”⁶⁸.

Przeciwko idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa podnosi się argumenty natury prawnej, społecznej i ekonomicznej, jak i dotyczące sposobu ujęcia koncepcji. Zestawienie podstawowych zarzutów w stosunku do koncepcji społecznej odpowiedzialności ujęto w tabeli 10.

⁶³ Por. *Więcej niż zysk...*, op. cit., s. 278.

⁶⁴ *Więcej niż zysk...*, op. cit., s. 51.

⁶⁵ M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, Centrum A. Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993, s. 127-128.

⁶⁶ E. Sternberg, *Czysty biznes...*, op. cit., s. 50.

⁶⁷ Tamże, s. 59.

⁶⁸ J. Dietl, *Zewnętrzne uwarunkowania standardów etycznych w biznesie*, [w:] *Etyka biznesu*, red. J. Dietl i W. Gasparski, PWN, Warszawa 1997, s. 140.

Tabela 10.

Argumenty przeciwko idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

| Natura argumentów | Przykładowe argumenty |
|-------------------|---|
| Prawna | <ul style="list-style-type: none"> - przedsiębiorstwo posiada osobowość prawną, nie jest zaś podmiotem moralnym i nie ma sumienia, a to zwalnia je z odpowiedzialności moralnej; z powodów logicznych byłoby niewłaściwe oczekiwać zgodności postępowania firmy z powszechnymi zasadami moralnymi |
| Społeczna | <ul style="list-style-type: none"> - zaangażowanie w programy społeczne daje przedsiębiorstwom, które i tak są już bardzo silne, zbyt wielką władzę - nie całe społeczeństwo udzieliło firmom mandatu na angażowanie się w zagadnienia społeczne, a działania podejmowane przy podzielonym poparciu mogą być nieskuteczne - poglądy i umiejętności przywódców biznesu są nakierowane głównie na gospodarkę i nie mają oni odpowiednich kwalifikacji do zajmowania się zagadnieniami społecznymi - menedżerowie nie powinni rozporządzać cudzymi środkami, mogą to robić tylko właściciele - działanie człowieka w ramach organizacji determinuje go w sposób wykluczający odpowiedzialność moralną |
| Ekonomiczna | <ul style="list-style-type: none"> - celem firmy jest pomnażanie zysku akcjonariuszy, menedżerowie są powiernikami funduszu akcjonariuszy i z tego względu powinni reprezentować wyłącznie ich interesy właścicielskie - warunkiem optymalnego funkcjonowania rynku jest klarowny podział funkcji pełnionych przez rozmaite podmioty, a realizowanie przez przedsiębiorstwo celów społecznych zakłóca ten podział - naruszenie zasady maksymalizacji zysku - możliwość obniżenia efektywności firmy, które nastąpi, gdy przeznaczy ona kapitał na działania charytatywne, zamiast na potrzeby organizacji. W rezultacie koszty programów społecznych stawiają przedsiębiorstwa, które je realizują, w gorszej sytuacji konkurencyjnej. Społeczne zaangażowanie prowadzi w konsekwencji do wzrostu cen towarów i usług, za które w ostatecznym rachunku zapłaci całe społeczeństwo - różne zainteresowane strony żądają od przedsiębiorstwa realizacji rozmaitych celów, co może prowadzić do trudności w ustaleniu kierunku działania i powodować konflikt interesów - osłabienie poczucia powinności menedżerów wobec właścicieli, rozmycie zasad odpowiedzialności i kontroli, a w rezultacie możliwość znalezienia przez zarząd uzasadnienia dla każdej swojej decyzji |
| Sposób ujęcia | koncepcja zbyt „rozwodniona”, niedostateczna operacyjność koncepcji |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Lewicka-Strzałęcka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 47; S. Sudol, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 84-84; M. Rybak, *Idea społecznej odpowiedzialności korporacji a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, PWN, Warszawa 2001, s. 396-397; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 150; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 100; B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 71; B. Nogalski, R. Ronkowski, *Współczesne przedsiębiorstwo. Problemy funkcjonowania i zatrudniania*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 148-149; H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996, s. 211.

Z tymi poglądami można, a nawet należałoby polemizować. Zwolennicy koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa starają się zbijać argumenty przeciwników w każdym z obszarów. Podnosi się więc, iż przyznanie przedsiębiorstwu prawa do swobodnego prowadzenia działalności gospodarczej implikuje konieczność przestrzegania przez nie przepisów prawa oraz przestrzegania norm moralnych obowiązujących w społeczeństwie, dla potrzeb którego przedsiębiorstwo przecież funkcjonuje. „Jeśli w obszarze wolności przedsiębiorstwo jest traktowane jako podmiot wolnych wyborów, to nie może przestawać być tym podmiotem w obszarze odpowiedzialności. [...] Prawo do wolnego działania pociąga za sobą zobowiązanie przedsiębiorstwa nie tylko do działania w obrębie prawa, ale także do respektowania obowiązujących w danej społeczności norm moralnych, a zatem do analogicznej, jak w przypadku jednostki odpowiedzialności za wszelkie skutki własnej działalności”⁶⁹. Organizacja jest podmiotem moralnym, bowiem decyzje przez nią podejmowane można oceniać tak jak decyzje osób, biorąc pod uwagę zarówno intencje, jak i racjonalność.

J. Filek pisze, iż uznanie firm: „za podmioty odpowiedzialne w sensie moralnym, a nie tylko prawnym, wydaje się – w obecnej sytuacji gospodarczej i cywilizacyjnej – niezwykle istotne, i to nie tylko ze względu na konieczność uporządkowania wielu problemów życia gospodarczego, ale także, o czym zapominają przeciwnicy odpowiedzialności firmy, dla *utrzymania* odpowiedzialności indywidualnej”⁷⁰. Ludzie w firmie pracują wspólnie i jeżeli: „odrzuć ideę odpowiedzialności firmy, będącej przecież zespołem ludzi, [...] to tak jakby zwalniać jednostki w niej pracujące z odpowiedzialności za to, co zrobiły wspólnie i ograniczyć ich odpowiedzialność jedynie do tych konkretnych obszarów aktywności, w których działały samodzielnie. Któż zatem miałby odpowiadać za to, co powstaje na skutek wspólnego działania, za to, co powstało w wyniku realizacji wspólnych zamierzeń? [...] Czy zatem nadmierne rozczłonkowanie odpowiedzialności i trudności z ustaleniem jej zakresu, charakterystyczne dla działania grupowego, są wystarczającym argumentem na rzecz zwolnienia firmy z odpowiedzialności”⁷¹?

Brak niemożliwości przypisywania przedsiębiorstwu odpowiedzialności z powodu nierealności ustalenia zależności pomiędzy decyzjami poszczególnych osób, a wynikającymi z nich działaniami i ich skutkami, zasadny może być jedynie w sferze prawnej. „Jego siła słabnie w świetle badań socjologów pracy, wykazujących, iż w przypadku nieetycznego działania firmy, nie zrównoważonego właściwą odpowiedzialnością, następuje dopasowywanie własnego systemu wartości pracownika do obowiązującego w firmie. A zatem nieponoszenie odpowiedzialności przez firmę osłabia postawę etyczną jej pracowników”⁷².

⁶⁹ J. Filek, *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002, s. 170.

⁷⁰ J. Filek, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2001, s. 114.

⁷¹ J. Filek, *Odpowiedzialność jednostki, odpowiedzialność przedsiębiorstwa i odpowiedzialność biznesu jako całości*, [w:] *Etyczne fundamenty gospodarowania*, red. A. Węgrzecki, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 153.

⁷² J. Filek, *Wprowadzenie...*, op. cit., s. 114.

Jeśli wszyscy mają te same prawa, to prawa firm nie mogą górować nad prawami konsumentów, społeczności lokalnych, czy pracowników⁷³. Jeśli biznes: „będzie uprawiany nieodpowiedzialnie, zacznie kreować wartości negatywne, a to stanie się przyczyną zniszczenia systemu wolnej konkurencji i demokracji”⁷⁴. Większość problemów społecznych i ekologicznych zostało wywołanych w sposób bezpośredni lub pośredni przez przedsiębiorstwa. W związku z tym mają one moralny obowiązek niwelowania negatywnych skutków swojej działalności⁷⁵.

W obszarze społecznym podkreśla się wielką rangę działalności gospodarczej, która z dziedziny drugoplanowej urosła do jednej z najistotniejszych form działalności ludzkiej, w najbardziej zasadniczy sposób wyznaczając zarówno poziom życia ludzkiego, jak i charakter społeczeństwa, w którym żyje człowiek. Nieomal wszystkie publiczne zachowania pozostają pod wpływem idei i celów ekonomicznych, stąd konieczność wprowadzenia do analizy ekonomicznej także odpowiedzialności pozytywnej⁷⁶. Jak stwierdza R. De George, biznes, jego działania i wartości są integralną częścią społeczeństwa, zaś zaufanie, uczciwość i respekt są tak samo ważnymi wartościami w biznesie, jak w codziennym życiu ludzi⁷⁷.

„Wzrastająca rola sektora gospodarczego i wynikająca z tego faktu kumulacja władzy za pośrednictwem kapitału w rękach podmiotów gospodarczych jest tak wielka, że nakłada na przedstawicieli tego środowiska odpowiedzialność za losy nie tylko własnych przedsięwzięć, ale także społeczności, których są członkami. Umiejscowienie działalności gospodarczej, jej swoista globalizacja nakładają na menedżerów odpowiedzialność także za losy świata i przyszłość kolejnych pokoleń”⁷⁸. Jednocześnie, skoro działalność gospodarcza stwarza problemy, to organizacje gospodarcze powinny uczestniczyć w ich rozwiązywaniu, zwłaszcza że rząd czy społeczeństwo często nie dysponują takimi zasobami, jak przedsiębiorstwa⁷⁹.

Podnosząc argument zysku, P. Drucker tłumaczy, iż: „Próżne jest dowodzenie Miltona Friedmana [...] że biznes odpowiada jedynie za ekonomię swego działania. Ekonomia działania jest pierwszą odpowiedzialnością biznesu. Biznes nie przynoszący zysku, przynajmniej równego swoim kosztom kapitału, jest społecznie nieodpowiedzialny. Marnuje zasoby społeczne.[...] Ale ekonomia wykonywania działań nie jest jedynym składnikiem odpowiedzialności biznesu.[...] Władza zawsze musi być równoważona przez odpowiedzialność, w przeciwnym wypadku jest tyranią. [...] Organizacje mają władzę, chociaż tylko władzę społeczną. [...] Ale organizacje [...]

⁷³ J. Filek, *O wolności...*, op. cit., s. 169.

⁷⁴ Zob. J. Filek, *Wolność i odpowiedzialność w działalności gospodarczej*, [w:] *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller, Wyd. WSH-E w Łodzi, Fundacja „Wiedza i działanie” im. L. von Misesa i T. Kotarbińskiego, Warszawa 1999, s. 120.

⁷⁵ B. Nogalski, R. Ronkowski, *Współczesne przedsiębiorstwo. Problemy funkcjonowania i zatrudniania*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 149.

⁷⁶ J. Filek, *O wolności...*, op. cit., s. 170.

⁷⁷ R. De George, *Business Ethics*, MacMillan, New York 1986, s. 6; cyt. [za:] M. Prymon, *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, „Ekspert” Wydawnictwo i Doradztwo, Wrocław 1999, s. 27.

⁷⁸ Zob. J. Filek, *Wolność i odpowiedzialność w działalności gospodarczej*, [w:] *Etyka biznesu, gospodarki...*, op. cit., s. 119.

⁷⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 150.

ponoszą odpowiedzialność za próby poszukiwania rozwiązań podstawowych problemów społecznych, które odpowiadają ich kompetencjom i czynią – w istocie – z problemu społecznego szansę dla organizacji”⁸⁰. Dodaje też, iż istnienie przedsiębiorstwa wymaga wyrzeczeń, dlatego może ono istnieć tylko tak długo, jak długo w społeczeństwie i gospodarce panuje przekonanie o tym, że wykonuje ono konieczną, pożyteczną i wydajną pracę, a więc określenie celów związanych ze społeczną odpowiedzialnością jest potrzebne: „nie dlatego, że menedżerowie odpowiadają za społeczeństwo. Potrzeba ich określenia wynika z tego, że menedżerowie odpowiadają za przedsiębiorstwo”⁸¹.

J. Penc dodaje, że pogląd M. Friedmana: „należy dzisiaj uznać za archaiczny. Może być on traktowany jedynie jako relikwiny gospodarki niedoboru, mit starej ekonomii [...]. Wywodzi się on ze starego paradygmatu zakładającego, że biznes jest i będzie niemoralny, gdyż w warunkach wolnej konkurencji przedsiębiorstwa nie mogą pozwolić sobie na działania zgodne z zasadami etycznymi. U jego podstaw leży, jak wiadomo, koncepcja człowieka ekonomicznego [...] A. Smitha, który rzekomo kieruje się wyłącznie motywem zysku i jest nastawiony na efektywność partykularną, a jego racjonalność działań ma zaowocować maksymalizacją użyteczności, oczywiście pojętej indywidualistycznie. Przyjęcie *a priori* takiego pesymistycznego, fatalistycznego myślenia oznaczałoby, że biznes z natury rzeczy jest niemoralny i że nie można zbudować kapitalizmu z „ludzka twarzą”. Na szczęście, wiele społeczeństw uwolniło się od tego bzdurnego paradygmatu, od moralności dwudziestego wieku, która nie może już rozstrzygać o wyborach w nowym stuleciu”⁸².

Z kolei, zdaniem Ch. Hampden-Turner, ze strategicznego punktu widzenia stawianie jedynie na zysk i dążenie jedynie do jego maksymalizacji może prowadzić nawet do klęski, gdyż :

- rentowność kłóci się z bardziej potrzebnymi wartościami, co nie znaczy, że są to wartości ważniejsze. Czerpanie zysków z przedsiębiorstwa zwykle zwolni później tempo jego rozwoju, podczas gdy pobudzanie rozwoju zwiększy później zysk;
- zysk osiąga się zbyt późno, by mógł posłużyć do skutecznego kierowania przedsiębiorstwem. Obecny zysk może być skutkiem decyzji podjętych wiele lat temu, które właśnie zaczęły przynosić korzyści;
- zysk, podobnie jak szczęście i satysfakcję, łatwiej jest osiągnąć pośrednio, gdy nie myślimy tylko i wyłącznie o sobie i własnych pragnieniach, lecz koncentrujemy się na potrzebach klienta;
- strategie maksymalizacji zysku są zbyt proste do przewidzenia i zbyt łatwo jest dać im odpór;
- jeżeli zarząd naciska na osiąganie jak najwyższych zysków, wówczas pracownicy mogą zacząć podobne żądania wysuwać pod adresem zarządu;

⁸⁰ P. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 86-87.

⁸¹ P. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002, s. 65.

⁸² J. Penc, *Etyka w kreowaniu sukcesu firmy*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 3, s. 8-9.

- sytuacja, w której jedynym celem przedsiębiorstwa staje się zysk, może prowadzić do zniszczenia integralności i spójności firmy⁸³.

„W istocie problem nie polega na zysku, jako wartości czy koniecznym warunku wolnego rynku. Tkwi on raczej w traktowaniu rentowności jako jedynego kryterium, warunku wystarczającego, innymi słowy – samej przez się, jako „rzeczy”. Ameryce i Zachodowi może wyrządzić krzywdę nie tyle troska o rentowność przedsiębiorstwa, ile przeświadczenie, że skoro są rentowne, wszystko inne także jest w porządku”⁸⁴. Autorzy książki *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy* piszą, iż choć: „w centrum uwagi znajduje się tu jeden zasadniczy cel, spółka zarządzana z myślą o wartości nie może pozwolić sobie na ignorowanie innych zainteresowanych stron. Personel zwolni się, jeśli będzie za mało zarabiał lub jeśli będzie źle traktowany; klienci pójdą gdzie indziej, jeśli nie będą zadowoleni; trzeba również usatysfakcjonować dostawców”⁸⁵.

Również R.T. Hosmer stwierdza, iż: „uczciwe, rzetelne i prawe postępowanie przedsiębiorstwa w stosunku do wszystkich grup szeroko rozumianych udziałowców jest absolutnie koniecznym warunkiem osiągnięcia przez firmę trwałego sukcesu, przy założeniu, że firma funkcjonuje w warunkach wolnej konkurencji”⁸⁶.

Jeżeli celem przedsiębiorstwa byłoby tylko i wyłącznie dostarczanie maksymalnego zysku udziałowcom, to niemoralne byłoby jego poświęcanie na inne podmioty, np. pracowników, środowisko. Realizacja takich działań byłaby uzasadniona jedynie wtedy, gdy pozwalałaby osiągać maksymalny profit. „Powszechna akceptacja takiego kryterium zapewniałaby wprawdzie społeczeństwu krótkoterminowe korzyści i zlikwidowała (właściwie znieczulając nas) dylematy etyczne, ale byłaby całkowicie niezgodna ze współczesnym pojmowaniem etyki biznesu. Komercyjny zysk nie może być ważniejszy od zobowiązań wobec szeroko rozumianego społeczeństwa i otoczenia. W odpowiedzi na tę kontrowersyjną sytuację zaproponowano zmianę krótkookresowego kryterium funkcji celu na długookresowe. Takie bowiem kryterium jest zbieżne z zasadami etyki biznesu opartej na społecznej odpowiedzialności, przez co wskazuje na opłacalność etycznego postępowania”⁸⁷. C. Handy stwierdza nawet, iż głównym celem firmy: „nie jest zysk. I kropka. Zysk jest do tego, żeby trwać, do robienia, czy produkowania rzeczy, a także do robienia tego jeszcze lepiej i więcej. Powiedzenie, że zysk jest środkiem do innych celów, a nie celem samym w sobie, nie jest semantyczną grą słów, lecz poważnym argumentem moralnym.”⁸⁸ M.D. Nevins, S.A. Strumpf

⁸³ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 48-49.

⁸⁴ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem...*, op. cit., s. 48.

⁸⁵ A. Black, P. Wright, J.E. Bachman, *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 25.

⁸⁶ T. Hosmer, *Why be Moral? A Different Rationale for Managers*, „Business Ethics Quarterly” 1994, No. 2; cyt. [za:] H. Chwistecka-Dudek, *Etyka – nowy aspekt decyzji strategicznych*, [w:] *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, red. K. Jaremczuk, Oficyna Wydawnicza PR, Rzeszów 1999, s. 44.

⁸⁷ B. Kryk, *Etyczny wizerunek firmy a jej funkcja celu*, [w:] *Mikroekonomiczne aspekty gospodarowania*, red. D. Kopycińska, Zeszyty Naukowe nr 194, Wyd. Naukowe USz, Szczecin 1998, s. 25.

⁸⁸ C. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 132.

uznają, iż zarząd powinien mieć odwagę przeciwstawiania się żądaniom akcjonariuszy w sprawie krótkookresowych zysków⁸⁹.

J.G. Abbegden i G.R. Stalk wyrażają opinię, iż gdy korporacja staje się narzędziem optymalizacji, czy maksymalizacji zysku, pracownicy o niższej pozycji także dążą do optymalizacji – do optymalizacji swojego udziału w dochodach bieżących. W tym procesie firma przestaje być organizacją skupiającą zainteresowanych członków, a staje się narzędziem czerpania maksymalnych korzyści finansowych⁹⁰. Takie instrumentalne traktowanie przedsiębiorstwa prowadzi do braku głębokiego zaangażowania i silnych więzi pracowników z firmą.

Potwierdzają to badania przeprowadzone w 23 krajach świata, które wykazały, iż obywatele tych krajów oczekują wręcz od firm zaangażowania się nie tylko w wypracowywanie zysku, czy tworzenie nowych miejsc pracy, lecz także etycznych działań na rzecz całego społeczeństwa (Tabela 11.).

Tabela 11.

Oczekiwania obywateli niektórych krajów wobec firm

| Kraj | Przynosić zysk, płacić podatki, tworzyć miejsca pracy, przestrzegać prawa | Funkcjonować między obiema pozycjami | Stanowiąc wysokie standardy etyczne oraz doskonalić społeczeństwo |
|----------------------------------|---|--------------------------------------|---|
| W procentach respondentów | | | |
| Australia | 8% | 43% | 45% |
| Kanada | 11% | 45% | 43% |
| Wielka Brytania | 17% | 42% | 39% |
| Meksyk | 25% | 26% | 35% |
| Japonia | 32% | 18% | 33% |
| Niemcy | 33% | 31% | 34% |
| RPA | 35% | 23% | 34% |
| Chiny | 44% | 22% | 31% |
| Rosja | 28% | 23% | 23% |
| USA | 11% | 53% | 35% |

Źródło: *Envirovics International Ltd.*, The Prince of Wales Business Leaders Forum, The Conference Board; cyt. [za:] W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Nowa edycja uzupełniona, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2007, s. 251.

Zdaniem R.C. Salomona, biznes należy najpierw zdefiniować jako poczucie przynależności do wspólnoty i poczucie celu, jakim jest zaspokojenie popytu, bliższy kontakt z klientem. Biznes staje się więc nieetyczny zarówno wtedy, gdy łamie prawo

⁸⁹ *Zmiany w zarządzaniu w nadchodzących latach*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 10, s. 32.

⁹⁰ J.G. Abbegden, G.R. Stalk, *Kaisha*, Basic Books, New York 1985, s. 184; cyt. [za:] Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem...*, op. cit., s. 172.

i zasady publicznego zaufania, ale także gdy zapomina o swoim celu⁹¹. Zaś O. Harari dodaje, iż przedsiębiorstwo nie istnieje wyłącznie po to, aby przynosić korzyści inwestorom i nie powinno być prowadzone przy takim założeniu⁹². A.K. Sen zauważa, że jeśli sens gospodarowania interpretuje się wyłącznie jako osiąganie zysku, to moralność sprowadza się do roli instrumentalnej. Jeżeli natomiast sens ekonomiczny pojmuje się jako osiągnięcie sprawiedliwego społeczeństwa, to punkt widzenia etyki trzeba uznać za istotny dla ekonomii⁹³.

Również przedstawiciele Kościoła wypowiadają się na temat kwestii zysku i etyki. Papież Jan Paweł II stwierdził m.in.: „Kościół uznaje pozytywną rolę zysku jako wskaźnika dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa [...]. Jednak zysk nie jest jedynym wskaźnikiem [...]. Może się zdarzyć, że mimo poprawnego rachunku ekonomicznego, ludzie, którzy stanowią najcenniejszy majątek przedsiębiorstwa, są poniżani i obrażają się ich godność. Jest to nie tylko moralnie niedopuszczalne, lecz na dłuższą metę musi też negatywnie odbić się na gospodarczej skuteczności przedsiębiorstwa”⁹⁴. T. Herr uznaje, iż dążenie do sukcesu i konkurencja nie są same w sobie mniej etycznymi sposobami zachowań. Aspołecznymi i ahumanitarnymi stają się, jeżeli zostaną użyte ku własnej korzyści kosztem dobra wspólnego⁹⁵.

Podsumowując, można przytoczyć główne, według S.P. Robbinsa i D.A. DeCenzo, argumenty przemawiające za przyjmowaniem przez firmy odpowiedzialności społecznej. Są to⁹⁶:

- **Oczekiwania opinii publicznej.** Oczekiwania społeczeństwa wobec przedsiębiorstw radykalnie zmieniły się od lat 60-tych XX wieku. Obecnie opinia publiczna jest zgodna co do tego, że firmy powinny dążyć do osiągnięcia celów zarówno społecznych, jak i gospodarczych.
- **Zyski w długich okresach.** Społecznie odpowiedzialne firmy na ogół mają większą pewność osiągania zysków w długich okresach. Jest to skutek lepszych stosunków z miejscowymi społecznościami i lepszego wizerunku uzyskiwanego w wyniku odpowiedzialnych zachowań.
- **Obowiązek etyczny.** Firma może i powinna mieć sumienie. Organizacje powinny być społecznie odpowiedzialne, ponieważ odpowiedzialne działania są słuszne same z siebie.

Jak zauważa K. Obłój zasady etyczne wyznaczają jasne ograniczenia w biznesie. Są „niczym brzegi rzeki. Jeżeli brzegi te są słabe i ruchome, to rzeka rozlewa się szeroko, w bezmierną powódź. Gdy wszystko staje się jakoś do-

⁹¹ D. Kopycińska, *Zgodność ekonomii z etyką – teoria i praktyka*, [w:] *Mikroekonomiczne aspekty...*, op. cit., s. 8.

⁹² O. Harari, *You're Not in Business to Make a Profit*, „Management Review”, Czerwiec 1992; cyt. [za:] M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 19.

⁹³ *Etyka w biznesie*, red. P.M. Minus, PWN, Warszawa 1995, s. 69-70.

⁹⁴ Jan Paweł II, *Centesimus annus*, s. 42; cyt. [za:] A. Bednarski, *Jan Paweł II o przedsiębiorczości*, Wyd. TSZ w Toruniu, Toruń 1999, s. 29.

⁹⁵ T. Herr, *Katholische Soziallehre. Eine Einführung*, Paderborn 1987, s. 141; cyt. [za:] J. Gocko, *Ekonomia a moralność*, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin 1996, s. 93.

⁹⁶ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 99.

puszczalne i uzasadnione szczególną sytuacją, to menedżerowie miast bohaterami stają się (...) czarnym charakterem”⁹⁷.

- **Wizerunek publiczny.** Firmy dążą do poprawy swojego wizerunku, żeby pozyskać więcej klientów, lepszych pracowników, zdobyć dostęp do rynków finansowych i osiągnąć inne korzyści. Skoro społeczeństwo uznaje cele społeczne za ważne, firma, realizując cele społeczne, może zdobyć korzyści dla niej wizerunek.
- **Lepsze środowisko.** Zaangażowanie się firm może ułatwić rozwiązywanie trudnych problemów społecznych, prowadząc do lepszej jakości życia i bardziej pożądanym warunków w społecznościach lokalnych, w których będzie można pozyskać i utrzymać wykwalifikowanych pracowników.
- **Zapobieganie dalszym regulacjom państwowym.** Regulacje państwowe podwyższają koszty ekonomiczne i ograniczają decyzyjną elastyczność menedżerów. Firmy, wykazując się odpowiedzialnością społeczną, mogą oczekiwać zmniejszenia zakresu regulacji państwowych.
W odniesieniu do tego problemu C. Handy stwierdza, iż postawa głosząca, że biznes powinien przestrzegać jedynie reguł prawa, zaś jeżeli społeczeństwo chce nałożyć na przedsiębiorstwa większe ograniczenia, to powinno uchwalić więcej przepisów i regulacji, jest minimalistyczna i legalistyczna. Powoduje, że firma sprawia wrażenie potencjalnego grabieżcy, którego należy ciągle pilnować. Jednocześnie nasilona presja ze strony obywateli na rząd w tym kierunku może rzeczywiście doprowadzić do spętania przedsiębiorstw restrykcyjnymi przepisami i ograniczenia ich niezależności, co będzie stratą dla wszystkich⁹⁸.
- **Równowaga między odpowiedzialnością a władzą.** Firma ma w społeczeństwie dużą władzę i powinna jej towarzyszyć równie wielka odpowiedzialność. Kiedy władza jest znacznie większa niż odpowiedzialność, taka nierównowaga zachęca do nieodpowiedzialnych zachowań na szkodę społeczeństwa.
- **Interesy akcjonariuszy.** Społeczna odpowiedzialność prowadzi w długim okresie do podwyższania cen akcji. Giełda traktuje społecznie odpowiedzialną firmę jako mniej ryzykowną i mniej narażoną na publiczną krytykę, przypisując zatem jej akcjom wyższy wskaźnik ceny, co prowadzi do zysku.
- **Dysponowanie zasobami.** Firmy dysponują zasobami finansowymi, ekspertami technicznymi i umiejętnościami kierowniczymi, umożliwiającymi im wspieranie przedsięwzięć publicznych i charytatywnych.
- **Wyższość profilaktyki nad leczeniem.** W jakimś momencie trzeba zająć się problemami społecznymi. Firmy powinny to zrobić, zanim ich rozwiązanie stanie się trudniejsze i kosztowniejsze, odwracając uwagę kierownictwa od produkcji dóbr i usług.

⁹⁷ K. Obłój, *O zarządzaniu refleksyjnie*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2007, s. 13.

⁹⁸ Zob. C. Handy, *Jaki jest cel istnienia firm*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2007, s. 88-91.

Jak pokazują powyższe rozważania, w opinii szeregu autorytetów można pogodzić dążenia do osiągania zysków z etyką, co prowadzić musi do włączania działań odpowiedzialnych do praktyki firm. Nie ma więc uzasadnienia dla obojętności i zasłaniania się źle rozumianym dobrem firmy. D. Kopycińska dodaje nawet, iż nie ulega wątpliwości, że: „w nowoczesnym ujęciu teorii ekonomii (a także etyki biznesu) sukces firmy to nie maksymalny zysk w krótkim okresie, lecz sukcesy ekonomiczne uwzględniające interesy wszystkich zainteresowanych i uznanie społeczne. Przy takim rozumieniu celu firmy nie występuje żadna sprzeczność między dążeniami do efektów ekonomicznych i przestrzeganiem norm etycznych”⁹⁹. Zaś N. Lear konstatuje, że: „pewne, najistotniejsze czynniki gwarantujące sukces w biznesie są w gruncie rzeczy wartościami, które trudno uchwycić. [...] Czynniki te stanowią pewną „niewidzialną ekonomię” w wymiarze moralnym i duchowym, która ma głęboki wpływ na zarządzanie w biznesie”¹⁰⁰.

2.2. Społeczna odpowiedzialność jako atrybut przedsiębiorstwa w warunkach turbulentnego otoczenia

Zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnego przedsiębiorstwa pociągają za sobą przeobrażenia w sposobach funkcjonowania podmiotów gospodarczych, rodzą nowe koncepcje zarządzania firmą, wymagają od przedsiębiorstw zdobycia nowych atrybutów. Jedną z takich właśnie cech, które stają się niezbędne, aby odnieść sukces w nowych uwarunkowaniach, jest bycie firmą odpowiedzialną społecznie. Oczywiście traktować ją należy jako warunek niewystarczający, ale konieczny. Społeczna odpowiedzialność jest prawidłową odpowiedzią na przekształcenia środowiska, w którym organizacja funkcjonuje, otwiera przed przedsiębiorstwem nowe możliwości i dostarcza wielu korzyści.

2.2.1. Zmienność warunków funkcjonowania współczesnej firmy

Aby dostrzec konieczność stania się firmą odpowiedzialną, należy zdać sobie najpierw sprawę ze skali przeobrażeń zachodzących we współczesnym świecie.

Turbulencja otoczenia współczesnego przedsiębiorstwa jest cechą niekwestionowaną. H. Ansoff, określając turbulencję jako nagłe, nieciągłe (i dlatego trudne do przewidzenia) zmiany w otoczeniu firmy¹⁰¹, stwierdza, iż zjawisko to charakteryzują następujące tendencje: wzrost nowości i szybkości zmiany oraz wzrost intensywności i złożoności otoczenia¹⁰². Owe cztery wyróżniki tworzą nowe jakościowo środowisko, w którym funkcjonuje podmiot gospodarczy.

⁹⁹ D. Kopycińska, *Zgodność ekonomii z etyką – teoria i praktyka*, [w:] *Mikroekonomiczne...*, op. cit., s. 9.

¹⁰⁰ N. Lear, *Przedmowa*, [w:] D. Bollier, *Mierzyć wyżej. Historia 25 firm, które osiągnęły sukces, łącząc skuteczne zarządzanie z realizacją misji społecznych*, Business Press, Warszawa 1999, s. XI.

¹⁰¹ Zob. H.I. Ansoff, P.A. Sullivan et al., *Empirical Support for a Paradigmatic Theory of Strategic Success Behaviors of Environment Serving Organizations*, [w:] *International Review of Strategic Management*, Vol. 4, ed. D. Hussey, John Wiley & Sons, New York 1993, s. 173-179; cyt. [za:] M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 73.

¹⁰² H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58.

Wzrost nowości zmiany przejawia się w tym, iż zachodzące w otoczeniu przeobrażenia są różne od dotychczasowych, odbiegają od poprzedniego doświadczenia przedsiębiorstwa, mają inny charakter. Przeszłość i terażniejszość nie stanowią już dobrego punktu wyjścia do prognozowania przyszłości. Tempo i kierunek zachodzących przeobrażeń jest zaskoczeniem nawet dla podmiotów na nie nastawionych. Ch. Handy konstatuje, że obecne zmiany nie są dokładnie tym, czym były w przeszłości. Brak im ciągłości, mają przypadkowy charakter i wobec tego nie mogą stanowić określonego wzorca¹⁰³.

Jednocześnie zmiany w otoczeniu zachodzą coraz szybciej. Sprawdza się przepowiednia A. Tofflera o „przedwczesnym nadejściu przyszłości” i o „szoku przyszłości” rozumianym jako oszałamiająca dezorientacja spowodowana przez owe przedwczesne nadejście przyszłości, a będącym produktem wielokrotnie przyspieszonego tempa zmian w społeczeństwie¹⁰⁴. Szybkość zachodzących zmian ogranicza zdolność przystosowania się do nich, co zwiększa niepewność działania przedsiębiorstwa.

Na wzrost nowości i szybkości zmiany nakłada się pogłębiająca się złożoność i intensywność otoczenia. Złożoność – określana ilością i różnorodnością elementów otoczenia współdziałających ze sobą – powoduje, iż w środowisku powstaje: „zageszczenie wzajemnych sprzężeń, zróżnicowanie istotnych części składowych, niejednoznacznych połączeń, przejściowych układów. [...] Złożoność jest źródłem frustracji przez fakt pozbawienia człowieka zdolności rozumienia i hamowania jego działalności”¹⁰⁵.

Z kolei intensywność otoczenia, rozumiana jako pogłębianie i umacnianie związków przedsiębiorstwa z otoczeniem, skutkuje coraz większym uzależnieniem przedsiębiorstwa od otoczenia. Nawiązanie i podtrzymywanie kontaktów ze środowiskiem wymaga współcześnie od podmiotu gospodarującego odpowiednich umiejętności, zwiększonego zaangażowania, zasobów i uwagi kierowniczej.

Poszukując przejawów turbulentności otoczenia współczesnego przedsiębiorstwa, warto zwrócić uwagę przynajmniej na niektóre zjawiska.

Pierwszym z fenomenów jest bardzo szybki postęp technologiczny we wszystkich dziedzinach. Postęp technologiczny, oznaczający zwiększającą się zdolność istniejącej lub starej technologii do zaspokajania potrzeb ludzkich na wyroby i usługi¹⁰⁶, kształtuje przebieg cykli życia technologii, które z kolei wpływają na kształt cykli życia produktów. Taka zależność powoduje, że przy skrącających się cyklach życia technologii¹⁰⁷, wyraźnemu skróceniu ulega także cykl życia produktów. Szacuje się, że w ciągu minionych lat, średni cykl życia dóbr trwałego użytku uległ skróceniu z 5-7 lat do 1-2 lat, natomiast średni cykl życia technologii z 10 do 2-3 lat¹⁰⁸.

¹⁰³ Zob. Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 16-17.

¹⁰⁴ A. Toffler, *Szok przyszłości*, PIW, Warszawa 1974, s. 21-22.

¹⁰⁵ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 25-26.

¹⁰⁶ P. Lowe, *Zarządzanie technologią. Możliwości poznawcze i szanse*, Śląsk, Katowice 1999, s. 44.

¹⁰⁷ J. Sheth, G. Eshghi, *Introduction*, [w:] *Global Strategic Management Perspectives*, eds. J. Sheth, G. Eshghi, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1989, s. IX.

¹⁰⁸ A. Herman, A. Szablewski, *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999, s. 17. Przedstawiciele niektórych firm ja-

Należy zauważyć, iż zmiany technologii mają wpływ na przebieg krzywej doświadczenia. Częste zmiany technologii sprzyjają spłaszczeniu tej krzywej, co oznacza zanikanie efektów skali w większej niż dotychczas liczbie sektorów¹⁰⁹. T. Peters twierdzi, iż zmniejsza się obecnie znaczenie skali produkcji i jej wpływ na możliwość stosowania praktyk monopolistycznych przez gigantyczne korporacje¹¹⁰. Produkcja, opierająca się na ekonomii skali zostaje zastąpiona ekonomią kwalifikacji i kompetencji. Automatyzacja pociągająca za sobą ogromną produkcję standardowych towarów została wyparta przez „elastyczny system wytwórczy”, który osiągnął wysoki poziom dywersyfikacji produkcji. Zaistniała możliwość taniego i szybkiego produkowania różnych towarów oraz ciągłej zdolności elastycznego dostosowywania się do wymagań rynku¹¹¹.

Postęp technologiczny końca XX wieku, który przyniósł takie rezultaty, był oparty przede wszystkim na technologiach informatycznych, osiągnięciach w zakresie fizyki ciała stałego (umożliwiających budowę obwodów o bardzo dużej skali integracji), i (w znikomym jeszcze zakresie) na sukcesach biochemii i biotechnologii. Przewiduje się, że siłami napędowymi przemian technologicznych początku XXI wieku będą natomiast przede wszystkim: inżynieria genetyczna i inne biotechnologie, ewolucja świata nieorganicznego, związana z szerokim wprowadzeniem nowych generacji, tzw. *smart materials*, oraz dalszy postęp w technologiach informatycznych, telekomunikacji i elektronice¹¹².

Zdaniem R. Borkowskiego, bezustanna innowacyjność, wynalazczość, chęć poszukiwania nowych rozwiązań i dążenie do wykraczania poza istniejące ograniczenia upoważniają do stwierdzenia, że mamy do czynienia z rozwojem cywilizacji innowacji¹¹³; zaś F. Janszen stwierdza wręcz, iż współczesne społeczeństwa żyją w wieku innowacji¹¹⁴.

Kolejne interesujące zjawisko w otoczeniu współczesnego przedsiębiorstwa to postęp w zakresie możliwości komunikowania się i przekazywania informacji. Rozwój nowych technologii komputerowych i telekomunikacyjnych prowadzi do zmniejszenia fizycznych odległości pomiędzy ludźmi i krajami, powoduje, że następuje „kurczenie się” czasu i przestrzeni. Wszechobecny Internet wprowadza demonopolizację i demokratyzację przepływu informacji. Z technicznego bowiem punktu widzenia każda informacja w dowolnym miejscu na świecie staje się dostępna po bardzo nie-

pońskich zaczęli nawet głosić formułę 4-2-2-4, co oznacza 4 miesiące na wynalezienie i zaprojektowanie modelu, 2 miesiące na przygotowanie kampanii reklamowej i promocję na rynku, 2 miesiące na intensywną sprzedaż, a 4 miesiące to czas na starzenie się produktu i wycofywanie z rynku. W ten sposób cykl od rozpoczęcia projektowania produktu do wycofania można skrócić z około 4 lat do jednego roku. Zob. W. Szymański, *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001, s. 58.

¹⁰⁹ M. Błaszczuk, *Wpływ zmian warunków otoczenia na zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw*, [w:] *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Materiały pokonferencyjne*, red. K. Poznańska, SGH w Warszawie, Warszawa 2001, s. 84.

¹¹⁰ T. Peters, *Crazy Times Call for Crazy Organizations*, „Working Women” 1994, No. 19.

¹¹¹ S. Zajączkowska-Jakimiak, *Wiedza i technologia w erze globalizacji*, [w:] *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, PWE, Warszawa 2002, s. 86.

¹¹² W. Kasprzak, K. Pelc, *Wyzwania technologiczne – prognozy i strategie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 105.

¹¹³ R. Borkowski, *Cywilizacja, technika, ekologia. Wybrane problemy rozwoju cywilizacyjnego u progu XXI wieku*, Wydawnictwa AGH w Krakowie, Kraków 2001, s. 8.

¹¹⁴ F. Janszen, *The Age of Innovation. Profit from Innovation in a Chaotic World*, Prentice Hall, London 2000, s. 3.

wielkich kosztach i w bardzo krótkim czasie. A. Afuah i C.L. Tucci za właściwość Internetu uznają zarówno poszerzanie, jak i zmniejszanie świata¹¹⁵. W 2004 roku dostęp do Internetu miało 813 milionów osób na świecie¹¹⁶. Jednocześnie, jak zauważa M. Castels, możliwość wymiany za pomocą światowej sieci elektronicznej praktycznie wyeliminowała bariery geograficzne i przekształciła gospodarki różnych krajów, czy też regionów w zbiór naczyń połączonych¹¹⁷. Jest to „koniec fizycznych odległości”¹¹⁸. To zinformatywowane komunikowanie jest mniej kosztowne niż tradycyjne środki komunikowania i czyni z każdego użytkownika „potencjalnego edytora”¹¹⁹.

Zdaniem G.H. Stonehouse’a i J. Pemberton, znaczenie rozwoju technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej polega na tym, iż odgrywają one istotną rolę w organizacyjnym procesie uczenia się i zawiadywania wiedzą¹²⁰. Stanowią efektywną broń zarówno w walce z konkurencją, jak i znaczącą siłę integracyjną dla firmy. Mogą pomóc w budowaniu i umacnianiu kluczowych kompetencji, obniżeniu kosztów oraz różnicowaniu produktów. „Jeszcze nigdy inteligentne zastosowanie technologii nie miało większego znaczenia dla poprawy wyników działalności gospodarczej”¹²¹. Jednakże B. Chakravarthy zaznacza, iż technologie te można uznać także za główne źródło hiperkonkurencji i niepewności otoczenia¹²², co zmusza do zastanowienia się nad przyszłością.

Na informacji bazuje wiedza. Codziennie publikuje się na świecie około 4 tys. książek. W trzecim kwartale XX wieku wydano tyle samo książek, ile przez pół tysiąclecia po wynalezieniu druku¹²³. Co 4-5 lat zasób wiedzy w różnego typu publikacjach podwaja się¹²⁴. Tym samym szerokie rzesze obywateli zyskują większą dostępność do wiedzy (wiedza jest efektem procesu myślenia przy użyciu dostępnych informacji i wszystkich doświadczeń człowieka¹²⁵). Tworzy się społeczeństwo wiedzy, o którym P. Drucker mówi, iż: „w nieunikniony sposób staje się bardziej konkurencyjne niż jakiekolwiek społeczeństwo znane z przeszłości. Dzieje się tak z prostego powodu: ponieważ wiedza jest powszechnie dostępna, nie ma usprawiedliwienia dla niekompetencji i nie-

¹¹⁵ A. Afuah, C.L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 58.

¹¹⁶ Zob. *Raport LAB Polska. Internet 2004. Polska, Europa, Świat*, Materiał internetowy: www.tezmedium.pl, [dostęp: 24.10.2006].

¹¹⁷ M. Castels, *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers, Oxford-Malden 2000; cyt. [za:] M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002, s. 157.

¹¹⁸ F. Cairncross, *The Death of Distance*, Harvard Business School Press, Boston 1997.

¹¹⁹ F. Mayor we współpracy z J. Bindem, *Przyszłość świata*, Fundacja Studiów i Badań Edukacyjnych, Warszawa 2001, s. 309.

¹²⁰ G.H. Stonehouse, J. Pemberton, *Learning and Knowledge Management in the Intelligent Organization*, „Participation and Empowerment: An International Journal”, 7(5), s. 131–144; cyt. [za:] G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 191.

¹²¹ J. Franchovich, *The Techno-world*, „Mastering Global Business”, London, Price Waterhouse Coopers/ FT, Pitman, [w:] G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja...*, op. cit., s. 192.

¹²² B. Chakravarthy, *A New Strategy Framework for Coping with Turbulence*, „Sloan Management Review”, zima 1997, s. 69-84; cyt. [za:] G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja...*, op. cit., s. 191.

¹²³ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 17.

¹²⁴ M. Klimczyk-Bryk, *Strategia wyróżnienia się na rynku*, „Manager” 2000, nr 5, s. 26.

¹²⁵ Zob. R. Mc Dermott, *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*, „California Management Review”, 1999, No. 4, s. 106.

skuteczności¹²⁶. Zakłada się nawet, iż do roku 2010 co czwarty kraj świata będzie krajem informacyjnym¹²⁷. T.A. Steward uznaje wiedzę za nadrzędny czynnik sprawnego funkcjonowania współczesnej firmy, podkreślając, iż wiedza stanowi najważniejszy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa, zaś aktywa wiedzy, tzn. kapitał intelektualny, są dla współczesnych organizacji najważniejsze, ważniejsze od ich aktywów finansowych i fizycznych¹²⁸. W tym miejscu podkreślić także należy, że wiedza stanowi zasób, który sam w sobie może stanowić produkt, a jednocześnie jest elementem integrującym pozostałe zasoby; wiedza jest czynnikiem pozwalającym optymalizować wykorzystanie innych zasobów firmy¹²⁹.

Dokonyjące się przemiany muszą doprowadzić także do nowego spojrzenia na kapitał ludzki. Zasoby ludzkie wraz ze swoimi kwalifikacjami, doświadczeniem, kreatywnością stają się narzędziem w walce konkurencyjnej. Ugruntowuje to pogląd, iż najważniejsza jest nie stosowana technologia, czy wielkość posiadanego kapitału, ale najważniejsi są ludzie¹³⁰. W tej sytuacji kompetencje przedsiębiorstwa wynikające ze sposobu zarządzania ludźmi mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej¹³¹. Wprowadzanie nowoczesnych technik zarządzania zasobami ludzkimi przyczynia się do wzrostu produktywności i jakości produkcji w przedsiębiorstwie¹³².

Turbulentne otoczenie pociąga za sobą także przeobrażanie się konkurencji we wszystkich branżach. Zdaniem C.K. Prahalada, zmiany zasad konkurowania przejawiają się przez¹³³:

- **przejście od bezpiecznych rozgrywek do jawnej konkurencji** – kończy się epoka zarządzania tym co znane, zaczynają się natomiast czasy wsłuchiwanie się menedżerów w potrzeby rynków i klientów;
- **przejście od rynków lokalnych do globalizacji** – następuje globalizacja zachowań konsumentów, działań konkurencji oraz dostępu do nowych możliwości. Globalizacja, jej zasięg i dynamika¹³⁴ stają się wielkim wyzwaniem w dzia-

¹²⁶ P.F. Drucker, *Mysli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002, s. 453.

¹²⁷ P. Dilly, *Rola komunikacji w epoce informacji. Czy rozwojowi informacji towarzyszy wzrost niewiedzy?*, [w:] *Future 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2002, s. 13.

¹²⁸ T. Stewart, *The Wealth of Knowledge, Intellectual Capital and The Twenty-Ferst Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001, s. 5.

¹²⁹ Zob. A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 32.

¹³⁰ S. Chowdhury, *Towards the Future of Management*, [w:] *Management 21C*, ed. S. Chawdhury, Financial Times, Practice Hall, London 2000, s. 10.

¹³¹ J. Pfeffer, *The Human Equation. Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 300-306; cyt. [za:] M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, A.W. Placet, Warszawa 2000, s. 53.

¹³² F. Schuster, D.L. Morden, E.T. Baker, *Management Practice, Organization Climate and Performance: A Exploratory Study*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 1997, June, s. 209-226.

¹³³ C.K. Prahalad, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 182-188.

¹³⁴ Zdaniem A. Giddensa, na tempo rozwoju globalizacji mają wpływ: zakończenie zimnej wojny oraz rozwój międzynarodowych i regionalnych form sprawowania władzy; przyczyniające się do zbliżenia poszczególnych krajów; rozpowszechnienie technik informacyjnych, ułatwiających przepływ informacji w skali globu i poszerzanie światopoglądów partnerów interakcji oraz wzrost znaczenia korporacji ponadnarodowych two-

łalności każdego przedsiębiorstwa¹³⁵. Powoduje bowiem między innymi rosnącą przenikalność granic fizycznych, (takich jak czas i przestrzeń) narodowo-państwowych, granic gospodarek, branż, organizacji oraz mniej namacalnych, takich jak normy kulturowe, czy zasady działania¹³⁶. Chociaż globalizacja jest udziałem firm o różnej wielkości i nie ogranicza się tylko do jednostek największych, to jednak nowe warunki działania sprzyjają powstawaniu megakorporacji. Już w 1995 roku sprzedaż 200 największych korporacji świata, zatrudniających 18,8 mln ludzi, czyli około 0,3% światowej populacji, wynosiła 28% całego produktu światowego brutto. Całkowita sprzedaż firmy Mitsubishi była wyższa od produktu krajowego Indonezji, a roczna sprzedaż sieci Wal-Mart, dwunastej na liście wielkich korporacji, uplasowała tę firmę pod względem dochodu wyżej od 161 krajów świata, w tym od: Izraela, Grecji, czy Polski¹³⁷. Coraz więcej przemysłów staje się sektorami nie tylko ponadnarodowymi, ale prawdziwie globalnymi. Ocenia się, że ponad 20% światowego PKB jest obecnie generowane przez przemysły globalne (np. wydobycie surowców, produkcja silników lotniczych, półprzewodników), zaś następne 15% jest generowane przez przemysły, które szybko ulegają globalizacji, jak: elektronika, komputery, chemia gospodarcza, farmaceutyka, czy usługi doradcze¹³⁸. Szacuje się nawet, że za trzydzieści lat rynki globalne będą stanowiły ponad 80% światowej produkcji¹³⁹. Jednocześnie współczesne przemysły połączone są ze sobą, ich rozwój wzajemnie napędza się;

- **przejście od „taki jak ja” do „taki jak kto?”** – obserwujemy ogromną dynamikę zmian charakteru konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami. W konfrontacji biorą udział zarówno znani, jak i nieznani przeciwnicy. Za każdym stoją inne elementy przewagi konkurencyjnej, a wszyscy są przekonani, iż nowa gra nie polega na konkurowaniu z takimi jak my, ale z tymi innymi;
- **następuje przejście od wyraźnych do nieokreślonych granic rynku** – zaciera się ramy rozgraniczające rynki odbiorców instytucjonalnych i indywidualnych, zaciera się granice działalności w konkretnych obszarach;

rzących sieci produkcji i konsumpcji, które oplatają się i wiążą ze sobą rynki gospodarcze. Zob. A. Giddens, *Socjologia*, PWN, Warszawa 2004, s. 97.

¹³⁵ Globalizacji jest poświęcona bardzo bogata literatura, tak rodzima, jak i zagraniczna. Zob. np.: A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998; S. Flejterski, P.T. Wahl, *Ekonomia globalna. Synteza*, Difin, Warszawa 2003; W. Szymański, *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001; R. Robertson, *Globalization. Social Theory and Global Culture*, Sage Publications, London 1992; B.B. Parker, *Globalization and Business Practice. Managing Across Boundaries*, Sage Publications, London 1998.

¹³⁶ B.B.Parker, *Globalization and Business Practice, Managing Across Boundaries*, Sage Publications, London 1998, s. 7-8.

¹³⁷ Zob. D.C. Korten, *Świat po kapitalizmie. Alternatywy dla globalizacji*, Stowarzyszenie Obywatel, Łódź 2002, s. 50.

¹³⁸ J. Fraser, J. Oppenheim, *What's new about globalization?*, „The McKinsey Quarterly” 1997, No. 2; cyt [za:] P. Nesterowicz, *Organizacja na kręwej chaosu. Konkrowanie w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 6.

¹³⁹ L. Bryan, J. Fraser, *Getting to global*, „The McKinsey Quarterly” 1999, No. 4, s. 68.

- **przejście od trwałości do ulotności** – sytuacja rynkowa jest nietrwała, problemem staje się zaplanowanie wzrostu lub ograniczenia skali działań, czy podejmowanie decyzji dotyczących wprowadzania na rynek nowego produktu. Czas staje się instrumentem walki konkurencyjnej;
- **przejście od pośredników do bezpośredniego dostępu** – następuje proces ograniczania liczby pośredników pomiędzy producentem a końcowym odbiorcą. Pociąga to za sobą zmianę sposobów działania uczestników procesu wymiany rynkowej, zwraca szczególną uwagę na logistykę;
- **przejście od pionowej integracji do specjalizacji działań** – firmy odchodzą od stworzonych przez siebie konglomeratów, pionowo zintegrowanych obszarów działań, na rzecz specjalizacji w określonych dziedzinach;
- **przejście od jednorodnej do zróżnicowanej spuścizny kulturalnej** – kumulowanie się w przedsiębiorstwach zastosowań różnorodnych technologii wymusza na menedżerach nie tylko przyjmowanie nowej spuścizny intelektualnej, ale dodatkowo aktywne działanie w celu zintegrowania jej z tradycyjną specjalizacją firmy. Musi nastąpić uczenie się, przyjmowanie i wykorzystywanie z założenia różnych procesów myślenia.

O nowych zasadach konkurowania mówią też: W.C. Kim i R. Mauborgne i przedstawiają je przez porównanie do konkurencji tradycyjnej (Tabela 12.).

Tabela 12.

Tradycyjne i nowe zasady konkurowania

| Obszary konkurowania | Priorytety w „konkurencji tradycyjnej” | Cele konkurowania w nowej przestrzeni rynkowej |
|---------------------------|--|---|
| Branża (sektor) | Konkurenci w sektorze | Pojawiają się sektory nowe, potencjalne |
| Grupa strategiczna | Nacisk na pozycję konkurencyjną w grupie | Inne grupy strategiczne w obrębie branży |
| Grupa docelowa | Nacisk na poprawną obsługę wybranego rynku docelowego (segmentu) | Tworzenie nowych grup nabywców (nisz rynkowych, wyróżnionych o odmienne kryteria) |
| Produkty (oferty rynkowe) | Maksymalizacja wartości dodanej produktu w obrębie branży | Tworzenie wartości dodanej na podstawie elementów wychodzących poza branżę |
| Czas | Adaptacja do postrzeganych trendów rozwoju branży | Wpływ na kształt i charakter trendów rozwoju w otoczeniu |

Źródło: W.C. Kim, R. Mauborgne, *Creating New Market Space*, „Harvard Business Review” 1999, No. 1, s. 92.

Z kolei: M.A. Hitt, B.W. Keats, S.M. DeMarie mówią o „nowym krajobrazie konkurencji” (*New Competitive Landscape*)¹⁴⁰, zdeterminowanym szeregiem czynników (Tabela 13.).

¹⁴⁰ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 68.

Tabela 13.

Uwarunkowania nowego krajobrazu konkurencyjnego

| Revolucja technologiczna | Nowy konkurencyjny krajobraz |
|--|--|
| Wzrost tempa i dyfuzja zmian technologicznych | Wzrost strategicznych nieciągłości i warunków nierównowagi |
| Wzrost intensywności wiedzy | Zamazywanie się granic sektorów |
| Era informacji | Hyperkonkurencyjne rynki |
| Powstawanie dodatnich sprzężeń zwrotnych w przemysłach | Ogromny nacisk na ceny, jakość i satysfakcję klientów |
| Globalizacja | Koncentracja na innowacjach i ciągłym uczeniu się |
| Światowy rozwój gospodarczy | Dynamiczne zmiany karier i oczekiwań pracowniczych |
| Nowe role i alianse ekonomiczne | |
| Liberalizacja rozwoju gospodarczego | |

Źródło: M.A. Hitt, B.W. Keats, S.M. DeMarie, *Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century*, „The Academy of Management Executive”, Vol. 12, No. 4, November 1998, s. 24, [w:] M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 68.

Analizując przejawy turbulencji otoczenia współczesnego przedsiębiorstwa, nie sposób pominąć przeobrażeń dokonujących się zachowaniach konsumentów. Owa zmiana zachowań jest spowodowana nowym spojrzeniem konsumenta na samego siebie, na swoje potrzeby i otaczający go świat. Współczesny konsument zyskuje całym nowymi cechami (Tabela 14).

Tabela 14.

Podstawowe różnice pomiędzy konsumentem tradycyjnym i konsumentem nowej ery

| Tradycyjny konsument | Konsument nowej ery |
|--------------------------|--------------------------|
| Szuka wygody | Szuka autentyczności |
| Dostosowuje się do rynku | Podkreśla indywidualność |
| Mniej zaangażowany | Zaangażowany |
| Konformistyczny | Niezależny |
| Gorzej poinformowany | Dobrze poinformowany |

Źródło: D. Levis, D. Bridger, *The Soul of the New Consumer*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001; [za:] A. Gardela, M. Budzanowska, *Nowy niezależny konsument*, „Marketing w praktyce” 2002, nr 6(52), czerwiec, s. 15.

Konsument nowej ery jest dobrze poinformowany. Wynika to z faktu, iż żyje w dobie informacji. Dzięki dostępowi do bezprecedensowych ilości informacji, konsument może podejmować decyzje oparte na pełniejszej znajomości rzeczy¹⁴¹. Jed-

¹⁴¹ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005, s. 14.

nocześnie, jako konsument zaangażowany, decyzje podejmuje długo, porównuje ze sobą produkty, szuka na ich temat dodatkowych informacji, a po zakupie ocenia, w jakim stopniu produkt zaspokoił jego potrzeby. Współczesny konsument zwraca uwagę na jakość produktu. Wymagania kierowane pod adresem producentów i usługodawców niepomrotnie rosną¹⁴². Klient jest gotów płacić za wyrób lub usługę tylko wtedy, gdy otrzymuje w zamian wystarczające korzyści¹⁴³. Uznanie konsumentów zyskują te przedsiębiorstwa, które oferują produkty i usługi odpowiadające zmieniającym się gustom nabywców, zaspokajające ich nowe potrzeby¹⁴⁴.

Konsument nowej ery stawia na indywidualność i przyjmuje nowe wartości konsumpcyjne. Odchodzi np. od cywilizacji konsumpcyjnej opartej na ilościowym wzroście spożycia – na rzecz wyższej jakości konsumpcji oraz wyższej jakości życia. Obserwuje się dążenie konsumenta do indywidualnego rozwoju i do pełnego realizowania się. Konsument coraz bardziej ceni wolny czas i przywiązują większe znaczenie do takich wartości, jak: zdrowie, dobra forma fizyczna, młodość¹⁴⁵. Zaczynają bardziej cenić różnorodne doznania i przeżycia niż posiadanie dóbr materialnych¹⁴⁶. Jak stwierdza D. Kielczewski, wzrasta staranność w wyborze form konsumpcji, to znaczy coraz częściej dochody konsumenta są przeznaczane na formy konsumpcji niematerialnej, np.: edukację dzieci, turystykę, konsumpcję dóbr kultury¹⁴⁷. Zaś J. Rifkin zauważa, iż zwątpienie w wartości materialne prowadzi do tego, że w coraz większej liczbie krajów konsumenci odrzucają „mentalność posiadaczy” na rzecz „mentalności osoby gromadzącej przeżycia”¹⁴⁸.

Jednocześnie poszczególni konsumenci zaczynają żądać produktów i usług dostosowanych do ich indywidualnych potrzeb¹⁴⁹. Zdaniem Y. Terady, dotychczas: „indywidualny gust definiowany był przez społeczeństwo. Opinia publiczna odgrywała istotną rolę w życiu codziennym. Jeśli społeczeństwo jako całość proponowało swoim członkom określony gust, cel i dobro [...], były one automatycznie przez jego członków adaptowane”¹⁵⁰. Dla konsumenta nowej ery konsumpcja stała się sprawą prywatną, konsumuje on, by zaspokoić swoje „w dużym stopniu prywatne, a nie publiczne, potrzeby”¹⁵¹.

Współcześni konsumenci, żyjący świadomie, są wolni wewnętrznie i wolność ta pozwala im: „wykraczać daleko poza ramy ograniczeń instytucjonalnych. Świadome

¹⁴² A.V. Feigenbaum, *Quality Trends in the New Millennium*, [w:] *Quality: The Bridge to Global Competition*, European Quality Congress, Budapest 2000, s. 334.

¹⁴³ *Główne tendencje rynkowe*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 4, s. 15.

¹⁴⁴ M.K. Starr, *Global Corporate Alliances and the Competitive Edge. Strategies and Tactics for Management*, Greenwood Publishing Group, New York 1991, s. 23.

¹⁴⁵ Zob. K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 20-21; K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 22-23.

¹⁴⁶ J. Blythe, *The Essence of Consumer Behaviour*, Prentice Hall, New York 1997, s. 181; cyt. [za:] J. Berbeka, *Nowe tendencje w zachowaniach konsumentów*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 1, s. 17.

¹⁴⁷ D. Kielczewski, *Konsumpcja a perspektywy trwałego i zrównoważonego rozwoju*, Wyd. UwB, Białystok 2004, s. 92.

¹⁴⁸ J. Rifkin, *Wiek dostępu*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003, s. 122-144.

¹⁴⁹ D.L. Kellogg, W.E. Youngdahl, D.E. Bowen, *On the Relationship Between Customer Participation and Satisfaction: Two Frameworks*, „International Journal of Service Industry Management” 1997, No. 3, s. 206-219.

¹⁵⁰ Y. Terada, *Rozwój społeczeństwa konsumpcyjnego i różne koncepcje wolności*, [w:] *W cywilizacji konsumpcyjnej*, red. M. Golka, Wyd. UAM w Poznaniu, Poznań 2004, s. 20.

¹⁵¹ Y. Terada, *Rozwój...*, op. cit., s. 21.

życie czyni ich odpornymi na manipulacje propagandy, reklamy i zyski materialne oferowane przez instytucje świata pieniądza¹⁵². Prowadzi to do nowego spojrzenia na rolę klienta w stosunkach rynkowych (Tabela 15.).

Tabela 15.

Rola klientów w konkurencji

| | Klient jako „widownia” w grze konkurencyjnej | | | Klient jako „aktor” w grze konkurencyjnej |
|---------------------------------------|---|---|---|---|
| | Przekonywanie grup klientów | Transakcje z klientami indywidualnymi | Długoterminowe relacje z indywidualnymi klientami | Klienci jako współtwórcy wartości |
| Okres | Lata 70. Wczesne 80. | Późne lata 80. Wczesne 90. | Lata 90. | Po roku 2000 |
| Charakter konkurencji i rola klienta | Klienci postrzegani jako pasywni odbiorcy dóbr i usług | | | Klienci jako część sieci powiązań, współkreują wartość dodaną; są współpracownikami, współtwórcami i konkurentami |
| Sposób myślenia menedżerów o kliencie | Klient jest traktowany beziemiennie, grupy klientów są określane przez firmę | Klient jest traktowany bardziej indywidualnie, chociaż ciągle jak dana statystyczna | Klient jest osobą, relacje z nim są oparte na szacunku i zaufaniu | Klient jest nie tylko wartością, ale także częścią systemu społeczno-kulturowego firmy |
| Interakcje firma-klient | Tradycyjne badania rynku, produkty i usługi są tworzone bez przywiązywania większej wagi do informacji zwrotnej | Stopniowe przechodzenie od sprzedawania produktów do pomagania klientom w zaspokojeniu potrzeb, większa rola informacji zwrotnych | Wnikliwa obserwacja zachowań klientów, zmiany w ofercie bazują na głębokim zrozumieniu klientów | Firmy i główni klienci odgrywają taką samą rolę w edukacji |
| Cel i sposób komunikacji | Komunikacja jednostronna | Marketing na podstawie baz danych, komunikacja dwustronna | Marketing oparty na relacjach, komunikacja dwustronna | Aktywny dialog z klientami |

Źródło: C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting customer competence*, „Harvard Business Review” 2000, styczeń-luty, s. 79; *Dołączanie kompetencji klienta*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 4, s. 40, opr. G. Aniszewska.

Na cechy nowego konsumenta, związane ze stylem konsumpcji i jego nową rolą w konkurencji, nakłada się jeszcze jeden obserwowany trend. Pojawiają się mianowicie krytyczne postawy konsumentów, ich wątpliwości i niepokoje dotyczące realizo-

¹⁵² D.C. Korten, *Świat po kapitalizmie. Alternatywy dla globalizacji*, Stowarzyszenie Obywatel, Łódź 2002, s. 146.

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.

Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,

dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki” Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

wanej polityki ekonomicznej i społecznej oraz funkcjonowania różnych instytucji, w tym także zastrzeżenia co do sposobów i celów działania przedsiębiorstw. Konsumentom domagają się informacji o cechach produktów, sposobach ich wytwarzania, czy dystrybucji. Tym samym zyskują przesłanki do podejmowania racjonalnych decyzji zakupowych, ale także chronią siebie przed nieetycznymi działaniami firm. Konsumentom chcą, by firmy działały w sposób odpowiedzialny, przyznawały się do popełnionych błędów; zdaniem M. Evansa – konsumenci stają się „strażnikami porządku”¹⁵³. Mają przy tym w ręku potężne narzędzie, jakim są bojkoty konsumenckie.

Bojkot to wzywanie przez określone organizacje, czy grupy osób, do powszechnego odstąpienia od kupowania jakiegoś produktu w odpowiedzi na nieetyczne postępowanie producenta. Znaczenie bojkotu polega na tym, że mogą posłużyć się nim zwykli ludzie, oni bowiem decydują, na co wydadzą swoje pieniądze, oni stwarzają popyt na towary. Bojkot oznacza dla firmy utratę reputacji i wiąże się ze stratami finansowymi¹⁵⁴.

W monitorowaniu działań przedsiębiorstw, a w razie oceny negatywnej – ich napiętnowaniu – ogromną rolę odgrywa Internet. Dzięki temu medium konsumenci, czy społeczne instytucje krytyczne mogą nagłaśniać, szczególnie nieetyczne posunięcia firm. Internet daje też doskonałą możliwość nawoływania do, wcześniej wspomnianych, bojkotów konsumenckich na skalę nawet światową.

Bardzo ważnym przejawem turbulentności otoczenia współczesnego przedsiębiorstwa stał się wzrost roli instytucji demokratycznych. „Powiększanie się obszaru demokracji jest jednym z najbardziej podnoszących na duchu zjawisk ostatniego półwiecza. To właśnie demokratyczny system sprawowania rządów – łącznie z określeniem kierunku rozwoju – jest gwarancją zabezpieczenia interesów i woli narodu. [...] Zaszczepienie kultury demokracji nie jest jednak zabiegiem szybkim, a już na pewno niełatwym”¹⁵⁵. Fala demokratyzacji sięga początku lat siedemdziesiątych. Podniosła się w Europie Południowej (Portugalia, Hiszpania, Grecja), rozszerzyła się na Amerykę Południową, objęła niektóre kraje azjatyckie, Europę Wschodnią i Związek Radziecki¹⁵⁶. Swoisty *boom* demokratyczny nastąpił w latach 90-tych. Choć nie zawsze i nie wszędzie deklaracjom o demokratyzacji towarzyszyły głębokie i rzeczywiste przemiany, to jednak w wielu krajach elementy demokratyzacji zaczynały być wprowadzane na coraz szerszą skalę. Wtapiały się one w istniejące systemy i stosunki społeczne i tworzyły specyficzne, często różniące się od siebie, systemy¹⁵⁷. Konsekwencją demokratyzacji życia jest rosnące znaczenie i siła oddziaływania opinii społecznej. Opinia społeczna wyraża swoje zdanie na różne tematy. W stosunku do przedsiębiorstwa

¹⁵³ Zob. M. Evans, *Applied Consumer Behaviour*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading 1996, s. 333; cyt. [za:] J. Berbeka, *Nowe tendencje w zachowaniach konsumentów*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 1, s. 16.

¹⁵⁴ Bojkoty dotknęły przykładowo takie firmy, jak: Nike, Shell, Coca-Cola, Nestle, Philip Morris, a także Bank Światowy i Międzynarodowy Fundusz Monetarny. Zob. np. materiał internetowy: <http://www.ekokonsument.pl>, [dostęp 7.07.2008].

¹⁵⁵ *Nasze światowe podwórko. Raport Komisji do Spraw Światowego Kierowania*, PWE, Warszawa 1996, s. 85.

¹⁵⁶ *Granice konkurencji, Grupa Lizbońska*, Poltext, Warszawa 1996, s. 16.

¹⁵⁷ B. Nitecka-Jagiello, *Tożsamość kulturowa a procesy globalizacji*, [w:] *Globalna gospodarka – lokalne społeczeństwa. Świat na progu XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001, s. 171.

społeczeństwo formułuje przede wszystkim żądanie działania zgodnego z interesem społecznym.

Wskazane przejawy turbulencji otoczenia nie zamykają listy przeobrażeń zachodzących w środowisku. Służą jedynie unaocznieniu ogromu wyzwań stojących przed współczesną firmą.

W tym miejscu dodać należy, że fakt zmienności środowiska nie zawsze był dotrzymywany przez przedsiębiorców. Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych na początku lat 70. i 90. wykazały jednak, iż większość firm na przestrzeni dwudziestu lat zdecydowanie zmieniła swoje postrzeganie otoczenia (Tabela 16).¹⁵⁸

Tabela 16.

Opinie przedsiębiorstw dotyczące zmian zachodzących w otoczeniu

| Odpowiedzi | Lata 70. (% odpowiedzi) | Lata 90. (% odpowiedzi) |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Brak istotnych zmian w otoczeniu i sposobie działania | 60 | 1 |
| Powolne, systematyczne zmiany | 35 | 24 |
| Ciągłe, zachodzące na siebie zmiany | 5 | 75 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: I. Świątek-Barylska, *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, Oficyna Wydawnicza PROXIMA, Warszawa 1998, s. 36.

Turbulentne otoczenie staje się wielkim wyzwaniem dla współczesnego przedsiębiorstwa, które aby przetrwać i rozwijać się, musi nauczyć się do niego dostosować.

2.2.2. Odpowiedź przedsiębiorstwa na zmienność otoczenia – firma społecznie odpowiedzialna

Jak zauważa T. Caplow, każda organizacja, bez względu na to jak jest duża, bogata czy uznana, nie jest w stanie odizolować się od zmian w swoim zewnętrznym środowisku¹⁵⁹. Musi je dostrzec i na nie zareagować. Umiejętna odpowiedź na dokonujące się przeobrażenia nie jest jednak sprawą prostą, gdyż szybkość i progresywny charakter zmian zachodzących w otoczeniu rodzi niepewność co do prawidłowości podejmowanych działań. A jak stwierdzają F. Landy, J. Quick i S. Kasl, stopień niepewności ma zasadnicze znaczenie w ocenie możliwości realizacji celów strategicznych i szans na przetrwanie¹⁶⁰.

¹⁵⁸ I. Świątek-Barylska, *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, Oficyna Wydawnicza PROXIMA, Warszawa 1998, s. 36.

¹⁵⁹ T. Caplow, *What an Organization Is*, [w:] *Organizational Development; Theory, Practice, and Research*, eds. W.L. French, C.H. Bell, R.A. Zawacki, Irwin, Homewood 1989, s. 135-137.

¹⁶⁰ F. Landy, J.C. Quick, S. Kasl, *Work, Stress, and Well-Being*, „International Journal of Stress Management” 1994, No. 1; cyt. [za:] C. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wyd. UŁ, Łódź 1998, s. 43.

K. Bleichard mówi w tym kontekście o „rozwierających się nożycach czasu reakcji”¹⁶¹. Podjęcie odpowiednich decyzji wymaga coraz większego namysłu, co wiąże się z koniecznością dysponowania czasem, a czasu tego przedsiębiorstwo po prostu nie ma, gdyż zmiany w otoczeniu wymagają często reakcji natychmiastowej. W takiej sytuacji, jak zauważają F. Rafii i P.J. Kampas, menedżerowie niejednokrotnie mylą sygnały o prawdziwym niebezpieczeństwie z mało istotnym szumem informacyjnym¹⁶². To z kolei zwiększa prawdopodobieństwo nieprawidłowej i nieadekwatnej reakcji na zmiany. S. Brand stwierdza nawet, iż w czasach gwałtownych przemian i eksplozywnego rozwoju cywilizacji, pojawiające się trudności z prognozowaniem przyszłego rozwoju prowadzą w firmie do „wyczerpania temporalnego”¹⁶³.

Wyzwaniem stojącym przed współczesnym przedsiębiorstwem jest więc znalezienie takich rozwiązań, które pozwoliłyby na ograniczenie rosnącej niepewności i ryzyka, zwiększyłyby umiejętność szybkiego reagowania na zmiany oraz zapewniłyby firmie odpowiednią pozycję konkurencyjną.

Zdaniem Y. Allaire i M. Firsirotu, kierownictwo przedsiębiorstwa wykorzystać może w takiej sytuacji trzy metody. Są to¹⁶⁴:

- **metoda technokratyczna**, sprowadzająca się do wykorzystania najlepszych technik prognozowania do przewidywania przyszłych zmian otoczenia i opracowania planów dotyczących działania w tym otoczeniu. Zaletą metody technokratycznej jest z pewnością lepsze zrozumienie przez kierownictwo zachodzących w otoczeniu zmian, które w trakcie analiz są rozpatrywane pod kątem zagrożeń i szans dla przedsiębiorstwa. Jednak nawet najdoskonalsze metody ilościowe i jakościowe nie są w stanie uwzględnić nieciągłości zmian i są bezradne wobec szybkości zachodzących przeobrażeń;
- **metoda strukturalna**, zogniskowana jest na nadawaniu przedsiębiorstwu struktury elastycznej, dającej się łatwo modyfikować i przystosowywać do zmieniającego się otoczenia. W ramach tej metody menedżerowie starają się wdrożyć takie rozwiązania strukturalne, które uodpornią przedsiębiorstwo na niesprzyjające okoliczności, a nawet pozwolą je wykorzystać. Przykładami takich działań mogą być: dywersyfikacja działalności, alianse, integracja częściowa, czy koncentracja na istotnych kompetencjach. Jednakże te działania strukturalne są związane z określonymi kosztami i rodzą szereg problemów związanych z prawidłową ich realizacją;
- **metoda polityczna**, polegająca na kreowaniu lub kontrolowaniu przyszłości firmy przez podporządkowywanie lub eliminację źródeł niepewności.

¹⁶¹ K. Bleicher, *Das Konzept integriertes management*, Campus Verlag, New York 1991, s. 20; cyt. [za:] M. Żurek, *Problem badania otoczenia przedsiębiorstwa w różnych szkołach ekonomii*, [w:] *Problemy współczesnego zarządzania*, red. A. Matczewski, Wyd. UJ, Kraków 2001, s. 54.

¹⁶² F. Rafii, P.J. Kampas, *Namierz wroga zanim cię zniszczy*, „Harvard Business Review Polska”, Luty 2004, s. 112.

¹⁶³ S. Brand, *Długa teraźniejszość*, Warszawa 2000, s. 30-48; cyt. [za:] R. Borkowski, *Cywilizacja, technika, ekologia. Wybrane problemy rozwoju cywilizacyjnego u progu XXI wieku*, Wydawnictwa AGH w Krakowie, Kraków 2001, s. 14.

¹⁶⁴ Y. Allaire, M. Firsirotu, *Myslenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000, s. 322; s. 346; s. 359-367.

W tej metodzie działania koncentrują się w trzech obszarach: kształtowanie kontekstu technologicznego (stawia się na zdobycie przez firmę przodującej roli w postępie technologicznym, przez co uzyskuje się wpływ na rozwój określonych branż i sektorów; będąc liderem technologicznym przedsiębiorstwo nadaje tempo rozwojowi w swoim sektorze, a poprzez ochronę lub rozprzestrzenianie patentów ogranicza bądź umożliwia innym firmom dostęp do nowych technologii.), kształtowanie rynku i konkurencji (wprowadzanie strategii dominacji, integracja pionowa i pozioma, transfer ryzyka na inne podmioty; posunięcia te prowadzą do nadania sektorowi określonej struktury, pożądanej z punktu widzenia interesów firmy) i kształtowanie otoczenia społeczno-politycznego (lobbing podczas procedury ustawodawczej, uzyskiwanie rządowych funduszy na finansowanie projektów w dziedzinie B+R lub na inwestycje kapitałowe, negocjowanie kompromisów z innymi grupami nacisku i podmiotami występującymi na scenie politycznej, czy wreszcie podejmowanie działań inspirowanych ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa).

Wskazanie na działania społecznie odpowiedzialne, jako na sposób zmniejszenia niepewności płynącej z otoczenia, koresponduje z propozycjami cech współczesnego przedsiębiorstwa – cech, które pozwolą mu funkcjonować i odnieść sukces w nowych warunkach gospodarowania. Wśród cech tych coraz częściej pojawia się społeczna odpowiedzialność.

I tak, jak piszą J.Y. Wing i J. Main, według menedżerów amerykańskich, japońskich i europejskich, obraz przedsiębiorstwa, do którego należy przyszłość, które jest w stanie odpowiedzieć na wyzwania otoczenia, to organizacja dynamiczna (elastyczna, zdolna do zmian, odkrywająca swoją przyszłość), zintegrowana (zespalająca poszczególne elementy architektury organizacyjnej), zdolna do osiągania konkretnych efektów i odpowiedzialna społecznie¹⁶⁵. M. Romanowska natomiast podkreśla znaczenie takich cech, jak: szczupłość, elastyczność i inteligencja, dodając jednocześnie przymiot kooperatywności. Owa kooperatywność jest rozumiana jako nowy sposób podejścia do konkurentów, oparty nie tylko na walce, ale także na współdziałaniu. W nurcie organizacji kooperatywnej mieszczą się także, zdaniem M. Romanowskiej, koncepcje organizacji ekologicznej, odpowiedzialnej, służącej otoczeniu¹⁶⁶.

Oblicze nowoczesnego przedsiębiorstwa obszernie przedstawia, porównując je z tradycyjnym, M. Bratnicki (Tabela 17.).

¹⁶⁵ J.Y.Wind, J.Main, *Driving Change. How the Best Companies Are Preparing for the 21st Century*, The Free Press, New York – London – Toronto – Sydney – Singapore 1998; cyt. [za:] M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Triada, Dąbrowa Górnicza 2000, s. 12.

¹⁶⁶ Zob. M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 21-29.

Tabela 17.

Charakterystyka tradycyjnego i nowego przedsiębiorstwa

| Tradycyjne przedsiębiorstwo | Obszar | Nowoczesne przedsiębiorstwo |
|--|-------------------------------|--|
| Kapitał jest ważniejszy niż zasoby ludzkie. Pracownicy wymagają ścisłej kontroli. Pieniądze są jedynym narzędziem motywacji. | Pracownicy | Jakość, obsługa, elastyczność uzyskiwana dzięki pracownikom są ważniejsze od kapitału. Rozbudowane uczestnictwo we wszystkich rodzajach działalności przedsiębiorstwa. Odwoływanie się do swobody wyboru i wolności osobistej dla stworzenia przesłanek rozwoju. |
| Scentralizowane planowanie strategiczne. Analityczne działanie centrali odzwierciedlonej od rynku i produkcji. Rozumowanie w kategoriach walki konkurencyjnej. | Przedsiębiorstwo | Podstawowe wartości ustalone przez kierownictwo przedsiębiorstwa, rozwój strategiczny wyłania się oddolnie. Kadra zarządzająca w bliskim kontakcie z klientami i wytwórcami. Przywódca nadaje ton, tworzy wizje rozwojowe i buduje architekturę społeczną przedsiębiorstwa, tworzenie okazji do rozwijania wspólnoty (nawet z konkurentami). |
| Rynki masowe, masowa reklama, długotrwałe testy rynkowe, pracownicy marketingu większość czasu spędzają w biurze. Handlowcy i klienci wywierają ogromny wpływ na procesy wytwarzania i na procesy innowacyjne | Marketing | Fragmentaryczne rynki, nowe zastosowania, pracownicy marketingu większość swego czasu poświęcają klientom w terenie. Handlowcy i klienci są włączeni w procesy wytwarzania i procesy innowacyjne. |
| Pojmowane w kategoriach statycznej równowagi. Dominuje kalkulacja korzyści materialnych i racjonalistyczne oceny, przewidywanie przyszłości, orientacja na funkcje. Autonomiczne zachowania przedsiębiorstwa ograniczane głównie przez konkurencję. Zarządzanie jest bezosobowe. | Zarządzanie przedsiębiorstwem | Zarządzanie pojmowane w kategoriach nierównowagi. Duża rola przedsiębiorczości tworzącej i wykorzystującej nieciągłość. Kluczową rolę odgrywa zdolność do odkrywania i poznawania szans, kreowanie przyszłości. Orientacja na procesy. Traktowanie świata jako wspólnego miejsca do zaopatrywania się w produkcji, handlu (tzw. globalizacja). Zarządzanie jest nacechowane osobowością zarządzających, dialog z grupami interesów (oddziałującymi). |
| Preferowane drobiazgowo planowanie uwzględniające wzrost produkcji. Pierwszeństwo mają cel i wynik. | Planowanie | Preferowana szybka akcja uwzględniająca lepszą produkcję, która musi być bardzo dynamiczna. Pierwszeństwo mają: wybór drogi i odległy cel. |
| Rozbudowana hierarchia, rozpiętość kierowania nie przekracza zwykle 10 osób. | Hierarchia | Nieliczne szczeble zarządzania, rozpiętość kierowania dochodząca do 100 osób. |
| Decyzje podejmują jednostki centralne; biurokracizm, rozbudowane komórki sztabowe. | Stopień scentralizowania | Podejmowanie decyzji głównie w działach merytorycznych – na własną odpowiedzialność. Dominują komórki liniowe. |
| Wyraźnie rozgraniczone zakresy działania. W skrajnym przypadku produkcja taśmowa z prostymi czynnościami. Daleko posunięty podział pracy i wąska specjalizacja. | Podział pracy | Zadania wykonują zespoły interdyscyplinarne ponad szczeblami hierarchicznymi. Zespoły produkcyjne odpowiadają także za scentralizowane dawniej zadania. Generalizacja zadań i odpowiedzialności, tzn. podzielone dawniej funkcje zostają połączone w jednolity proces. |

| Tradycyjne przedsiębiorstwo | Obszar | Nowoczesne przedsiębiorstwo |
|--|-------------------------------------|--|
| Ocieężałość, brak bezpośrednich sprzężeń z rynkiem. Ekonomiczność skali operacji i niski koszt ważniejsze od wrażliwości na oczekiwania klienta. | Elastyczność procesów produkcyjnych | Przedsiębiorstwo reaguje na wszelkie zmiany; cel: uczące się przedsiębiorstwo. |
| Orientacja na technikę; skupienie kompetencji w odnośnym dziale, scentralizowane badania i rozwój, duże programy. | Prace rozwojowe | Orientacja na klienta; wszystkie działy, a także poddostawcy są włączeni od początku równocześnie; wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa, kolebka innowacji. |
| Wielkimi skokami np. przez wprowadzenie nowej techniki. | Doskonalenie przedsiębiorstwa | Ciągły proces przy udziale wszystkich pracowników. |
| Przynależne do systemu wskutek silnej biurokracji i małej odpowiedzialności pracowników. | Marnotrawstwo | Eliminowanie przez ciągłe starania pracowników przedsiębiorstwa. |
| Wysokie, ponieważ występuje konieczność istnienia buforów. Wiele zbędnych przewozów. | Zapasy | Niewielkie; zaopatrzenie dokładnie na czas; produkcja według zamówień. |
| Kontrola końcowa, czyli zbyt późne odkrywanie błędów; ich usuwanie wiele kosztuje. Priorytet czasu. | Jakość | Permanenna kontrola jakości w całym procesie produkcji. |
| Sztywne zasady, formalnie zdefiniowane. | Czas pracy | Elastyczny, w skrajnych przypadkach pracownicy sami decydują, kiedy przychodzą i wychodzą w porozumieniu z zespołem. |

Źródło: M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 1997, s. 12-15.

Podobne cechy postuluje J. Penc, uważając, iż organizacja, w odpowiedzi na zmiany otoczenia, powinna stać się¹⁶⁷:

- organizacją uczącą się, inteligentną, w której wiedza stanie się najcenniejszym zasobem;
- elastyczną, wprowadzającą nowe formuły organizacyjne pod kątem zwiększenie możliwości lepszej obsługi rynku;
- dążącą do eliminacji nadmiernie rozbudowanych struktur, czyli odchudzania;
- przekształcającą układy wzajemnych stosunków, z których się składa, a nawet dokonującą radykalnego ich przeprojektowywania;
- zdolną do odnowy (rewitalizacji), dostosowującą swoje potencjalne możliwości do zmieniającego się otoczenia;
- służącą otoczeniu, urzeczywistniającą ideę odpowiedzialności społecznej;
- dążącą do wirtualizacji, czyli tworzenia nierzeczywistej, pozornej, ale możliwej rzeczywistości.

Z kolei J. Wind i R. Holland, porównując tradycyjne i współczesne wyznaczniki sukcesu, przedstawiają dwunastopunktową charakterystykę przedsiębiorstwa XXI wieku (Tabela 18).

¹⁶⁷ J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 278 – 311.

Tabela 18.

Dawna i nowa charakterystyka sukcesu

| Lp. | Dawna charakterystyka sukcesu | Nowa charakterystyka sukcesu |
|--------------------------|--------------------------------------|--|
| 1. | Nastawienie na sprawność albo na cel | Wizja – długofalowa perspektywa |
| Architektura organizacji | | |
| 2. | Funkcjonalna | Zintegrowana |
| 3. | Hierarchiczna | Płaska zdecentralizowana |
| 4. | Lokalna, regionalna | Globalna |
| 5. | Integracja wertykalna | Integracja sieciowa |
| 6. | Nastawiona na park maszynowy | Informacja technologiczna |
| 7. | Nastawiona na akcjonariuszy | Nastawiona na wszystkich partnerów (<i>stakeholder</i>) |
| 8. | Sztywna i sformalizowana | Elastyczna, adaptacyjna, podatna na zmiany |
| 9. | Nastawiona na produkt | Nastawiona na klienta |
| 10. | Nastawiona na jakość produktu | Nastawiona na jakość całości |
| 11. | Bazująca na mierniku monetarnym | Bazująca na mierniku czasu |
| 12. | Sprawna i stabilna | Innowacyjna, przedsiębiorcza |

Źródło: J. Wind, R. Holland, *Pace-Setting 21st Century Enterprises. A Glimpse of What Might Emerge*, Wharton, Philadelphia 1993, [w:] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 85.

Jak pokazują powyższe przykłady, bycie firmą społecznie odpowiedzialną staje się wyznacznikiem jej nowoczesności i potwierdzeniem umiejętności walki z niestabilnością otoczenia. Oczywiście, wszystkie, wskazane powyżej, cechy są niezmiernie pożądane i aktualne, mają też swoich zagorzałych zwolenników i doczekały się szerokiego omówienia w literaturze przedmiotu¹⁶⁸. Jednakże społeczna odpowiedzialność wydaje się być atrybutem wyjątkowym.

Po pierwsze, pozwala podnieść poziom innych pożądanych atrybutów przedsiębiorstwa – inteligencji i elastyczności firmy. Wiąże się to przede wszystkim z faktem prowadzenia dialogu z grupami interesariuszy. Dialog ten poszerza zasób informacji, którym dysponuje przedsiębiorstwo. Dzięki temu uczy się ono rozumieć swoje otoczenie i lepiej odpowiadać na jego potrzeby. A jak pisze B. Czermiachowicz, organizacja inteligentna to organizacja ucząca się, która poprzez realizację procesów organizacyjnego uczenia się, nauczyła się rozumieć swoje otoczenie, dzięki temu może uniknąć porażek i odnosić sukcesy¹⁶⁹. Jednocześnie dialog społeczny jest ciągle ponawiany, odpowiedzialne przedsiębiorstwo bezustannie zbiera określone dane, co koreluje

¹⁶⁸ Zob. np. I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995; G. von Krogh, K. Ichijo, I. Nonaka, *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Unleash the Power of Innovation*, Oxford University Press, New York 2000; W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004; W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.

¹⁶⁹ B. Czermiachowicz, *Organizacja ucząca się, a organizacja inteligentna*, Materiał internetowy: www.mikro.univ.szczecin.pl, [data dostępu: 27.12.2007].

z wymogiem, stawianym organizacji inteligentnej, nie tylko wykorzystywania posiadanych zasobów wiedzy, ale też cały czas odnawiania ich i aktualizowania.

W ślad za podnoszeniem poziomu inteligencji postępuje zwiększenie poziomu elastyczności przedsiębiorstwa. Elastyczność może być rozumiana jako zdolność, umiejętność organizacji do dokonywania zmian i/lub reagowania na zmiany¹⁷⁰. Elastyczna organizacja to taka, której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb klientów i wymogów konkurencji¹⁷¹. Widać wyraźnie, iż informacje uzyskane w trakcie dialogu, które przyczyniają się do lepszego zrozumienia warunków działania przedsiębiorstwa, osłabiają opór przed ewentualnymi zmianami, i czynią dokonywane zmiany bardziej trafionymi, a jednocześnie pozwalają na dokonywanie ich szybciej.

Po drugie, wyjątkowość ta polega na tym, iż bycie firmą odpowiedzialną daje przedsiębiorstwu do ręki ważne narzędzie w walce konkurencyjnej. Dzieje się tak, ponieważ:

- firma społecznie odpowiedzialna kształtuje swój pozytywny wizerunek w społeczeństwie. Zdaniem J. Penca, menedżerowie powinni potraktować kształtowanie pożądanego obrazu jako kluczowe zadanie menedżerskie. Zdobywanie i utrzymanie dobrego wizerunku daje firmie korzyści w postaci pozytywnego i jednolitego obrazu w świadomości klientów i innych uczestników otoczenia oraz trwałego wyróżnienia na rynku¹⁷²;
- społeczna odpowiedzialność kształtuje prawidłowe stosunki ze wszystkimi interesariuszami, którzy dostrzegają, że przedsiębiorstwu nie obce są ich potrzeby i pragnienia. Firma działająca odpowiedzialnie sprawia, iż inwestorzy rozumieją, w jaki sposób organizacja, dzięki społecznej odpowiedzialności buduje długofalową wartość dla akcjonariuszy (zdaniem firmy doradczej Mc Kinsey aż 80% potencjalnych inwestorów jest gotowych zapłacić do 27% więcej za akcje firm realizujących zasadę CSR, to bowiem według akcjonariuszy zapewni stabilny wzrost wartości firmy i większe zaufanie rynku¹⁷³), społeczeństwo widzi, iż firma proponuje rozwiązania dla ryzyka globalnego i innych dręczących ludzkość problemów, organy regulacyjne przekonują się, że firma jest odpowiedzialnym obywatelem i dysponuje skutecznymi mechanizmami zarządzania, zaś pracownicy spostrzegają, iż przedsiębiorstwo cieszy się dobrą reputacją i jest cennym miejscem pracy¹⁷⁴;
- odpowiedzialność społeczna firmy poprawia morale jej pracowników, w tym podnosi motywację do pracy¹⁷⁵. Okazuje się dodatkowo, że spółki, które zdo-

¹⁷⁰ G. Osbert-Pociecha, *Dualna natura elastyczności i jej implikacje praktyczne*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 9, s. 9.

¹⁷¹ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 391.

¹⁷² J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, cz.2, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2002, s. 41.

¹⁷³ T. Wołowicz, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa - nowa formuła zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 2004, nr 3, s. 4.

¹⁷⁴ M. Nöthiger, *Budowanie wartości dzięki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw – spojrzenie z perspektywy przedstawicieli biznesu*, [w:] *Odpowiedzialny biznes wyzwaniem dla europejskiej gospodarki*, red. M. Greszta, B. Rok, FOB, Warszawa 2002, s. 32.

¹⁷⁵ W.M. Grudzewski, A. Michałowska, A. Rozenbaigier, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w XXI wieku*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 5, s. 9.

były przywiązanie pracowników osiągały o 350 % lepsze wyniki niż konkurencja i miały o 400% lepszą sprzedaż i ośmiokrotnie wyższy przyrost cen akcji¹⁷⁶;

- konsumenci zaczynają w swoich wyborach decyzyjnych brać pod uwagę i doceniać społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. Wyniki badań, przeprowadzonych w 2000 roku, wśród konsumentów w 12 krajach Unii Europejskiej pokazały, że dla 70% badanych, przy wyborze produktów lub usług, ważna jest społeczna odpowiedzialność firmy, zaś połowa respondentów godzi się płacić więcej za produkty przyjazne społeczeństwu i środowisku¹⁷⁷.

Społeczna odpowiedzialność staje się więc w chwili obecnej niezbędnym atrybutem współczesnego przedsiębiorstwa. Powinna przenikać wszystkie jego działania, być podstawą do podejmowania decyzji i drogowskazem w dalszym rozwoju.

2.3. Postawy kierownictwa przedsiębiorstw wobec społecznej odpowiedzialności

Rozprzestrzenianie się idei społecznej odpowiedzialności nie jest równoznaczne z faktem podejmowania działań odpowiedzialnych przez wszystkie przedsiębiorstwa. Chociaż zdaniem N. Leara: „przed menedżerami stoi zadanie pogodzenia wymogów rynku i potrzeb społecznych”¹⁷⁸, to jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa reprezentują aktywną postawę w tym względzie. Zdaniem R.W. Griffina, możemy mówić o czterech podejściach przedsiębiorstw do kwestii odpowiedzialności społecznej. Pierwsze podejście to obstrukcjonizm. Firmy robią wtedy możliwie jak najmniej dla rozwiązywania problemów społecznych czy ekologicznych. Kiedy są naruszane pewne normy, ich typową reakcją jest wypieranie się odpowiedzialności lub ukrywanie prawdy. Druga postawa to postawa obronna, która polega na tym, że organizacja robi tylko to, czego wymaga prawo, a menedżerowie przyjmują postawę obronną, mówiąc, że ich praca polega na tworzeniu zysku. Kolejne podejście to postawa dostosowawcza, gdy organizacja wypełnia swoje podstawowe obowiązki prawne i etyczne, a w wybranych przypadkach robi więcej niż to wynika z jej obowiązków. I w końcu mówić można o postawie aktywnej, polegającej na tym, iż firma postrzega siebie jako obywatela w społeczeństwie i aktywnie poszukuje możliwości przyczyniania się do dobra społecznego¹⁷⁹.

Nieco inną klasyfikację sposobów reakcji firmy na kwestie społecznej odpowiedzialności podają: J.A. F.Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, którzy wymieniają postawę¹⁸⁰:

- **reaktywną** – firma reaguje na zagrożenia społeczne dopiero wtedy, kiedy zaczyna ona utrudniać realizację jej celów;
- **obronną** – firma działa tak, aby usunąć zagrożenie;

¹⁷⁶ M. Łazarowicz, *Zysk, ale jaki?*, „Gazeta Bankowa” 7-13 listopada 2000, s. 12-13.

¹⁷⁷ M. Greszta, *Na drodze do odpowiedzialnego biznesu*, [w:] *Więcej niż zysk...*, op. cit., s. 13.

¹⁷⁸ N. Lear, *Przedmowa*, [w:] D. Bollier, *Mierzyć wyżej. Historia 25 firm, które osiągnęły sukces, łącząc skuteczne zarządzanie z realizacją misji społecznych*, Business Press, Warszawa 1999, s. XI.

¹⁷⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 122-124.

¹⁸⁰ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 117.

- dostosowawczą – firma dostosowuje się do nakazów państwa i do opinii publicznej;
- **proaktywną** – firma uprzedza żądania, których jej jeszcze nie postawiono.

G. Johnson i K. Scholes mówią o dziesięciu postawach firm wobec społecznej odpowiedzialności, które to postawy połączone zostały w cztery typy (Tabela 19.).

Tabela 19.

Kategorie społecznych ról przedsiębiorstwa

| Nr | Rola pełniona przez przedsiębiorstwo | Aktywność i postawa w sferze | | |
|-----|---|--|---|--|
| | | ekonomicznej | społecznej | politycznej |
| 1. | Firma osiągająca maksymalny zysk | dominuje zysk | traktowana jako przeszkoda w osiąganiu zysku | aktywne unikanie jakichkolwiek powiązań |
| 2. | Firma osiągająca satysfakcjonujący zysk | dominuje wzrost | oczekiwania społeczne traktowane jako intruz | unikanie kontaktów z systemem politycznym |
| 3. | Firma broniąca wolnej przedsiębiorczości | biznesem biznesu jest biznes | nie jest w kręgu zainteresowań firmy | opowiada się za wolną przedsiębiorczością |
| 4. | Samotny wilk | główny nacisk na zysk | dobrowolnie, ale jednostronnie zakłada odpowiedzialność | unikanie kontaktów poza sytuacjami koniecznymi |
| 5. | Firma zaangażowana społecznie | główny nacisk na zysk | interakcyjnie powiązana | angażuje się tylko w negocjacje dotyczące reguł gry |
| 6. | Firma przyczyniająca się do postępu społecznego | główny nacisk na zysk | interakcyjnie powiązana | pozytywnie zaangażowana w formułowanie narodowej polityki przemysłowej |
| 7. | Globalny aktor | główny nacisk na zysk | bierze odpowiedzialność za równowagę między krajową i międzynarodową polityką ekonomiczną | bierze odpowiedzialność za równowagę między krajową i międzynarodową polityką ekonomiczną |
| 8. | Firma kształtująca społeczeństwo | finansowa samowystarczalność | przyczynia się do zmian w życiu ludzi poprzez innowacje | pozytywnie zaangażowana w planowanie społecznej infrastruktury |
| 9. | Firma na służbie społecznej | drugorzędna wobec zobowiązań społecznych | dostarcza ważne, ale pozaekonomiczne dobra i usługi | pozytywnie zaangażowana w kształtowanie narodowej polityki przemysłowej ze szczególnym naciskiem na jej aspekt społeczny |
| 10. | Firma zapewniająca zatrudnienie | opieranie się na subsydiach | dostarcza miejsca pracy | subsydiowana przez rząd |

Źródło: A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 55.

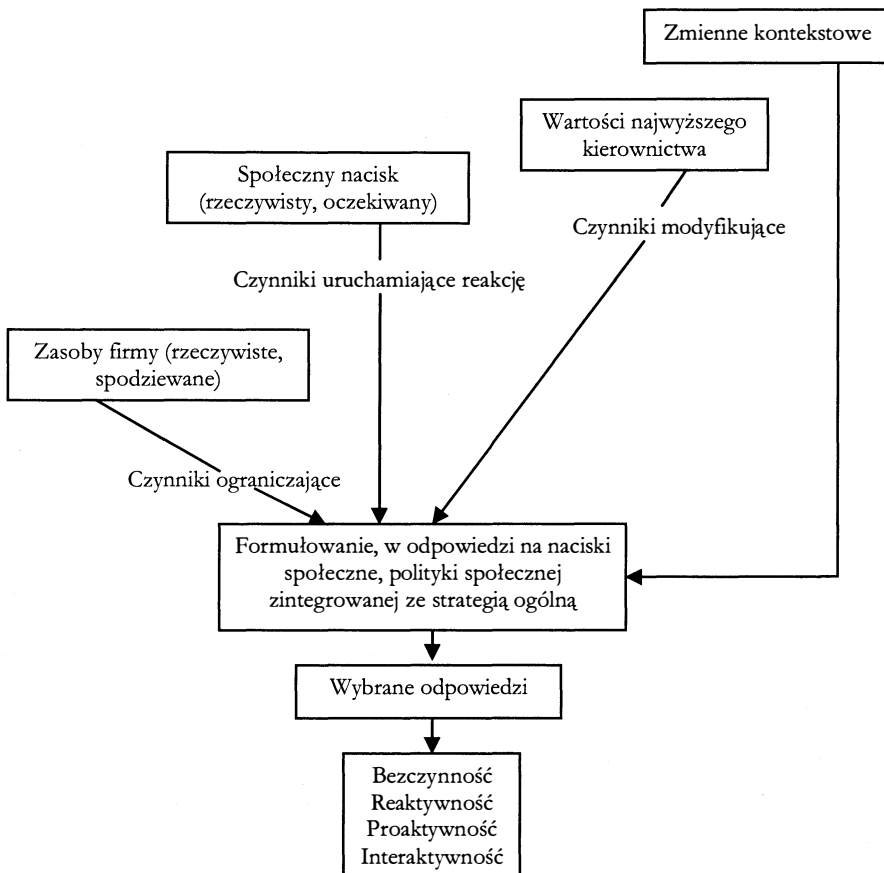
Typ pierwszy obejmuje postawy: 1.,2.,3. i stanowi skrajność reprezentowaną przez przedsiębiorstwa, uznające, że obowiązkiem firmy jest przynosić zysk, zaś społeczna odpowiedzialność nie tylko nie jest obowiązkiem firmy, ale wręcz zmniejsza opłacalność gospodarowania. Drugi typ, który obejmuje postawy: 4.,5.,7. jest mniej radykalny niż typ pierwszy, bowiem uwzględnia wpływ relacji między przedsiębiorstwem i interesariuszami na długoterminowy zysk. W związku z tym względy społeczne

traktuje się tutaj jako czynniki mające wpływ na efektywność ekonomiczną. Postawa 8. została zaliczona do typu trzeciego i pokazuje ona odpowiedzialność wobec wszystkich interesariuszy. Osiągnięcia firmy powinny być mierzone w sposób wieloaspektowy, często pojawiać się tu może problem nie-osiągania zadowalających wyników ekonomicznych. Typ czwarty, obejmujący postawy 9. i 10., reprezentują firmy, które zostały powołane, by zaspokajać potrzeby społeczne. Potrzeby te mają najwyższą rangę, względy finansowe są traktowane jako drugorzędne¹⁸¹.

Powyższe spostrzeżenia są podstawą dla M. Rybak do skonstruowania modelu odpowiedzialności przedsiębiorstwa na społeczne naciski (Rysunek 2.), w którym zachowanie firmy przyjmuje postać: beczynności, reaktywności, proaktywności lub interaktywności.

Rysunek 2.

Model odpowiedzi przedsiębiorstwa na społeczne naciski



Źródło: M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 42.

¹⁸¹ A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wyd. IfiS PAN, Warszawa 1999, s. 54-56.

Różne reakcje przedsiębiorstw na wyzwanie bycia odpowiedzialnym skutkują także przyjmowaniem odmiennych stylów zarządzania – moralnego, niemoralnego i amoralnego. Wyróżnienie zarządzania moralnego zaproponował A.B. Carroll, przeciwstawiając je zarządzaniu niemoralnemu i amoralnemu (różnice pomiędzy poszczególnymi sposobami zarządzania przedstawia tabela 20.). W ramach zarządzania niemoralnego pieniądze (zysk) są pobudką wszelkich działań. Charakteryzuje się ono nie tylko brakiem zasad moralnych, ale wręcz jest czynnym przeciwieństwem zachowania etycznego. Menedżerowie kierują się motywami egoistycznymi, dbają jedynie o zysk firmy, której sukces jest jedynym celem. Przepisy prawa stanowią barierę, którą trzeba pokonać, zaś strategia działania sprowadza się do wykorzystania wszelkich okazji do wzbogacenia się¹⁸². W zarządzaniu amoralnym widoczna jest ignorancja norm moralnych i przyjmowanie założenia, że prawo jest odpowiedzialnością na wszystkie problemy¹⁸³. Motywy działania są o tyle egoistyczne, że nie jest uwzględniany wpływ decyzji na losy innych ludzi. Możliwy jest w tym wypadku brak świadomości etycznej¹⁸⁴. Dla menedżerów amoralnych zalecenia moralne są nieprecyzyjne lub zbyt mało wyraźne, by zasługiwały na włączenie do hierarchii wartości, uznają oni niedoskonałość teorii moralnych za dobrą przyczynę ich odrzucenia. Nie mają poczucia obowiązku moralnego. Biorą odpowiedzialność tylko za decyzje czysto menedżerskie¹⁸⁵.

Zarządzanie moralne opiera się natomiast na uczciwości, prawie i zasadach etycznych, a punktem wyjścia jest dobro wspólne¹⁸⁶. Menedżerowie chcą odnieść sukces, ale tylko postępując uczciwie. Zysk jest oczywiście celem, lecz tylko w ramach wyznaczonych przez prawo i etykę, przy czym prawo jest minimalną wytyczną etyki¹⁸⁷.

Jak widać, przedsiębiorstwo zarządzane moralnie formułuje swoje strategie działania uwzględniając swoją odpowiedzialność w stosunku do interesariuszy. Społeczna odpowiedzialność przenika do misji i wizji, celów firmy i przekłada się następnie na praktyczne działania podmiotu.

¹⁸² J. Konieczny, *Wstęp do etyki biznesu*, Konsalnet, Warszawa 1998, s. 62.

¹⁸³ A.B. Carroll, *In Search of the Moral Manager*, „Business Horizons”, March-April 1987, s. 8; cyt. [za:] B. Bombała, *Etyczny wymiar zarządzania*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2000, t. 3, s. 174.

¹⁸⁴ J. Konieczny, *Wstęp...*, op. cit., s. 62.

¹⁸⁵ A.B. Carroll, *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1996, s. 139; cyt. [za:] J. Konieczny, *Wstęp...*, op. cit., s. 62.

¹⁸⁶ A.B. Carroll, *In Search of the Moral Manager*, „Business Horizons”, March-April 1987, s. 8; cyt. [za:] B. Bombała, *Etyczny...*, op. cit., s. 174.

¹⁸⁷ A.B. Carroll, *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1996, s. 126; cyt. [za:] J. Konieczny, *Wstęp...*, op. cit., s. 62.

Tabela 20.

Charakterystyka stylów zarządzania według A.B. Carrola

| Kryteria | Zarządzanie niemoralne | Zarządzanie amoralne | Zarządzanie moralne |
|----------------------------|---|--|---|
| Stosunek do norm moralnych | Podejmowane działania i zachowania są aktywnym przeciwieństwem do tego, co moralne. | Podejmowane decyzje leżą poza porządkiem moralnym i kodeksem etycznym. | Wszystkie działania są odnoszone do standardów etycznych. Przywództwo etyczne. |
| Motywy | Egocentryzm, nastawienie na cel sam w sobie. | Egocentryzm z dodatkiem dobrych intencji. | Dobro jest głównym motywem. |
| Cele | Nastawienie na profity, zysk, sukces za wszelką ceną. | Nastawienie na profity, ale z uwzględnieniem interesów innych. | Sukces, ale z zachowaniem takich wartości, jak: uczciwość, dobro, sprawiedliwość. |
| Stosunek do prawa | Prawo jest barierą, którą należy za wszelką cenę pokonać lub ominąć. | Prawo jest kodeksem etycznym. Przestrzeganie litery prawa. | Zachowanie nie tylko litery, lecz i ducha prawa. |
| Strategie | Wykorzystanie wszystkich sposobności do osiągnięcia celu, omijanie przeszkód, szukanie furtek w prawie. | Menedżerowie mają swobodę w podejmowaniu decyzji w granicach prawa. | Nastawienie na sukces, ale z uwzględnieniem odpowiedzialności społecznej organizacji. |

Źródło: B. Bombała, *Etyczny wymiar zarządzania*, [w:] „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2000, t. 3, s. 174.

Określony typ zarządzania i zachowań firmy kształtuje się pod wpływem m. in. norm i wartości uznawanych przez społeczeństwo: wykształcenia, religii, kultury organizacyjnej. Aby tworzyć przesłanki do proetycznego zarządzania, na poziomie makro należy zwrócić więc uwagę na¹⁸⁸:

- tworzenie systemu ideologicznego i politycznego, kształtującego tło społeczne i gospodarcze dla rozwoju społeczeństwa, gospodarki i państwa;
- wychowanie społeczeństwa w duchu zasad określonych w systemie ideologiczno-politycznym;
- edukację społeczeństwa w celu tworzenia kadr realizujących racjonalne idee proetycznego rozwoju społeczno-gospodarczego;
- wdrażanie metod proetycznego zarządzania gospodarką.

Z kolei na poziomie przedsiębiorstwa etyka powinna być wbudowana w kulturę firmy, dzięki czemu łatwiej będzie zrozumieć członkom organizacji, za czym się przedsiębiorstwo opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne¹⁸⁹. Jednocześnie firma

¹⁸⁸ T. Pietrzakiewicz, *Etyka zarządzania działalnością gospodarczą*, IOiZwP „Orgmasz”, Warszawa 1995, s. 64.

¹⁸⁹ J. Penc, *Etyka w kreowaniu sukcesu firmy*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 3, s. 9.

musi kształtować swoje podejście do społecznej odpowiedzialności tak samo, jak opracowuje każdą inną strategię, traktować jak wyzwanie wymagające starannego planowania, podejmowania decyzji, wnikliwej uwagi i oceny, a także odniesienia do ewentualnych zachowań innych przedsiębiorstw.

J. Filek przenikliwie zauważa jednak, iż fakt, że przedsiębiorstwa podejmują działania społecznie odpowiedzialne, może wiązać się z trzema przesłankami, a tym samym można mówić o trzech rodzajach tej odpowiedzialności. Są to¹⁹⁰:

- odpowiedzialność narzucona – przedsiębiorcy poczuwają się do niej wyłącznie ze względu na prawo;
- wymuszona – poczuwają się ze względu na silną presję wywieraną przez konsumentów, obywateli, organizacje;
- dobrowolna – przedsiębiorcy świadomie i dobrowolnie przyjmują ją na siebie, będąc świadomymi swojej roli społecznej.

Budowanie podstaw do odpowiedzialności dobrowolnej musi wiązać się więc ze zmianą świadomości przedsiębiorców. Zmiana ta jest często trudna i wymaga wielu działań popularyzacyjnych. Jak zauważają W. Grudzewski i I. Hejduk, istnieje potrzeba prowadzenia dialogu pomiędzy przedsiębiorcami, rządem i społeczeństwem obywatelskim, aby osiągnąć porozumienie co do tego, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu i jakie jego działania są uzasadnione, a jakie nie. „Szersza świadomość społeczna pojawi się wtedy, gdy przywódcy korporacyjni uznają, iż nie mogą oni zapewnić długofalowego wzrostu bez wytworzenia odpowiedniego «kapitału społecznego». «Kapitał społeczny» oznacza tworzenie zaufania, wzajemności i tolerancji dla działań strony trzeciej»¹⁹¹.

¹⁹⁰ J. Filek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Kraków 2006, s. 8.

¹⁹¹ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*, red. W. Grudzewski, Wyd. A.A.PARA, Katowice 2007, s. 17.

ROZDZIAŁ 3.

SPOŁECZNE ZAANGAŻOWANIE – CHARAKTERYSTYKA ZJAWISKA

3.1. Społeczność lokalna jako interesariusz przedsiębiorstwa

Jak zaznaczono wcześniej, działania społecznie odpowiedzialne może realizować przedsiębiorstwo w obszarze wewnętrznym i zewnętrznym, zaś w każdym z tych obszarów funkcjonują różne grupy interesariuszy. Każda z grup *stakeholders* wymaga: oddzielnej uwagi, rozpatrzenia jej składu, zdiagnozowania granic, możliwości oddziaływania na firmę oraz określenia sposobów realizacji jej aspiracji, roszczeń i postulatów przez przedsiębiorstwo. W tym miejscu podjęto próbę analizy grupy interesariuszy, jaką jest społeczność lokalna.

W podrozdziale dotyczącym interesariuszy przedsiębiorstwa społeczność lokalna była wymieniana kilkakrotnie. Została zaliczona po pierwsze, z racji jej umiejscowienia w stosunku do firmy, do grona interesariuszy zewnętrznych. Z kolei uwzględniając jej rangę i charakter, usytuowano ją w grupie podstawowych interesariuszy społecznych. Uznano także, iż jest to interesariusz pierwszego stopnia; bez prawidłowo ukształtowanych stosunków z tym interesariuszem przedsiębiorstwo nie może przetrwać i rozwijać się. Wszystkie te klasyfikacje wskazują na znaczące miejsce społeczności lokalnej wśród *stakeholders* firmy.

Tym samym potrzeby, aspiracje i dążenia tego interesariusza przedsiębiorstwo z pewnością powinno uwzględniać w swoich działaniach. Zaś prawidłowa realizacja tych postulatów może nastąpić dopiero po zrozumieniu wzajemnych związków i oddziaływań. Pozwoli to ukształtować wzajemne relacje z korzyścią dla obu stron.

3.1.1. Istota społeczności lokalnej z punktu widzenia przedsiębiorstwa

Chcąc zdefiniować, czym jest społeczność lokalna z punktu widzenia przedsiębiorstwa, należałoby skorzystać z dorobku dyscyplin nie związanych bezpośrednio z firmą, takich jak: socjologia, prawo czy gospodarka przestrzenna, gdyż to głównie na potrzeby tych dyscyplin takie definicje powstały.

Literatura z tego zakresu jest niezmiernie bogata, temat szeroko opisany. Już w latach 50-tych G.A. Hilary, analizując definicje społeczności lokalnej w pracach socjo-

logicznych, wyróżnił 94 podejścia do tego problemu¹. Kolejne lata przynosiły rozwój dyskusji nad zagadnieniem.

Stąd zamierzeniem autorki nie była dogłębna analiza fenomenu, jakim jest społeczność lokalna, ale jedynie ogólne przybliżenie tego zjawiska, a następnie wskazanie, jak przedsiębiorstwo może tę społeczność definiować na własne potrzeby.

I tak Z. Turowski widzi przynajmniej cztery podejścia do istoty społeczności lokalnej. W podejściu ekologicznym akcentuje się, jego zdaniem, głównie terytorium, jako przestrzenne ulokowanie żyjących na danym obszarze jednostek. W podejściu funkcjonalno-strukturalnym podkreśla się, iż społeczność lokalna jest systemem społecznym i analizuje się funkcjonalne zależności pomiędzy elementami systemu. Zwraca się w nim uwagę na znaczenie instytucjonalizacji życia społecznego w społeczności lokalnej; instytucje bowiem przyczyniają się do zaspokojenia indywidualnych i zbiorowych potrzeb członków danej społeczności. W podejściu interakcyjnym z kolei, społeczności lokalne są ujmowane jako lokalna scena ograniczona ramami przestrzeni, na której mieszkańcy – aktorzy odgrywają swe role związane z czynnościami dnia codziennego. Tak więc społeczność lokalną przedstawia się jako szereg zachodzących na siebie układów interakcji. W podejściu reprezentowanym przez teorię działania społecznego istota społeczności lokalnej wyraża się w oddziaływaniu na innych, jako uczestników współżycia².

Zdaniem L.F. Schnora, elementem konstytuującym społeczność lokalną jest zdecydowanie terytorium. Podkreśla on, iż termin społeczność lokalna zawsze odnosi się do zidentyfikowanego obszaru, na którym zachodzą codzienne interakcje wśród mieszkającej tam ludności³. Przy czym terytorium powinno być traktowane tak: „jak doświadczają jej członkowie społeczności, a więc jako „przestrzeń społeczna”, jako pewna wartość”⁴.

Według R. Broła, społeczność lokalna jest specyficznym typem zbiorowości terytorialnej. Jest to grupa osób powiązanych określonym systemem, mających pewne wspólne wartości i odróżniających się wyraźnie od innych zbiorowości, zgodnie z zasadą odrębności. Jest to więc zbiorowość, w ramach której jej członkowie mogą zaspokajać swoje podstawowe potrzeby i to nawet wtedy, gdy ta zbiorowość zostanie względnie odizolowana, co wiąże się z jej pewną samowystarczalnością. Jej członkowie mają poczucie wspólnoty podstawowych wartości, poczucie własnego terytorium i własnej odrębności w stosunku do innych społeczności⁵.

Emocjonalne więzi łączące członków społeczności lokalnych powstają w obliczu konieczności rozwiązywania wspólnych problemów. Siła tych więzi wynika z faktu,

¹ G.A. Hillery, *Definitions of Community: Areas of Agreement*, „Rural Sociology” 1955, No. 20, s. 111-123.

² J. Turowski, *Socjologia. Wielkie struktury społeczne*, Wyd. Tow. Naukowe KUL, Lublin 1994; [za:] E. Łojko, *Socjologiczne aspekty społeczności lokalnych*, [w:] *Samorząd terytorialny i rozwój lokalny*, red. A. Piekara, Z. Niewiadomski, UW Centrum Studiów Samorządu Terytorialnego i Rozwoju Lokalnego, Warszawa 1996, s. 211.

³ J. Turowski, *Socjologia. Wielkie struktury społeczne*, TN KUL, Lublin 1999, s. 213-214.

⁴ J. Turowski, *Socjologia...*, op. cit., s. 215.

⁵ *Gospodarka lokalna*, red. R. Broł, AE we Wrocławiu, Wrocław 1995, s. 91; cyt. [za:] *Gospodarka przestrzenna*, t. I, red. L. Kupiec, Wyd. UwB, Białystok 1997, s. 54.

że większość potrzeb jednostki może zostać zaspokojona jedynie na poziomie społeczności lokalnych. To właśnie dzięki zaangażowaniu się jednostki w sprawy społeczności lokalnej jest ona w stanie bezpośrednio wpływać na dynamikę i kierunki jej rozwoju⁶. Członkowie społeczności lokalnej posiadają poczucie przynależności do danej wspólnoty, a co za tym idzie, poczucie odpowiedzialności za lokalne sprawy⁷. Według A. Piekary, społeczność lokalna wykazuje w sposób zasadniczy i powszechny uświadomione potrzeby, interesy w dotyczących jej sprawach⁸. Jednocześnie społeczność lokalna stanowi środowisko społeczne i wyznacza środowisko kulturowe, kształtujące swoich członków⁹. „Istniejący w danej społeczności układ wartości spełnia funkcję sankcjonującą różne instytucje, cele, dążenia. Umożliwia tym samym jego trwanie, funkcjonowanie oraz kontrolowanie, a tym samym określa co jest ważne, dobre, użyteczne i godne szacunku”¹⁰.

Społeczność lokalna nie jest więc bezosobowym tworem, lecz zbiorem konkretnych osób i organizacji, przez te osoby stworzonych, mających swoje pragnienia i cele. Jak zauważa M.S. Szczepański, społeczności lokalne cechuje ograniczona liczba aktorów, a zachodzące między nimi relacje mają charakter bezpośredni. Tych nielicznych aktorów sceny lokalnej łączy pewna wspólnota celów i środków, wynikająca ze wspólnoty życia codziennego.¹¹ Ważnym podkreślenia wydaje się również fakt, iż społeczność lokalna, niezależnie od tego jak byłaby mała, nie jest jednorodna. Owo zróżnicowanie wynika po pierwsze z tego, iż jest to odbicie makrostrukturalnych podziałów społecznych: „a po drugie istnieją wewnętrzne podziały na grupy i społeczności sublokalne. Mimo tych różnic społeczności lokalne nie odwzorowują w pełni podziałów makrostrukturalnych społeczeństwa i charakteryzują się bądź względną homogenicznością społeczną, bądź przewagą którejś z klas lub warstw społecznych, które poprzez swoje cechy społeczno-kulturowe, sposób i styl życia określają charakter danej społeczności lokalnej. [...] Obok lokalnej konkretyzacji globalnej struktury społecznej [...], istnieje w społecznościach lokalnych skomplikowany układ różnych ogniw społecznych, kręgów rodzinno-towarzysko-sąsiedzkich oraz stałych i przejściowych grup interesów. Tworzą one [...] mozaikę, harmonię oraz konflikty wartości i interesów”¹².

⁶ *Komunikacja i partycypacja społeczna. Poradnik*, red. J. Hausner, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 21.

⁷ *Komunikacja i partycypacja społeczna...*, op. cit., s. 21.

⁸ *Województwo w zmienionej strukturze terytorialno-administracyjnej Polski*, red. M. Kallas, Fundacja im. F. Eberta, Warszawa 1994, s. 38.

⁹ Z. Wołk, *Społeczność lokalna przestrzenią realizacji kariery życiowej*, [w:] *Aktywizacja społeczności lokalnych w procesie integracji europejskiej*, red. Z. Wołk, K. Dziendziura, Wyd. WSP im. T. Kotarbińskiego w Zielonej Górze, Zielona Góra 2000, s. 91.

¹⁰ J. Sikora, *Lokalne układy społeczne*, [w:] *Samorząd w Polsce. Istota, formy, zadania*, red. S. Wykrętowicz, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004, s. 94.

¹¹ M.S. Szczepański, *System światowy, między globalizmem a lokalizmem*, [w:] „Transformacje” 1993-1994, nr 1-3, s. 52; cyt. [za:] Z. Wołk, *Społeczność lokalna przestrzenią realizacji kariery życiowej*, [w:] *Aktywizacja społeczności lokalnych...*, op. cit., s. 91.

¹² B. Jałowicki, *Rozwój lokalny*, UW WGiSR, IGP, Warszawa 1989, s. 121-123.

Ujawnianie się konfliktów w skali lokalnej powoduje, iż społeczność lokalna jest określana też często sceną, na której toczą się lokalne konflikty pomiędzy władzami lokalnymi, mieszkańcami i przedsiębiorcami. Przedmiotem konfliktów są zazwyczaj: dystrybucja dóbr w przestrzeni społecznej, rosnące zróżnicowanie ekonomiczne, kompetencje liderów wspólnot lokalnych, symboliczne zawłaszczanie przestrzeni publicznej¹³. M. Castells stwierdza natomiast, iż konflikty te rozgrywają się wokół trzech problemów¹⁴:

- konsumpcji zbiorowej, to znaczy ilości i jakości dóbr i usług świadczonych bezpośrednio lub pośrednio przez państwo;
- tożsamości kulturowej, związanej ze specyficznym miejscem;
- politycznej autonomii, czyli zakresu i roli władzy lokalnej.

B. Jałowicki dodaje także konflikt wokół eksploatacji miejscowych zasobów: surowców, przestrzeni, środowiska¹⁵.

W tym opracowaniu autorka przyjmuje, że dla podmiotu gospodarczego społeczność lokalna to zbiorowość, w obrębie której realizuje on swoje cele, z której czerpie zasoby, z którą łączą go więc więzi tak emocjonalne, jak i ekonomiczne. Jednakże niezbędne wydają się tutaj dodatkowe zastrzeżenia. Po pierwsze, zaznaczyć należy, iż podmioty składające się na tę zbiorowość, w przypadku każdego przedsiębiorstwa mogą być różne – dla każdej firmy jej społeczność lokalna to wybrane przez nią elementy otoczenia, z którymi się utożsamia. Nawet przedsiębiorstwa działające na tym samym obszarze, podmioty wchodzące w skład społeczności lokalnej mogą postrzegać inaczej. Po drugie, owa „zawartość” społeczności lokalnej jest także zmienna w czasie i uzależniona od potrzeb i kontekstu działań firmy.

Zaakcentowania wymagają także kwestie związane z terytorialnym wyodrębnieniem społeczności lokalnej. Po pierwsze, w odniesieniu do przedsiębiorstwa, społeczność lokalna nie pokrywa się z podziałami administracyjnymi. Po drugie – określenie „lokalna” ma wobec takiego zdefiniowania społeczności lokalnej charakter względny, umowny. Dla firmy działającej na obszarze osiedla, owa lokalność może być zawężona do najbliższych ulic, dla firmy globalnej, lokalną społecznością staje się określony region, kraj, czy nawet kontynent. Nawet dla departamentów tej samej firmy „lokalność” może oznaczać co innego. Lokalność może być sprowadzona do miejscowości, w której ma siedzibę zarząd, zakład produkcyjny, lub też przykładowo do obszaru, na którym firma sprzedaje swoje produkty.

Przedsiębiorstwo może także (podobnie jak to miało miejsce przy „zawartości” społeczności lokalnej), w zależności od celu wyodrębniania, definiować społeczność lokalną za każdym razem inaczej, zakreślając inne granice tego zjawiska. Taka sytuacja powoduje, iż każdy podmiot gospodarczy inaczej postrzega społeczność lokalną, w obrębie której działa, a nawet w zależności od potrzeb może obszar funkcjonowania społeczności rozszerzać bądź zawężać.

¹³ Zob. materiał internetowy: www.pl.wikipedia.org, hasło: społeczność lokalna, [dostęp: 20.06.2008].

¹⁴ B. Jałowicki, *Rozwój...*, op. cit., s. 117.

¹⁵ Tamże.

Jak stwierdzają przykładowo C. Holroyd i A. Silver społecznością lokalną może być pojedynczy sąsiad, władze lokalne, region, a nawet cały stan¹⁶. A zdaniem K. Móllera, T. Erdala, lokalność może być związana z geograficznym rozmieszczeniem firm współpracujących ze sobą w klastrze¹⁷.

Wobec powyższych spostrzeżeń, należy uznać, iż społeczność lokalna jest to interesariusz, który nie ma zarówno stałych „granic”, jak i „zawartości”, stąd jej zdefiniowanie jest tak trudne i każde przedsiębiorstwo może mieć własne podejście do tej kwestii.

Przyjmując, iż społeczność lokalną tworzą określone podmioty, aktorzy, czy elementy, dochodzimy do konkluzji, że także samo przedsiębiorstwo należy uznać za element tej zbiorowości. Podmiot gospodarujący jest bowiem formą zinstytucjonalizowanego działania mieszkańców danego obszaru, organizmem, dzięki któremu realizują oni swoje potrzeby. Wniosek ten musi z kolei prowadzić do stwierdzenia, że pomiędzy przedsiębiorstwem i społecznością lokalną, w obrębie której ono działa, istnieją silne więzi. Społeczność lokalna przestaje być dla przedsiębiorstwa wyłącznie „terenem” jego działania, a staje się podmiotem, partnerem, aktywnym uczestnikiem zmian zachodzących w firmie.

3.1.2. Relacje przedsiębiorstwa ze społecznością lokalną

Analizując relacje pomiędzy firmą i środowiskiem lokalnym, należy pójść za M. Porterem i M. Kramerem, którzy dowodzą, że te współzależności powinny być opisywane tak z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jak i otoczenia (perspektywa od wewnątrz na zewnątrz i z zewnątrz do wewnątrz).

Organizacja wkracza więc w społeczeństwo przez swoją normalną działalność. Trzeba zdawać sobie sprawę z tego, że nawet najbardziej ekologiczna produkcja oddziałuje na środowisko naturalne, przedsiębiorstwa intensywnie wykorzystują infrastrukturę regionu, wprowadzają nowe technologie, określają standardy jakości wyrobów, zatrudniają pracowników. Żadna firma nie działa więc w odosobnieniu, świadomie bądź nieświadomie wywiera wpływ na otoczenie i kształtuje je w określony sposób. Każda część łańcucha wartości przedsiębiorstwa dotyka społeczności, w której funkcjonuje firma i ma swoje pozytywne lub negatywne konsekwencje społeczne (Rysunek 3.). Większość przedsiębiorstw zdaje sobie z tego sprawę i świadomie dostosowuje swoje praktyki do rynków lokalnych. Wpływ firm na społeczeństwo zmienia się w czasie¹⁸.

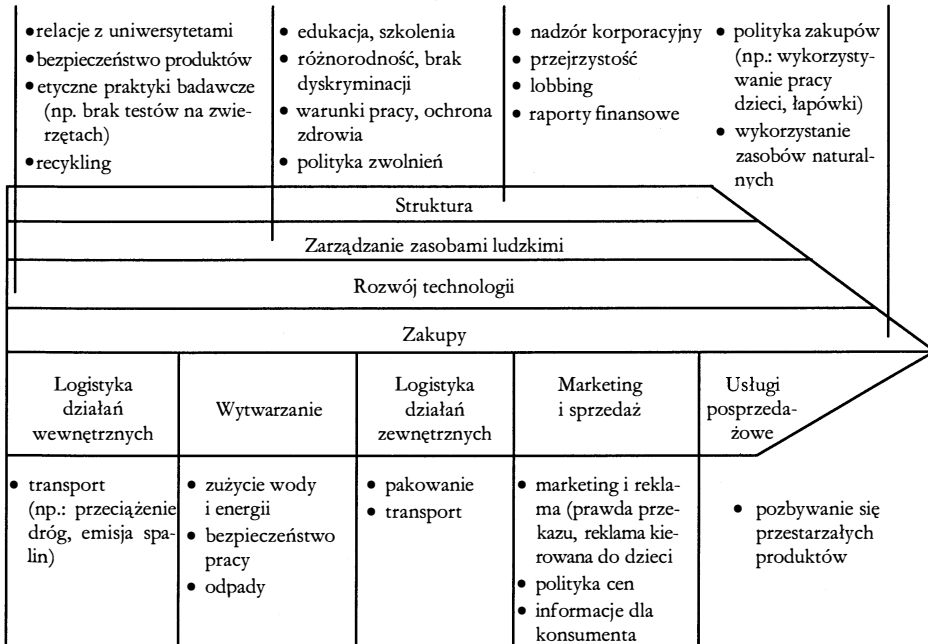
¹⁶ C. Holroyd, A. Silver, *Corporate Volunteering. A handbook for corporations and business*, Volunteer South West, Bunbury, Western Australia 2001, s. 20.

¹⁷ K. Móller, T. Erdal, *Corporate Responsibility towards society: A local perspective*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2003, s. 2.

¹⁸ M.E. Porter, M. Kramer, *Strategy & Society*, „Harvard Business Review” 2006, Grudzień, [za:] G. Aniszewska, *Strategia i społeczeństwo*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 1, s. 47-48.

Rysunek 3.

Perspektywa od wewnątrz na zewnątrz – wpływ łańcucha wartości na kwestie społeczne



Źródło: M.E. Porter, M. Kramer, *Strategy & Society*, „Harvard Business Review” 2006, Grudzień, [za:] G. Ainszewska, *Strategia i społeczeństwo*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 1, s. 48.

Jednak nie tylko firmy wpływają na swoje otoczenie. Istnieje także zależność odwrotna – środowisko lokalne kształtuje zachowania firm. Społeczność lokalna ma ogromne znaczenie na każdym etapie rozwoju organizacji. Pozwala przedsiębiorstwu rozpocząć działalność, przyznając np. prawo do lokalizacji, czy wydając inne pozwolenia związane z funkcjonowaniem podmiotu gospodarczego. To spośród członków społeczności lokalnej rekrutuje się przede wszystkim siła robocza przedsiębiorstwa. Poziom wykształcenia, umiejętności i morale tych ludzi mogą zagwarantować sukces firmie. Inne organizacje, działające na danym terenie, są bardzo często podstawowymi dostawcami czy partnerami w prowadzonej przez podmiot gospodarczy działalności. Ich stosunek do firmy, chęć nawiązania długotrwałej współpracy, etyczny sposób działalności wpływają także na możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa.

Społeczność lokalna daje organizacji możliwość kontynuowania działalności, akceptując jej obecność, inicjatywy i nabywając oferowane produkty. Mieszkańcy danego obszaru, będąc klientami firmy, dzięki swoim wyborom decyzyjnym decydują o jej sukcesie lub porażce. W momencie kończenia działalności przez przedsiębiorstwo to właśnie środowisko lokalne może łagodzić skutki związane z tym faktem, za sprawą np. przejmowania przez inne miejscowe firmy zwalnianych pracowników.

M. Grzybowski przypomina, że członkowie społeczności lokalnej to przecież także wyborcy, którzy mają wpływ nie tylko na wybór władz lokalnych, ale mogą także wpływać na ich decyzje i stosunek do przedsiębiorstwa¹⁹. Otoczenie lokalne kształtuje więc ekonomiczne warunki prowadzenia działalności gospodarczej.

Społeczność lokalna w dużym stopniu jest odpowiedzialna za charakter konkurencji, charakter unikatowych zasobów dostępnych dla firm, charakter popytu na rynku²⁰. „Chociaż jesteśmy skłonni myśleć o źródłach przewagi konkurencyjnej jako znajdujących się przede wszystkim wewnątrz firmy, to jednak potencjalna przewaga firmy zależy od jej bliskiego otoczenia”²¹. Niezmiernie ważna jest możliwość nawiązywania związków kooperacyjnych pomiędzy lokalnymi podmiotami. Kooperacja regionalna rodzi bowiem nowe idee i związki, które: „[...] tworzą listę nowych substitutów na rynku, a także komplementarnych związków rzeczowych i kapitałowych, które przynoszą przedsiębiorstwom nowe korzyści”²².

Cechy środowiska lokalnego, nastawienie do biznesu, poziom kultury, czy nawet tradycje budują atmosferę sprzyjającą bądź zniechęcającą do prowadzenia przedsiębiorstwa na danym obszarze. Jak wynika z badań przeprowadzonych w połowie 2005 r. przez IRWiK, wśród polskich przedsiębiorców, lokalizację i klimat w regionie sprzyjający przedsiębiorczości uznają oni za ważne czynniki warunkujące sukces firmy (odpowiednio – piąte i drugie miejsce wśród tych czynników). Zaś za podstawowe bariery inicjatyw gospodarczych, które mogą być związane z lokalnym rynkiem, przedsiębiorcy uznali: niską sprawność urzędów obsługujących firmę, słabą jakość rynku pracy i niskie dochody gminy²³.

Według D. Stawasz, globalizacja i rewolucja w dziedzinie mikroelektroniki zdecydowały o zmianie czynników lokalizacji. Poszukiwane przez przedsiębiorców ery „fordyzmu” takie walory, jak: tania siła robocza, surowce, źródła taniej energii, tania i dobra organizacja transportu, infrastruktura straciły swoje dotychczasowe, dominujące znaczenie. Nowe czynniki lokalizacji, charakterystyczne dla systemu „postfordyzmu”, sprowadzają się do:

- dobrze wykształconej siły roboczej,
- dobrze rozwiniętych ośrodków naukowo badawczych,
- klimatu przedsiębiorczości,
- atrakcyjnego poziomu życia, w tym również bezpieczeństwa²⁴.

Środowisko lokalne może także zwielokrotnić lub zmniejszać szanse firmy na rynku globalnym. Zdaniem H. Simona, wymagające środowisko lokalne jest bowiem impulsem do wzrostu aktywności i efektywności ekonomicznej gospodarowania przedsiębiorstw, a tym samym do ukształtowania lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku

¹⁹ M. Grzybowski, *Firma odpowiedzialna społecznie. Filozofia przedsiębiorstwa XXI wieku*, [w:] *Społeczna rola współczesnego marketingu. Materiały konferencyjne*, Fundacja INNOWACJA, Warszawa 2004, s. 40.

²⁰ M.E. Porter, M. Kramer, *Strategic & Society...*, op.cit, s. 47-48.

²¹ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 403.

²² M. Strużycki, *Regionalność w procesach kooperacji i konkurencji*, „Handel Wewnętrzny” 2006, nr 3, s. 4.

²³ U. Kłosiewicz-Górecka, *Pozaeconomiczne uwarunkowania działań przedsiębiorczych na rynkach lokalnych*, „Handel Wewnętrzny” 2006, nr 3, s. 28-31.

²⁴ Zob. D. Stawasz, *Współczesne uwarunkowania rozwoju polskich regionów*, Wyd. UŁ, Łódź 2008, s. 42.

światowym²⁵. Również, według M.E. Portera, wysoka jakość środowiska lokalnego umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie: „[...] ponadprzeciętnego poziomu efektywności zastosowania nakładów w określonej aktywności”. Przewaga ta wynika z tak ukształtowanego środowiska, w którym przedsiębiorstwa mogą być innowacyjne dzięki wiedzy, motywacji i sieci powiązań. Aby więc firmy mogły z powodzeniem stosować strategię globalnej konkurencji, muszą uzyskać przewagę konkurencyjną wynikającą z lokalizacji w określonym środowisku²⁶.

Jak pisze I. Pietrzak, zwraca się obecnie uwagę na: „[...] występowanie pozornego paradoksu, który znalazł wyraz w ukutym przez regionalistów francuskich terminie globalizacja (stanowiącym zbitkę słów globalizacja i lokalizacja), oznaczającym postępujący – wraz z globalizacją – wzrost znaczenia terytorium i skali lokalnej. Jak się jednak okazuje, „paradoks” ten znajduje uzasadnienie w nasilającej się konkurencji w skali globalnej z jednej strony oraz we wzrastającym znaczeniu wiedzy i kompetencji – z drugiej”²⁷. Wzrastająca rola skali lokalnej w epoce globalizacji jest związana przede wszystkim z konkurencją w skali światowej i atutami, jakich dostarcza w tej sytuacji czynnik terytorialny. Globalizacja wymusza bowiem wzrost konkurencyjności produkcji, zaś terytorium może stanowić źródło wartości dodanej i przyczyniać się do zwiększenia przewagi konkurencyjnej zlokalizowanych w nim przedsiębiorstw.²⁸

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, iż jedynym sposobem, aby odnieść sukces, jest: „[...] stworzenie między firmą a mieszkańcami poczucia wspólnoty interesów. Mieszkańcy muszą zrozumieć, że interes powinien przynosić zyski, aby mógł dalej funkcjonować, a firma musi zrozumieć, że jej celem jest jak najlepiej służyć potrzebom mieszkańców”²⁹. Chodzi o to, żeby nie doprowadzić do braku akceptacji dla działalności i rozwoju przedsiębiorstwa, który, zdaniem K. Kucińskiego, może się przejawiać w najróżniejszych formach społecznego ostracyzmu, jawnie demonstrowanej niechęci bądź odmowie współpracy³⁰ i z góry skazuje firmę na porażkę. Jest to szczególnie prawdopodobne, gdy działające: „w danym środowisku lokalnym firmy są ciałem zupełnie obcym, nie przynoszącym lokalnym społecznościom żadnych korzyści, a wręcz przeciwnie generującym dyskomfort i degradację obniżające jakość życia”³¹. K. Matsushita uznaje więc, że podstawową misją każdego przedsiębiorstwa jest uczestniczenie w rozwoju społecznym i zapewnianie pomyślności ludziom, wypracowywanie zysku, którego część powinna być przeznaczona na potrzeby i rozwój kraju, i działanie w harmonii ze społeczeństwem i ludźmi³².

²⁵ H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999, s. 135, cyt. [za:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, PWN, Warszawa – Poznań 2002, s. 90.

²⁶ *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 90.

²⁷ I. Pietrzak, *Globalizacja, integracja europejska a rozwój regionalny*, [w:] *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, red. A. Jęwtuchowicz, Wyd. UŁ, Łódź 2004, s.12.

²⁸ Tamże, s.13.

²⁹ D. Bollier, *Mierzyć wyżej. Historie 25 firm, które osiągnęły sukces, łącząc skuteczne zarządzanie z realizacją misji społecznych*, Business Press, Warszawa 1999, s. 61.

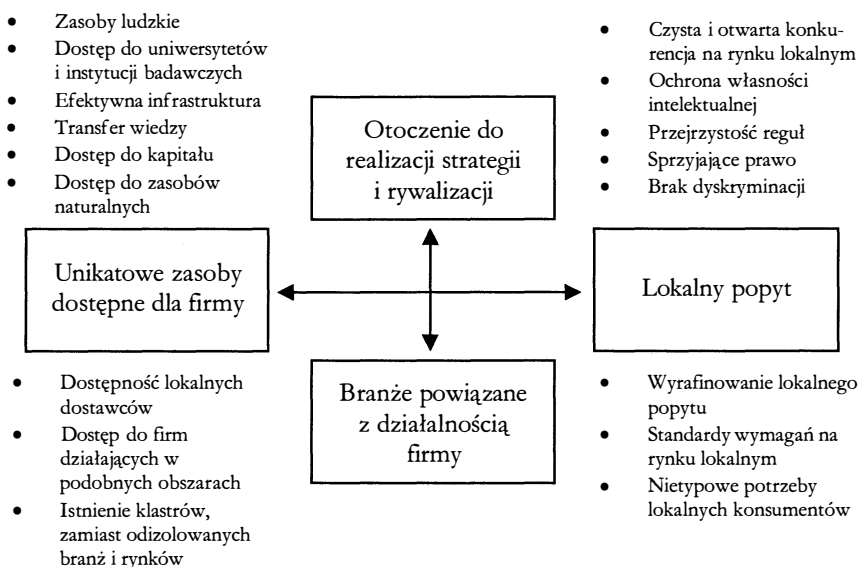
³⁰ K. Kuciński, *Przestrzeń operacyjna firmy a jej otoczenie lokalne*, [w:] *Lokalne uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Kuciński, Monografie i Opracowania nr 459, OW SGH, Warszawa 1999, s. 28.

³¹ Tamże.

³² *Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą*, Wyd. Forum, Poznań 2004, s. 45.

Rysunek 4.

Perspektywa z zewnątrz do wewnątrz – społeczny wpływ na konkurencyjność



Źródło: M.E. Porter, M. Kramer, *Strategy & Society*, „Harvard Business Review” 2006, Grudzień, [za:] G. Aniszewska, *Strategia i społeczeństwo*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 1, s. 48.

W zamian za pozytywne nastawienie społeczności lokalnej, firma powinna być dobrym obywatelem, tak jak każda osoba, czy to fizyczna, czy „sztuczna”. Nie może bezkarnie narażać społeczeństwo na niepotrzebne niebezpieczeństwo (np. w postaci zanieczyszczeń, toksycznych odpadów itd.), a jeśli z jakichś powodów musi opuścić lokalną wspólnotę, powinna starać się współpracować z miejscowymi politykami i działaczami, by proces ten był możliwie bezbolesny. Może też, gdy odkryje jakieś niebezpieczeństwo lub podejrzewa, że nie sprosta nowym konkurentom, poinformować o tym społeczność lokalną i zachęcić ją do współpracy, by wspólnie przezwyciężyć problemy. Zaryzykować można stwierdzenie, że gdy firma źle ułoży swoje stosunki ze społecznością, znajduje się w takim samym położeniu, co obywatel, który popełnia przestępstwo. Gwałci niepisaną umowę społeczną i powinna oczekiwać utraty zaufania, a nawet ostracyzmu. Nie powinna się również dziwić, gdy zostaną zastosowane środki karne³³.

Lokalne środowisko często przez długi okres zachowuje rezerwę i krytyczny stosunek wobec działających na danym terenie przedsiębiorstw. Jest to przejaw ostrożności społeczności. Ma to ten pozytywny aspekt, że stwarza podstawy społecznej kontroli zachowań przestrzennych firm. Przedsiębiorstwa muszą wykazać, że zasługują na społeczne zaufanie.

³³ W.M. Evan, R.E. Freeman, *Spółka i osoby żywotnie zainteresowane. Kapitalizm kantowski*, [w:] *Etyka biznesu*, red. L.V. Ryan CSV, J. Sójka, Wyd. „W drodze”, Poznań 1997, s. 197-198.

Lokalne społeczności niezwykle szybko, choć nie zawsze skutecznie, reagują na wszelkie przejawy zagrożenia, degradacji środowiska przyrodniczego oraz zakłócenia ładu przestrzennego, a niekiedy porządku publicznego. Ten typ reakcji należy uznać za bardzo pożądany i w istocie leżący także w długofalowym interesie poszczególnych podmiotów gospodarczych³⁴.

Wydaje się, że przedsiębiorcy stają się coraz bardziej świadomi wagi, jaką dla rozwoju ich firm ma akceptacja ze strony lokalnej społeczności i ukształtowanie z nią prawidłowych relacji. Dlatego w ich decyzjach lokalizacyjnych dużą rolę zaczyna odgrywać tzw. czynnik behawioralny. Nie sprowadza się on jedynie do względów natury osobistej (zna się dane miejsce, lubi się je), ale brane są pod uwagę osobiste kontakty ze społecznością lokalną, oczekiwania co do jej akceptacji poczynań firmy. Czynnik behawioralny może mieć wymiar dynamiczny, co wyraża się w podejmowaniu przez przedsiębiorców działań mających na celu stymulowanie reakcji lokalnych społeczności na przykład przez partycypację w przedsięwzięciach mających służyć nie tylko firmie, ale także społeczności lokalnej³⁵, a więc dzięki podejmowaniu działań społecznie zaangażowanych.

3.2. Konceptualizacja społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa

Dotychczasowe rozważania skłaniają do wniosku, iż w działalności każdego przedsiębiorstwa prawidłowe relacje ze społecznością lokalną odgrywają niezmiernie ważną rolę. Przedsiębiorstwo powinno widzieć w szeroko rozumianym rozwoju społeczności lokalnej także swój interes i wspierać ten rozwój przemyślanymi działaniami. Różnorodność inicjatyw podejmowanych przez firmę, które mogą przynieść korzyść społeczności lokalnej, pozwala na zaangażowanie się wszystkich podmiotów gospodarczych, niezależnie od branży, wielkości, czy osiąganego zysku.

3.2.1. Istota społecznego zaangażowania

W koncepcji społecznej odpowiedzialności działania skierowane na interesariusza, jakim jest społeczność lokalna, określa się oddzielnym terminem – społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa (z ang. *corporate community involvement lub corporate community investment*). Społeczne zaangażowanie jest więc pojęciem węższym niż społeczna odpowiedzialność. Społeczna odpowiedzialność dotyczy wszystkich kubiców strategicznych, społeczne zaangażowanie zawęża spektrum rozważań tylko do jednego interesariusza. Aczkolwiek podkreślić należy, iż jest to interesariusz zbiorowy, którego uczestnicy należą także do innych grup interesariuszy (np. dostawcy, klienci, pracownicy). Działania skierowane w kierunku społeczności lokalnej są więc pośrednio działaniami także w stosunku do innych interesariuszy. To decyduje o szczególnym znaczeniu społecznego zaangażowania.

³⁴ K. Kuciński, *Przestrzeń operacyjna...*, op. cit., s. 28.

³⁵ K. Kuciński, *Przestrzeń operacyjna firmy a jej otoczenie lokalne*, [w:] *Lokalizacja przedsiębiorstw a konkurencyjność*, Wyd. SGH, Warszawa 2001, s. 34-35.

Według Business for Social Responsibility, społeczne zaangażowanie obejmuje szeroki zakres działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu maksymalnego zwiększenia wpływu użytecznych zasobów (czas pracy, pieniądze, produkty, usługi, wiedza z zakresu zarządzania i inne) na społeczność, w której te firmy funkcjonują³⁶.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu uznaje, że zaangażowanie społeczne może obejmować różnorodne formy aktywności, ale zawsze dotyczy podejmowania przez firmę zagadnień społecznych i udziału w rozwiązywaniu problemów społecznych i zawsze, bez względu na program czy narzędzia, przynosi korzyści zarówno społeczeństwu, jak samej firmie³⁷. Według Akademii Rozwoju Filantropii, jest to podejmowanie przez firmę kwestii społecznych, udział w rozwiązywaniu problemów społecznych³⁸.

Z kolei, World Economic Forum zdefiniowało społeczne zaangażowanie jako wkład, który przedsiębiorstwo jako obywatel czyni w społeczeństwo poprzez: swoją główną działalność, inwestycje społeczne, programy charytatywne i zaangażowanie w reformy publiczne³⁹.

Można także znaleźć definicję mówiącą, iż jest to inwestowanie w rozwój społeczeństwa, a w dłuższym okresie budowanie jego zrównoważonego rozwoju⁴⁰.

Podobnie, aczkolwiek w bardziej lapidarny sposób, istotę społecznego zaangażowania przedstawiają podmioty praktycznie realizujące te działania. Przykładowo, Danone określa je jako różnorodne formy aktywności i zaangażowania firm na rzecz społeczności lokalnej i ogółu społeczeństwa⁴¹. Według Deloitte, jest to włączanie się, wykraczające poza ramy ścisłych działań zawodowych, w życie społeczności, w której mieszkają i żyją pracownicy firmy⁴².

Na potrzeby niniejszej pracy należy uznać, iż przejawem społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa są wszystkie działania firmy wykraczające poza podstawową działalność gospodarczą, a mające na celu polepszenie jakości życia lokalnej społeczności. Jak zaznacza bowiem K. Wojnowski, aktywność gospodarcza ludzi, stymulowana jedynie chęcią osiągnięcia efektu ekonomicznego, nie stanowi sama w sobie wyrazu działania na rzecz dobra społeczności lokalnej, ale działalność ta motywowana wartościami etycznymi, związanymi z pracą oraz pozytywnymi moralnie rezultatami pracy stanowi ważny element świadomości lokalnej, która wyraża „dobre gospodarowanie”, także w interesie środowiska lokalnego⁴³.

Społeczne zaangażowanie stanowi zazwyczaj najbardziej widoczny przejaw społecznej odpowiedzialnej firmy. O ile posunięcia w stosunku do interesariuszy wewnętrznych, czy pozostałych interesariuszy zewnętrznych, często są nieznanne szerszym krę-

³⁶ MSP na odzież społeczeństwu, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2002, nr 1, s. 6.

³⁷ *Odpowiedzialny biznes 2007. Raporty społeczne i innowacyjne strategie CSR*, Materiały konferencyjne, FOB, Warszawa 2007.

³⁸ Materiał internetowy: www.filantropia.org.pl, [dostęp: 4.11.2004].

³⁹ P. Łukasiuk, *Społeczne zaangażowanie (CCI) a społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Narzędzia CCI*, Materiał internetowy: www.corporategiving.pl, [dostęp: 2.01.2008].

⁴⁰ Materiał internetowy: www.wolontariat.biz.pl, [dostęp: 2.01.2008].

⁴¹ *Danone PL. Przegląd CSR*, Warszawa 2007, s. 67.

⁴² Por. materiał internetowy: www.deloitte.com, [dostęp: 2.01.2008].

⁴³ K. Wojnowski, *Osobowe konteksty...*, op. cit., s. 38.

gom, to działania w ramach społecznego zaangażowania są na tyle widoczne, że budzą zainteresowanie mediów, niejednokrotnie są nagłaśniane nawet bez inicjatywy przedsiębiorstwa.

Społeczne zaangażowanie nawiązuje do pojęcia *licence to operate* (prawo do działalności). Firma potrzebuje społecznej akceptacji swojej działalności, społeczeństwo musi wspierać jej działania, a sama firma powinna włączać się w życie danej społeczności, starać się je polepszać i wzbogacać.

Społeczne zaangażowanie łączy się także z koncepcją *corporate citizenship*, tłumaczoną jako obywatelskie zaangażowanie korporacji, korporacja jako obywatel albo korporacyjne poczucie obywatelskie. Przejawia się to tym, jak tłumaczą B.K. Googins i P.H. Mirvis, iż najważniejsze wartości wyznawane przez firmę redukują do minimum mimowolnie czynione w toku działalności szkody, maksymalizują korzyści i sprawiają, że organizacje są wiarygodne, odpowiedzialne wobec partnerów społecznych i osiągają dobre rezultaty finansowe⁴⁴. Taka definicja wiąże *corporate citizenship* zarówno z ogólnie ujętą koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, jak i właśnie ze społecznym zaangażowaniem. Jak więc należy widzieć związki pomiędzy tymi pojęciami? Brak jest jednoznacznego podejścia do tego problemu. D.J. Wood i J.M. Logsdon stwierdzają, iż w niektórych opracowaniach społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa i obywatelskie zaangażowanie korporacji są traktowane jako synonimy. W innych, termin *corporate citizenship* sprowadza się do związków przedsiębiorstwa ze społecznością⁴⁵, które to związki mogą być kształtowane poprzez m.in. społeczne zaangażowanie. Inaczej patrzy na te powiązania D. Birch. Nadaje on *corporate citizenship* bardziej holistyczny charakter. Podczas gdy przejawem społecznej odpowiedzialności jest zainteresowanie sprawami zewnętrznymi, społeczeństwem i środowiskiem, obywatelskie zaangażowanie korporacji jest ideą, która przenika całość organizacji. Idea ta pokazuje zmianę perspektywy z zewnętrznej na wewnętrzną, w tym sensie, że działania zewnętrzne powinny być odbiciem wewnętrznych relacji. Bycie społecznie odpowiedzialnym jest, zdaniem D. Bircha, praktyką wielu firm, ale bycie obywatelsko zaangażowaną firmą przypisać można tylko nielicznym⁴⁶.

W celu uporządkowania pojęć autorka, nawiązując do powyższych rozważań, przyjuje, iż można wskazać zależność: obywatelskie zaangażowanie → społeczna odpowiedzialność → społeczne zaangażowanie, uznając obywatelskie zaangażowanie za najwyższy stopień społecznej odpowiedzialności, zaś społeczne zaangażowanie za przejaw społecznej odpowiedzialności w stosunku do społeczności lokalnej.

⁴⁴ S. Augustyniak, *Firmy - wniebowstąpienie*, Materiał internetowy: 30.03.2007, www.idg.pl, [dostęp: 2.01.2008].

⁴⁵ D.J. Wood, J.M. Logsdon, *Theorising Business Citizenship*, [w:] J. Andriof, M. McIntosh, *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing Ltd., Sheffield 2001; cyt [za:] K. Möller, T. Erdal, *Corporate Responsibility Towards Society: A Local Perspective*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Sheffield 2003, s. 2.

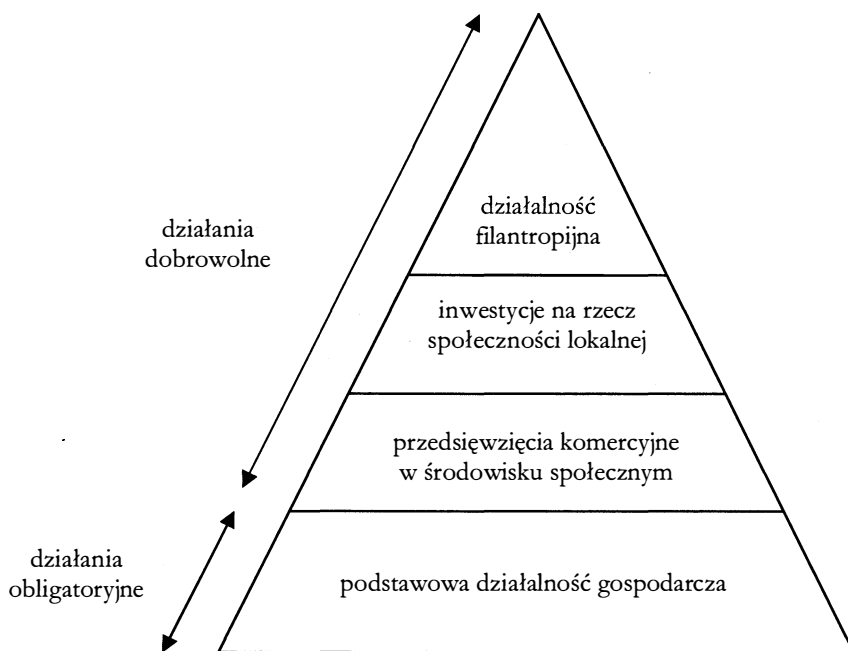
⁴⁶ D. Birch, *Corporate citizenship: Rethinking Business Beyond Corporate Social Responsibility*, [w:] J. Andriof, M. McIntosh, *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing Ltd., miejsce 2001; cyt [za:] K. Möller, T. Erdal, *Corporate Responsibility Towards Society: A Local Perspective*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Sheffield 2003, s. 2.

3.2.2. Poziomy społecznej aktywności firm

Na istotę odpowiedzialnych działań na rzecz społeczności lokalnej można spojrzeć także poprzez poziomy społeczne zaangażowania, opisujące charakter poszczególnych aktywności. Przejrzystą koncepcję tych poziomów przedstawia B. Rok. Wyróżnia on cztery szczeble działań zaangażowanych, które sytuuje w piramidzie społecznego zaangażowania⁴⁷ (Rysunek 5.).

Rysunek 5.

Poziomy społeczne zaangażowania przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, ARF w Polsce, FOB, Warszawa 2004, s. 46.

Podstawę piramidy tworzy podstawowa działalność firmy. Prowadzenie działalności przynoszącej zysk jest konieczne do podejmowania działań na wyższych poziomach. W stosunku do społeczności lokalnej ten poziom odpowiedzialności obejmuje wytwarzanie określonych produktów, które nabywają między innymi członkowie danej społeczności. Jednocześnie działalność firmy opiera się na zasobach pracy, które przedsiębiorstwo czerpie najczęściej z lokalnego rynku pracy. W ramach tejże

⁴⁷ W literaturze polskiej koncepcję piramidy społeczne zaangażowania zaproponowała także M. Rybak, bazując na piramidzie społecznej odpowiedzialności opracowanej przez A.B. Carroll. Zob. M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 228.

działalności firma współpracuje z innymi lokalnymi podmiotami, np. w formie partnerstwa publiczno-prywatnego, dając im szanse rozwoju. Płacąc podatki, w bezpośredni lub pośredni sposób, przedsiębiorstwo finansuje funkcjonowanie określonych instytucji w regionie. Jak zaznacza jednak B. Rok, działania te przyczyniają się w oczywisty sposób do rozwoju społecznego, jednak formalnie nie zalicza się ich do działań z zakresu społecznej odpowiedzialności⁴⁸.

Wydaje się, także, że powyższe działania są wspólne w stosunku do wszystkich grup interesariuszy. Jest to rodzaj odpowiedzialności wymagany przez społeczeństwo. Aby funkcjonować prawidłowo, przedsiębiorstwo musi podejmować takie działania. Bez realizacji tych funkcji nie byłoby przecież przedsiębiorstwa. Działania te podlegają też regulacji prawnej, a jak twierdzi T. Lloyd, przy odpowiednim nadzorze podporządkowanie się prawu jest firmom narzucone, więc ma niewielkie znaczenie etyczne⁴⁹.

Drugi poziom społecznego zaangażowania to przedsięwzięcia o charakterze komercyjnym. Są to przemyślane posunięcia, nastawione z góry na sukces komercyjny przedsiębiorstwa, jednakże przy okazji przynoszą wiele dobrego społeczności lokalnej. Podejmowane są wspólnie z innymi organizacjami, np. władzami samorządowymi, organizacjami obywatelskimi i mają charakter inicjatyw jednorazowych⁵⁰. W wyniku takiego zaangażowania firm rozwija się infrastruktura regionu, wzrasta zatrudnienie, następuje rozwój gospodarczy. Ten poziom zaangażowania obejmuje także sponsoring, będący przejawem promocyjnej działalności firmy.

Charakter działań na tym poziomie wyraźnie wskazuje na dominujące znaczenie komercyjnych celów przedsiębiorstwa. Korzyści dla społeczności lokalnej są motywem drugoplanowym, aczkolwiek ich rozmiary mogą być bardzo znaczące.

Kolejny poziom społecznego zaangażowania stanowią długoterminowe inwestycje na rzecz społeczności lokalnej. Są to długoterminowe działania podejmowane we współpracy ze wspólnotą, na rzecz rozwiązywania pewnych problemów społecznych, wybieranych i uznawanych przez kierownictwo firmy za istotne dla wspierania interesów firmy i wzmacniających jej reputację. Działania takie nie przynoszą przedsiębiorstwu szybkiego zysku, ale są opłacalne w dłuższej perspektywie. Mogą to być np. działania na rzecz: wzrostu świadomości ekologicznej, ochrony zdrowia, wspierania edukacji w regionie⁵¹. Opłacalność tych przedsięwzięć dla firmy przejawia się w tworzeniu społeczeństwa, które będzie reprezentować cechy pożądane przez przedsiębiorstwo (zdrowe, wykształcone, świadome ekologicznie itp.).

Wydaje się, iż ten poziom obejmuje działania zapewniające równowagę korzyści przedsiębiorstwa i społeczności lokalnej.

Najwyższy poziom społecznego zaangażowania to działalność filantropijna. Przedsiębiorstwo w odpowiedzi na prośby i apele organizacji dobroczynnych, organizacji pozarządowych, czy osób indywidualnych, albo też z własnej inicjatywy przeznacz

⁴⁸ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, ARF w Polsce, FOB, Warszawa 2004, s. 47.

⁴⁹ T. Lloyd, *Szlachetna firma*, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1996, s. 28.

⁵⁰ B. Rok, *System społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, red. B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 52.

⁵¹ B. Rok, *System społecznej...*, op. cit., s. 53.

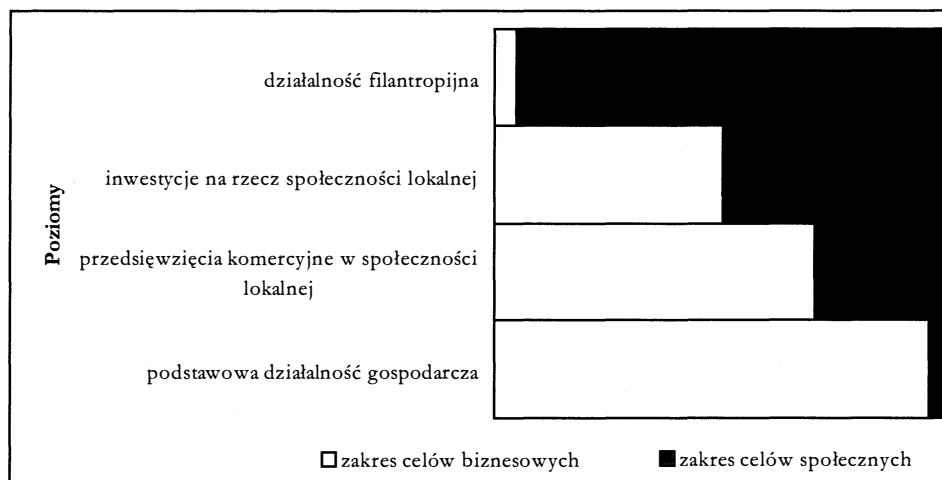
pewne dobra, pieniądze, czas swoich pracowników na określone cele⁵². Filantropia nierozzerwalnie jest związana z dobrowolnym i bezinteresownym gestem miłosierdzia wobec człowieka. Taka jest też geneza tego pojęcia: *philantropos* od *phileo* – kocham i *antropos* – człowiek⁵³. Jest to działalność w swoim założeniu bezinteresowna, wynika z przekonania o słuszności wsparcia pewnych działań. Tutaj pierwszoplanowe znaczenia ma korzyść odnoszona przez społeczność, biznesowe cele przedsiębiorstwa schodzą na plan dalszy, a nawet nie są w ogóle brane pod uwagę.

Powyższe rozważania prowadzą do konkluzji, iż działania podejmowane na poszczególnych poziomach społecznego zaangażowania są skierowane w różnym stopniu na realizację celów biznesowych bądź społecznych. Przedstawia to rysunek 6.

Działania podejmowane na niższych poziomach nakierowane są przede wszystkim na realizację celów biznesowych. Inicjatywy z poziomu trzeciego realizują w podobnym zakresie zarówno cele komercyjne, jak i oczekiwania społeczności lokalnej. Natomiast działania podejmowane w ramach poziomu najwyższego mają na względzie przede wszystkim zaspokojenie określonych oczekiwań tych społeczności. Problemy społeczne, ich rozwiązanie stają się głównym motorem działań zaangażowanych firmy.

Rysunek 6.

Poziomy zaangażowania społecznego a realizacja celów biznesowych i społecznych



Źródło: Opracowanie własne.

W ramach rozważań nad poziomami społecznego zaangażowania można również rozważyć nieco inne podejście do tego zagadnienia. Za pierwszy poziom spo-

⁵² B. Rok, *Odpowiedzialny biznes...*, op. cit., s. 49.

⁵³ B. Lewenstein, *Lokalne i ponadlokalne uwarunkowania rozwoju funduszy lokalnych*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskie go: trzeci sektor*, red. P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 195.

łecznego zaangażowania można przyjąć wykonywanie przez przedsiębiorstwa działań o charakterze obligatoryjnym, wypełnianie zadań, do których są zobowiązane (gospodarczych, prawnych, z zakresu bhp, ochrony środowiska itp.). Wyższy stopień społecznego zaangażowania to przyłączanie się do inicjatyw zgłoszonych przez inne organizacje. W tym wypadku firma odpowiada na zachęty innych podmiotów w tym zakresie. Możliwy jest więc tutaj brak głębszego zaangażowania, wystarczy realizacja pomysłów innych. Za najwyższy poziom społecznego zaangażowania uznać natomiast można sytuację, w której przedsiębiorstwo samo podejmuje inicjatywę, po dostrzeżeniu określonego problemu społecznego. Konieczne staje się zgłębienie problemu, wyszukanie możliwych sposobów jego rozwiązania, niezbędne są działania planistyczne, organizatorskie i kontrolne. Zmusza to przedsiębiorstwo do zwiększonej aktywności. Taka typologia pozwala ocenić zakres inicjatywy własnej firmy w działaniach prospołecznych.

3.2.3. Formy i typy działań prospołecznych

Na każdym z poziomów społecznego zaangażowania aktywność firmy może przyjmując różnorodną formę. Do najpopularniejszych form działań zaangażowanych należy zaliczyć:

- pomoc finansową,
- pomoc rzeczową,
- bezpłatne usługi,
- pay-roll,
- wolontariat pracowniczy.

Podstawową formą zaangażowanych działań przedsiębiorstwa jest pomoc finansowa⁵⁴. Firma przekazuje beneficjentowi określoną kwotę, z określeniem lub bez określenia sposobu spożytkowania darowizny. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest to działanie najprostsze, jednocześnie dające często przedsiębiorstwu możliwość skorzystania z określonych preferencji podatkowych.

Problemy, które pojawiają się przy tej formie zaangażowania, to z pewnością konieczność posiadania przez przedsiębiorstwo wolnych środków, które mogłoby przeznaczyć na wsparcie oraz, w przypadku przekazania funduszy bez określenia celu wsparcia – obawa, iż adresat wykorzysta pomoc niezgodnie z intencją darczyńcy.

Dodać należy, że jest to również forma zaangażowania najczęściej poszukiwana przez beneficjentów. Wynika to właśnie z faktu dużej swobody w wyborze sposobu i czasu wykorzystania uzyskanych funduszy. Pozyskiwanie takiego rodzaju wsparcia z punktu widzenia podmiotu obdarowywanego jest najwygodniejsze ze względu na stosunkowo niski stopień uzależnienia od sponsora, sprowadzający się zazwyczaj do przeznaczenia darowizny na wcześniej ustalony cel⁵⁵.

⁵⁴ Zob. B. Seifert, S.A. Morris, B.R. Bartkus, *Comparing Big Givers and Small Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 45, No. 3, s. 196.

⁵⁵ M. Rabińska, *Wspólne przedsięwzięcia organizacji niekomercyjnych i przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 7, s. 3.

W celu usprawnienia działań w tej formie, część przedsiębiorstw, zwłaszcza dużych, powołuje do życia specjalne podmioty (w formie fundacji) zajmujące się udzielaniem darowizn, czy grantów. Inne są mniej systematyczne i działają *ad hoc*⁵⁶.

Obok zwykłego przekazywania środków finansowych, w tej formie działań mieści się korzystanie przez przedsiębiorstwo z usług organizacji społecznej, przykładowo w zakresie budowania zespołu, działań *public relations*, reklamy. Firma płaci organizacji za dostarczone przez nią usługi, co umożliwia organizacji finansowanie jej zadań statutowych, a firmie daje możliwość wliczenia zamówionych usług w koszty⁵⁷.

A. Sargeant do działań z zakresu pomocy finansowej zalicza też partycypację w kosztach rozpoczęcia działalności organizacji *non-profit*, przeszkolenie jej personelu⁵⁸.

Z kolei A. Limański i I. Drabik dodają przekazywanie określonego procentu od wartości zrealizowanej sprzedaży produktów lub zysku firmy na cele organizacji⁵⁹.

Wspierać finansowo określone inicjatywy może nie tylko przedsiębiorstwo jako całość, ale także poszczególni pracownicy. Działania takie noszą nazwę *pay-roll* (lub *pay-roll deduction*; brak jest ogólnie przyjętego, polskiego odpowiednika tego terminu). W ramach *pay-roll* pracownicy przekazują regularnie ze swojej pensji określoną kwotę na wybrany przez siebie cel społeczny, na rzecz wybranej organizacji pozarządowej lub realizację wybranego programu społecznego. Podkreślić należy, że pracownicy mogą to robić samodzielnie, bądź poprzez przekazywanie swoich pieniędzy organizacji, która rozdysponuje te darowizny⁶⁰. Największą na świecie fundacją organizującą *pay-roll* jest obecna także w Polsce United Way⁶¹.

Pay-roll jest prostą formą pomocy, nie obciążającą zbytnio budżetu darczyńcy, gdyż zazwyczaj są przekazywane co miesiąc niewielkie kwoty (najczęściej nadwyżki ponad okrągłą kwotę). Dla adresatów pomocy jest to natomiast stabilne źródło dochodów. To zaangażowanie społeczne swoich pracowników może wesprzeć firma, pomnażając zebrane przez pracowników fundusze. Ta forma działania jest określana wówczas mianem *matching funds* (również brak polskiego określenia).

Finansowa forma zaangażowania może wystąpić również wówczas, gdy firma wyenia czas przepracowany przez pracownika na rzecz organizacji społecznej, lub przy realizacji określonego społecznego celu, a następnie przekazuje ten ekwiwalent pieniężny danej organizacji lub na dany cel. Jest to tak zwany *matching time*. Firma włącza się więc tutaj w działania prospołeczne podwójnie – za sprawą pracy swoich pracowników i dzięki konkretnej pomocy finansowej.

Pomoc rzeczowa polega z kolei na bezpłatnym przekazaniu (lub użyczeniu) produktów, sprzętu, lokali itp. Jest to forma pomocy bardzo korzystna dla świadczących

⁵⁶ B.T. White, *Consequences of Corporate Giving*, „Trusts & Estates” 1987 (August), s. 35–40; cyt [za:] L. Campbell, C.S. Gulas, T.S. Gruca, *Corporate Giving Behaviour and Decision-Maker. Social Consciousness*, „Journal of Business Ethics” 1999, No. 19, s. 376.

⁵⁷ Materiał internetowy: <http://www.filantropia.org.pl>, [dostęp: 4.11.2004].

⁵⁸ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 206–208.

⁵⁹ A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007, s. 143–144.

⁶⁰ *Volunteering Makes Good Business Sense in New Zealand*, 4.12.2007, Materiał internetowy: www.worldvolunteerweb.org, [dostęp: 22.12.2007].

⁶¹ M. Remisiewicz, *Filantropia się opłaca*, „Businessman” 2002, Marzec, s. 67.

ją firm. Z jednej strony przedsiębiorstwo znajduje odbiorcę swoich produktów, może pozbyć się zapasów, z drugiej zaś istnieje szansa, iż zwiększy się znajomość marki, a produkt uzyska dodatkowe możliwości promocyjne. Ponadto, przy tej formie aktywności podmiot gospodarczy nie musi wyklądać środków finansowych, a i tak może zrealizować określone korzyści podatkowe.

Problemem może być tu jedynie kwestia prawidłowego określenia przez adresatów pomocy potrzeb rzeczowych, tak aby nie nastąpiło późniejsze marnotrawstwo uzyskanych dóbr. Zaletą darowizny rzeczowej jest również fakt, że żaden pośrednik nie zarabia na dostarczeniu dobra beneficjentowi i dlatego wartość rynkowa dowolnego daru rzeczowego może przekroczyć wartość ewentualnej donacji pieniężnej od tego samego darczyńcy. Dzieje się tak, ponieważ darczyńca ponosi tylko marginalne koszty darowizny, a te mogą nie przekroczyć nawet połowy jej ceny rynkowej. Co więcej, wiele korporacji dysponuje nadwyżkami mocy produkcyjnych, które mogą udostępnić organizacjom charytatywnym po minimalnych kosztach.

Zwrócić należy jednak uwagę na fakt, iż w Polsce darowizny rzeczowe są opodatkowane. Przedsiębiorca musi odprowadzić VAT od wartości towaru, obliczony na podstawie ceny nabycia lub kosztu wytworzenia towaru. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy VAT zawarty w materiałach i usługach potrzebnych do wyprodukowania towaru nie został przez przedsiębiorcę wcześniej odliczony⁶².

Korporacje zazwyczaj wolą w ramach darowizny przekazać produkty czy usługi zamiast „żywej gotówki”, natomiast większość organizacji dobroczynnych mniej chętnie odbiera darowizny rzeczowe, gdyż obawia się, że dostanie nie to, co jest im potrzebne, i nie wtedy, kiedy ich potrzebuje⁶³. Darowizny rzeczowe mogą być też kłopotliwe dla obdarowanych z powodu czasami złej jakości darowanych produktów, czy też kosztów transportu lub konserwacji produktów⁶⁴.

Nieznaczny udział darowizn rzeczowych we wszystkich darowiznach w wybranych organizacjach pokazuje tabela 21.

Kolejną formą społecznego zaangażowania jest świadczenie bezpłatnych usług na rzecz jakiejś organizacji społecznej, lub na określony cel społeczny. Jest to forma wsparcia wygodna dla firm świadczących usługi w ramach swojej działalności gospodarczej. Nie wymaga bezpośrednich inwestycji finansowych, umożliwia wykorzystanie czasowo nie używanych zasobów firmy (pomieszczeń, urządzeń, pracowników). Jednakże usług nie można odliczyć jako darowizny od podatku, poza tym wymagają one logistyki i są czasochłonne⁶⁵.

⁶² R. Hellenius, S. Rudbeck, *Darowizny rzeczowe dla organizacji non-profit*, „Trzeci sektor” 2006, nr 7, s. 96.

⁶³ R. Hellenius, S. Rudbeck, *Darowizny...*, op. cit., s. 95.

⁶⁴ Tamże, s. 95-96.

⁶⁵ Materiał internetowy: <http://www.filantropia.org.pl>, [dostęp: 4.11.2004].

Tabela 21.

Procentowy udział darowizn rzeczowych we wszystkich darowiznach

| Organizacja | Udział darowizn rzeczowych we wszystkich uzyskanych darowiznach |
|---|--|
| UNICEF | 12,0 (darowizny rzeczowe dla UNICEF obejmują wyłącznie farmaceutyki) |
| American Cancer Society | 5,0 |
| Lekarze bez granic | 1,0 |
| Międzynarodowy Komitet Czerwonego Krzyża | <0,5 |
| Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) | <0,5 |
| Wysoki Komisarz Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców (UNHCR) | < 0,5 |
| Plan International | 0 |
| Oxfam International | 0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Hellenius, S. Rudbeck, *Darowizny rzeczowe dla organizacji non-profit*, „Trzeci sektor” 2006, nr 7, s. 95.

Coraz częściej spotykaną formą działań na rzecz społeczności lokalnej jest wolontariat pracowniczy⁶⁶. Dzisiaj ponad 90% przedsiębiorstw z listy Fortune 500 realizuje programy z tego zakresu⁶⁷. W 1992 roku 31% amerykańskich przedsiębiorstw, przebadanych przez Points of Light Fundation, włączyło programy wolontariatu do swoich strategii biznesu. W roku 1999 było już ich 81%⁶⁸. Z kolei z badań przeprowadzonych przez organizację Business in The Community i PRIMA Europe (we współpracy z siedmioma największymi brytyjskimi przedsiębiorstwami) wynika, iż w połowie lat 90-tych jedna na trzy duże firmy brytyjskie prowadziła programy wolontariatu dla pracowników i oddelegowania do pracy dla organizacji społecznych⁶⁹.

Wolontariat pracowniczy polega na inicjowaniu przez firmy działań na rzecz rozwoju społeczności lokalnej poprzez pracę w instytucjach publicznych, organizacjach pozarządowych i na pomocy potrzebującym, wykonywanej przez pracowników firm z wykorzystaniem ich wiedzy i umiejętności⁷⁰. Firma często także nie pozostaje bierna w takiej sytuacji i wspiera pracownika w jego zaangażowaniu – przykładowo pra-

⁶⁶ Wolontariuszem jest osoba, która ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonuje określone świadczenia. W stosunku do podmiotu, na rzecz którego świadczona jest praca, nie jest to jednak pracownik, działa na podstawie porozumienia. Zob. A. Gluziński, *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Difin, Warszawa 2005, s. 87.

⁶⁷ *Standard for Employee Volunteer Programmes Developed*, materiał internetowy: www.worldvolunteeweb.org, [dostęp: 28.11.2007].

⁶⁸ I. Oleniuch, *Korzyści z wolontariatu pracowniczego w dobie wzrostu konkurencyjności i niepewności otoczenia*, materiał internetowy: www.mikro.univ.szczecin.pl, [dostęp: 11.12.2007].

⁶⁹ Materiał internetowy: <http://www.fob.org.pl>, [dostęp: 24.10.2007].

⁷⁰ Materiał internetowy: <http://www.wolontariat.org.pl>, [dostęp: 3.02.2005].

cownik może podjąć się tych działań w godzinach pracy, dostać od przedsiębiorstwa niezbędną pomoc rzeczową, czy zwrot kosztów dojazdu.

Wolontariat może obejmować różne rodzaje prac o charakterze ogólnym lub specjalistycznym, takie jak⁷¹:

- bezpośrednie świadczenie usług na rzecz beneficjentów;
- wykonywanie pomocniczej pracy biurowej;
- świadczenie merytorycznej pomocy personelowi organizacji pozarządowej, a nawet wsparcie administracyjne w zarządzaniu programami wsparcia lub całą organizacją społeczną⁷²;
- kontakty z otoczeniem, informowanie o działalności organizacji *non-profit*, prowadzenie kwesty itp.

Zaangażowanie pracowników może dotyczyć jednego wydarzenia, lub przyjęć postać związania się ze wspomaganą organizacją na dłuższy lub krótszy czas, może być realizowane indywidualnie bądź zespołowo, może przyjmować różne formy od nieformalnych po formalne programy⁷³, dając możliwość wykazania się każdemu pracownikowi.

Zwrócić należy uwagę na fakt, iż wszystkie działania społecznie zaangażowanych przedsiębiorstw mogą mieć różne nasilenie, częstotliwość, zasięg. To pozwala mówić o różnych typach działań społecznych. Są to⁷⁴:

- akcje,
- programy społeczne,
- kampanie społeczne.

Akcja to jednorazowe lub cykliczne działanie społeczne. Cechuje ją krótkotrwałość. Przykładem akcji jednorazowej może być zbiórka pieniędzy dla powodzian. Akcja może być elementem szerszego programu społecznego.

Program społeczny to zaplanowane, najczęściej długotrwałe działania mające na celu rozwiązanie lub przeciwdziałanie określonemu problemowi społecznemu. Program może być realizowany wspólnie bądź niezależnie przez instytucje publiczne, biznes i organizacje społeczne. Do uruchomienia skutecznego programu społecznego jest niezbędny dobry pomysł. Ważne jest także, aby był on realizowany w koalicji z innymi partnerami. Dobry program aktywizuje obywateli, uczy ich pracy zespołowej, a jednocześnie samodzielności w działaniu.

Kampania społeczna to medialna kampania realizowana najczęściej we współpracy różnych podmiotów, mająca na celu rozwiązanie jakiegoś problemu społecznego, promocję wartości lub zmianę postaw. Umożliwia różne typy wsparcia ze strony przedsiębiorstwa (finansowe, rzeczowe, usługowe). Aby była skuteczna, musi być szeroko promowana, co jednocześnie służy promocji darczyńcy. Kolejnym warunkiem jej

⁷¹ A. Limański, I. Drabik, *Marketing...*, op. cit., s. 148.

⁷² A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 206-208.

⁷³ J. Muthuri, J. Moon, D. Matten, *Employee Volunteering and the Creation of Social Capital*, „Research Paper Series”, International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, 2006, No. 34, s. 1.

⁷⁴ Materiał internetowy: <http://www.filantropia.org.pl>, [dostęp: 4.11.2004].

powodzenia jest właśnie zaangażowanie się w nią różnych podmiotów (organizacji społecznych, firm, samorządów), które przyczynia się do jej uwiarygodnienia⁷⁵.

W praktyce firmy decydują się na jedną lub równocześnie kilka form i typów działań społecznie zaangażowanych. Zależy to od ich oceny własnego potencjału, celów, które chcą osiągnąć, postrzegania problemów społecznych. Różnorodność form i typów społecznego zaangażowania daje jednak przedsiębiorstwom możliwość wykorzystania wszystkich posiadanych zasobów i umiejętności. Tym samym powoduje, że nie jest to aktywność zarezerwowana jedynie dla największych i najbogatszych. Każdy może dać coś od siebie – pieniądze, produkty, czas, pracę.

3.2.4. Kontrowersje wokół działań społecznie zaangażowanych

W rozważaniach dotyczących społecznego zaangażowania firm nie sposób pominąć pewnych kontrowersji związanych z tym rodzajem aktywności przedsiębiorstw. Dotyczą one przede wszystkim motywów podejmowania przez podmioty gospodarcze takich działań. Przedsiębiorstwom zarzuca się, że nie jest to prawdziwy altruizm, tylko realizacja czysto biznesowych celów.

Największe obiekcje budzi filantropia przedsiębiorstw, skłaniając do wielu dyskusji na ten temat⁷⁶. Po pierwsze, często podkreśla się, iż filantropię należy odróżnić od działań charytatywnych. Filantropia jest bowiem działaniem świadomym, systematycznym, zmierzającym do poprawy warunków życia w społeczności poprzez wsparcie finansowe i aktywne działanie w tej społeczności, jest: „zaplanowanym wysiłkiem, zmierzającym do ulepszenia naszego społeczeństwa, do uczynienia tego świata trochę lepszym miejscem”⁷⁷. Działalność charytatywna z kolei to działalność *ad hoc*, prowadzona przypadkowo lub przy okazji, gdyż dotknęło nas współczucie lub ponieważ tak wypada⁷⁸. E. Leś zauważa, że w tradycji antycznej filantropia oznaczała: współczucie bliźniemu, usposobienie przyjazne ludziom, braterską miłość. W Średniowieczu rozwój filantropii dokonywał się głównie pod wpływem tradycji chrześcijańskiej i wtedy to wyodrębnił się nurt filantropii religijnej, określanej jako działalność dobroczynna – od łac. *charitativus* – oznaczający miłosierdzie chrześcijańskie wobec ubogich⁷⁹. Obecnie w praktyce te dwa określenia – filantropia i działalność charytatywna używa się jednak zamiennie.

Kolejny, zdecydowanie poważniejszy problem jest związany z istotą samej filantropii. Ponieważ brak jest ogólnie przyjętej definicji filantropii, można ją określić jako: „dobrowolne działania na rzecz korzyści ogółu, w tym praca społeczna, dobrowolne darowizny, dobrowolne zrzeszanie się, zarządzanie według zasady *not-for-profit*,

⁷⁵ Materiał internetowy: <http://www.filantropia.org.pl>, [dostęp: 4.11.2004].

⁷⁶ Zob. np. A. Gan, *The Impact of Public Scrutiny on Corporate Philanthropy*, „Journal of Business Ethics” 2006, No. 69, s. 217-236.

⁷⁷ N. Bullain, *Rzecz o cudach i błędach percepcji: lekcje „prawa jednego procenta” na Węgrzech*, [w:] *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*, red. M. Rymusza, ISP, Warszawa 2004, s. 234.

⁷⁸ Zob. N. Bullain, *Rzecz...*, op. cit., s. 234.

⁷⁹ E. Leś, *Od filantropii do pomocniczości. Studium porównawcze rozwoju i działalności organizacji społecznych*, Elipsa, Warszawa 2000, s. 33.

pozyskiwanie funduszy, dokonywanie grantów celowych i powiernictwo⁸⁰. Podstawową cechą takiego prostego podejścia do filantropii jest dobrowolność, której przecież w działaniach przedsiębiorstwa nie brak; nikt nie zmusza firmy do podejmowania takich działań. Specjaliści doszukują się jednak również innych cech filantropii. Obok dobrowolności, która zakłada brak jakiegokolwiek przymusu, przy dokonywaniu działań podkreślają także:

- celowość takiego działania, a celem jest dokonanie darowizny;
- prywatność – nie mogą to być środki publiczne, zasilanie z kasy państwowej;
- bezinteresowność – nie ma oczekiwania na świadczenie zwrotne o porównywalnej wartości;
- chodzi o wszystkie cele wykraczające poza krąg rodzinny i znajomych darczyńcy⁸¹.

Punktem spornym staje się tutaj przede wszystkim owa bezinteresowność i przekonanie, że firmy dokonują wprawdzie charytatywnych posunięć, ale robią to zazwyczaj pod presją zysku. To „zanieczyszczenie” altruistycznych pobudek, motywami ekonomicznymi, zyskało nawet specjalną nazwę. W latach 80-tych, gdy dostrzeżono, iż działalność charytatywna przedsiębiorstw pozytywnie koresponduje z ich kontaktami ze społecznością, zaproponowano termin „strategiczna filantropia”⁸². Niektórzy autorzy zadają nawet pytanie, czy filantropia przedsiębiorstw w ogóle istnieje⁸³, jeżeli nigdy nie będziemy pewni, że przyświecają jej jedynie altruistyczne intencje? Czy działania filantropijne przedsiębiorstw, które są dokonywane z pobudek „biznesowych” można nazwać filantropią? Czy filantropia nie jest po prostu sponsoringiem?

Filantropia nawiązuje do mecenatu, który stanowi odzwierciedlenie aktów szczerobliwości i dobrodziejstwa i jest nastawiony na przysparzanie różnorodnych korzyści innym osobom. Obce mu są elementy handlowe i związane z zyskiem. Mecenas nie oczekuje ekwiwalentnego świadczenia ze strony beneficjariusza⁸⁴.

Sponsoring zaś jest umową partnerską, w ramach której sponsor przekazuje sponsorowanemu środki niezbędne do realizacji jego celów, w zamian za wykorzystanie tkwiącego w sponsorowanym potencjału komercyjnego⁸⁵. To działania finansowe i gospodarcze przedsiębiorstwa na rzecz osób lub instytucji, wspierające różne społecznie akceptowane dziedziny życia, niezależne od firmy i nie związane bezpośrednio z jej interesami, w zamian za które sponsor zyskuje możliwość wykorzystania pozytywnych skojarzeń z działalnością wspieranych podmiotów dla osiągnięcia celów marketingowych lub komunikacyjnych⁸⁶. Cechą charakterystyczną sponsoringu jest więc

⁸⁰ Zob. N. Bullain, *Rzecz...*, op. cit., s. 234.

⁸¹ M.W. Martin, *Virtuous Giving – Philanthropy, Voluntary Service and Caring*, Indiana University Press, Bloomington – Indianapolis 1994, s. 8; cyt. [za:] N. Bullain, *Rzecz...*, op. cit., s. 233.

⁸² L.W. Fry, G.D. Keim, R.E. Meiners, *Corporate Contributions: Altruistic or for Profit?*, „Academy of Management Journal” 1982, No. 25, s. 94-106.

⁸³ L. Moir, R.J. Taffler, *Does Corporate Philanthropy Exist? Business Giving to the Arts in the U.K.*, „Journal of Business Ethics” 2004, No. 54, s. 149-161.

⁸⁴ L. Stecki, *Sponsoring*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2000, s. 221.

⁸⁵ Materiał internetowy: www.esponsor.pl, [dostęp; 11.12.2007].

⁸⁶ M. Datko, *Sponsoring*, Wyd. WSKiZ w Poznaniu, Poznań 2003, s. 15.

czierpanie z tej działalności korzyści przez obie zainteresowane strony, w przeciwieństwie do filantropii, gdzie jest brana pod uwagę tylko korzyść obdarowanego.

Działalność filantropijna tym różni się także od wszystkich innych wydatków przedsiębiorstwa, że firma nie uzyskuje z tego tytułu jakichkolwiek ulg lub odpisów podatkowych. Natomiast kwoty przeznaczone na działalność marketingową mogą zostać wliczone w koszty, i tak naprawdę trudno uważać ten rodzaj aktywności za dobroczynność⁸⁷.

Czasami nie da się jednak jednoznacznie oddzielić tych działań. Ciekawego spostrzeżenia w tym obszarze dokonuje L. Stecki. Stwierdza on, iż wbrew rozpowszechnionemu, zwłaszcza w dziedzinie dyscyplin ekonomicznych, przekonaniu, że sponsoring nie może być w ogóle połączony z darowizną (w rozumieniu – filantropią), trzeba zaznaczyć: „że tak kategorycznie formułowane stanowisko nie uwzględnia realiów stanowiących niekiedy kontekst zaangażowania sponsoringowego. Stanowisko takie jest wyrazem niedoceniań występującego niekiedy zjawiska manifestującego się w tym, że między świadczeniem sponsora a świadczeniem podmiotu sponsorowanego daje się zauważyć pewien brak równowagi ekonomicznej. Świadczenia te nie kształtują się bowiem zawsze stosownie do zasady parytetu ekonomicznego. Niekiedy bowiem między końcowymi rezultatami tych świadczeń pojawia się zauważalna dysproporcja. Zdarza się bowiem tak, iż pewna część świadczenia dokonanego przez sponsora nie znajduje pełnego pokrycia w świadczeniach podmiotu sponsorowanego”⁸⁸. Czy wtedy mamy do czynienia tylko ze sponsoringiem, czy też ze sponsoringiem i filantropią?

Próbie rozróżnienia pojęć filantropia i sponsoring podejmuje również na przykład P.C. Godfrey. Wydaje się jednak, że nie do końca jest to próba udana, gdyż cytowany autor uważa, iż o filantropii możemy mówić, gdy darowizna jest znacząca dla biorcy, a nie dla ofiarodawcy, a fakt darowizny nie daje temu ostatniemu wyjątkowych korzyści. Jeżeli darowizna jest znaczącą dla obu stron, a jednocześnie daje ofiarodawcy poważne korzyści, zbliżamy się do działań marketingowych⁸⁹. Jak jednak określić ową wagę, czy znaczenie darowizny dla stron, albo wyjątkowość korzyści?

Zwrócić należy także uwagę na fakt, iż nawet w przypadku „czystej” filantropii nie da się pominąć aspektu korzyści. Bowiem nienagłaśniane przez firmę działania z tego zakresu mogą zostać opisane przez media, rozreklamowane przez pracowników, czy osoby, podmioty, które otrzymały pomoc i tym samym filantropia z czasem może nabrać charakteru działań wspierających sukces przedsiębiorstwa.

Dlatego słuszny wydaje się wniosek, iż w ramach społecznego zaangażowania działania na poszczególnych poziomach wzajemnie przenikają się, często nie da się ich wyraźnie zakwalifikować do którejś grupy. Działania z wyższych poziomów przeplatają się z działaniami marketingowymi. Jest to nieuniknione, skoro sami przedsiębiorcy

⁸⁷ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska” 2003, Wrzesień, s. 85.

⁸⁸ L. Stecki, *Sponsoring...*, op. cit., s. 222-223.

⁸⁹ Zob. P.C. Godfrey, *The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective*, „Academy of Management Review” 2005, No. 30, s. 777-798.

nie są do końca pewni, z jakich pobudek podejmują określone działania, i nawet, jak zaznaczono wcześniej, bez inicjatywy przedsiębiorstwa niektóre działania nabierają charakteru komercyjnego.

Na bazie tych wzajemnych powiązań powstają nowe narzędzia, które może wykorzystywać firma w swoim społecznym zaangażowaniu.

Przykładowo, gdy okazało się, że zaangażowanie w społeczne inicjatywy może przynieść wymierne zyski, ważny stał się marketing społecznie zaangażowany – Cause Related Marketing (CRM). Jest to kolejny, obok sponsoringu, przejaw obecności firm w przestrzeni publicznej i coraz intensywniejszego przenikania się biznesu i życia społecznego. CRM to działania marketingowe, które, łącząc działania firmy z jakąś akcją społeczną, mają pozytywnie wpłynąć na sprzedaż oraz wizerunek firmy, przynosząc jednocześnie wymierne korzyści społeczne. To prowadzone przez firmy komercyjne działania, wykorzystujące pieniądze, techniki i strategie marketingowe w celu wspierania istotnych społecznie spraw, wzmacniające jednocześnie pozycję firmy⁹⁰. To forma działalności polegająca na tym, że organizacja obiecuje część swojego zysku – osiągniętego przez wzrost użycia produktu lub usługi tej organizacji przez konsumentów – przeznaczyć na wspieranie z góry określonej sprawy⁹¹. Powyższa działalność łączy w sobie elementy: reklamy, aktywizacji sprzedaży, *public relations*⁹².

Marketing prospołeczny został po raz pierwszy zastosowany w 1983 roku przez American Express⁹³ i zdaniem M.E. Portera i M.R. Kramera, działania polegające na kierowaniu wydatków dobroczynnych na konkretny cel lub wybraną organizację społeczną są jedną z pierwszych koncepcji określanych mianem strategicznej filantropii i stanowią krok naprzód w stosunku do zwykle bardzo uproszczonej działalności charytatywnej przedsiębiorstwa. Umiejętnie prowadzony marketing prospołeczny dobrze służy reputacji firmy, sprawia, że jest ona pozytywnie kojarzona ze sprawą lub organizacją, którą wspiera⁹⁴. CRM jest strategią marketingową nowej generacji, która wykorzystuje powstałą na rynku w wyniku globalizacji i wzrostu świadomości rynkowej, niszę rynkową, dla nowych sposobów konkurencji, pod kątem nowej generacji konsumentów⁹⁵.

W ramach CRM firmy oraz organizacje dobroczynne lub organizacje *non-profit* tworzą ze sobą związki partnerskie dla osiągnięcia określonych celów, podejmują często

⁹⁰ *Propaganda dobrych serc, czyli rzecz o reklamie społecznej*, red. D. Maison, P. Wasilewski, Agencja „Wasilewski”, Kraków 2002, s. 120.

⁹¹ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wyd. ABC, Warszawa 1998, s. 499.

⁹² *Marketing ekologiczny*, red. S. Zaremba, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 74.

⁹³ American Express ogłosiła trzymiesięczną promocję swoich kart kredytowych, a część dochodów z tej promocji miała być przeznaczona na odnowienie Statui Wolności w Nowym Jorku. Częstotliwość używania kart AE wzrosła w pierwszym miesiącu promocji o 28% w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego, liczba nowo wydanych kart wzrosła o 45%. Zob. M. Jabłoński, *Strategiczna filantropia*, „Marketing Serwis” 2003, nr 1/2, s. 29.

⁹⁴ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia...*, op. cit., s. 84.

⁹⁵ I. Komuda, *Causa Related Marketing to pozytywne działanie na rynku*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2003, nr 1, s. 27.

długotrwałą współpracą, z której wszyscy odnoszą korzyści. Jest to tzw. strategia „win-win”. Firma osiąga określone zyski, zaś podmioty potrzebujące wsparcia uzyskują niezbędną pomoc.

Ponieważ jednak CRM zakłada między innymi działanie z pobudek biznesowych i osiągnięcie korzyści przez firmę, nie jest to działalność filantropijna. Nie jest też: „marketingiem społecznym, w którym firma promuje sprawę o charakterze społecznym bez realizacji celów marketingowych, ani marketingiem organizacji charytatywnych czy organizacji *non-profit*. Jest czymś więcej niż sponsoringiem. Jest bardziej wyszukaną formą wywierania wpływu na zachowania konsumentów przy jednoczesnym zaangażowaniu w dążenie do realizacji szczytnych celów. [...] CRM spełnia marketingowe cele firmy, jest wymierny i podlega ewaluacji jak inne działania marketingowe, jest też promowany jak inne kampanie marketingowe firmy oraz zakłada długotrwałą współpracę z organizacjami *non-profit*”⁹⁶. Umiejętnie wykorzystany CRM przynosi więc wymierne i niewymierne korzyści wszystkim stronom.

Krytycy CRM uznają jednak te działania za komercjalizację sfery publicznej. Mówi się nawet, iż organizacje *non-profit* sprzedają swoją duszę, gdy w ramach CRS przelewają swoją reputację na przedsiębiorstwo⁹⁷. CRM i sponsoring stanowią doskonałe narzędzie manipulowania i kontrolowania społeczeństwa. Niepokój, według nich, może budzić fakt, że brak jest kontroli, czy firmy rzeczywiście wywiązują się ze swoich obietnic. Zarzucają też działaniom CRM podważenie etosu tradycyjnie rozumianej dobroczynności, a instytucjom *non-profit* zmianę strategii w celu przyciągnięcia dotacji. Uważają również, że niewłaściwe wykorzystanie idei CRM zagraża firmom, jeśli ich wysiłki będą postrzegane jako mające na celu wyłącznie poprawę wizerunku na rynku i generowanie zysku. Opinia publiczna z trudem bowiem odróżnia CRM od dobroczynności⁹⁸.

Zwolennicy CRM uznają, że najlepszą kontrolą działań z zakresu CRM jest sam rynek i decyzje konsumentów, którzy są czuli na hipokryzję i rozpoznają motywacje firm. Ten rodzaj marketingu może być odpowiedzią na oskarżenia o krwiożerczy kapitalizm firm i dążenie do maksymalizacji zysków bez oglądania się na skutki społeczne. Jest to narzędzie, które doskonale sprawdza się w obecnych warunkach, gdyż tworzy więź pomiędzy konsumentem i firmą angażującą się w sprawy bliskie jego sercu⁹⁹. Programy te pozwalają firmom przemienić swoją postawę obywatelską. Dobrze wybrany cel społeczny, autentyczne zaangażowanie i skuteczna realizacja całego programu powodują, że sprawa służy firmie, a firma służy sprawie¹⁰⁰. Zdaniem

⁹⁶ M. Zawada, *Cause related marketing – biznes z duszą*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 8, s. 13.

⁹⁷ K. Möller, T. Erdal, *Corporate Responsibility towards society: A local perspective*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2003, s. 32.

⁹⁸ M. Zawada, *Cause...*, op. cit., s. 14.

⁹⁹ M. Jabłoński, *Strategiczna...*, op. cit., s. 29.

¹⁰⁰ Zob. C.L. Cone, M.A. Feldman, A.T. DaSilva, *Filantropia jako narzędzie marketingu*, „Harvard Business Review Polska”, Październik, 2004, s. 113.

C. Smitha, społecznie zaangażowany marketing jest w chwili obecnej najszybciej rozwijającym się rodzajem marketingu¹⁰¹.

Kolejnym zjawiskiem jest sponsoring społeczny. O sponsoringu jako takim wspomniano przy okazji naświetlania zależności sponsoring – filantropia. Sponsoring może objąć różne dziedziny życia. W tym miejscu chodzi jednak o sytuację, w której firmy świadomie decydują się na wspieranie instytucji lub akcji społecznych w zamian za promowanie znaku graficznego sponsora. Firma buduje swój wizerunek poprzez kojarzenie z pozytywnym wizerunkiem sponsorowanego¹⁰². W ramach tych powiązań przedsiębiorstwo może wykorzystywać elementy kojarzące się z podmiotem sponsorowanym (lub akcją) w swojej działalności, bądź też podmiot sponsorowany dodaje do swoich inicjatyw logo sponsora. Sponsoring społeczny może zbudować długotrwałe relacje pomiędzy firmą i sponsorowaną organizacją, czy akcją, i doprowadzić do tego, że w świadomości konsumentów oba elementy będą automatycznie łączone.

Jak twierdzi C. Smith, środki przeznaczone na sponsorowanie organizacji typu *non-profit* to najszybciej rosnąca pozycja w budżetach marketingowych firm. Ich wartość zwiększyła się z 200 milionów dolarów w 1984 roku do 2 miliardów dolarów w 1994 roku¹⁰³. „Choć początkowo działalność sponsorska koncentrowała się na firmowaniu wydarzeń sportowych, sponsorzy z czasem odkryli, że mogą osiągnąć lepsze wyniki, łącząc wysiłki marketingowe z inicjatywami społecznymi, które znajdowały się w centrum zainteresowania ich docelowych klientów”¹⁰⁴.

Badania pokazują, iż sponsorowanie przez firmy działalności społecznej jest przyjmowane także przez Polaków o wiele bardziej pozytywnie niż sponsorowanie audycji telewizyjnych, radiowych, wydarzeń sportowych, a nawet imprez kulturalnych i sztuki. (Wykres 1.). Zdecydowanie pozytywny stosunek ma do społecznego sponsoringu ponad połowa ankietowanych, zaś dodatkowe 26% badanych określa swój stosunek do tego zjawiska jako raczej pozytywny.

Zarówno marketing społecznie zaangażowany, jak i sponsoring społeczny wiążą się ze zjawiskiem reklamy społecznej. Jest to działalność reklamowa mająca na celu wywołanie zmian społecznie pożądaných¹⁰⁵, wywołanie pożądaných społecznie postaw lub zachowań. Uczy konsumenta tego, jak reagować i zachowywać się społecznie, nakłania do akceptowania lub włączania się w prospołeczne zachowania innych podmiotów¹⁰⁶. O ile jednak CRM i sponsoring społeczny mają wymiar komercyjny, o tyle reklama społeczna jest niekomercyjna. Firmy wspierają tutaj akcje zainicjowa-

¹⁰¹ C. Smith, *Nowy model filantropii przedsiębiorstw*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, „Harvard Business Review”, Helion, Gliwice 2007, s. 184.

¹⁰² I. Auguściak, *Istota i znaczenie marketingu społecznego*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy – strategie-instrumenty. Media w kreowaniu wizerunku*, Wyd. Naukowe USz, Szczecin 2005, Zeszyty Naukowe USz, nr 414, s. 21.

¹⁰³ C. Smith, *Nowy ...*, op. cit., s. 184.

¹⁰⁴ Tamże

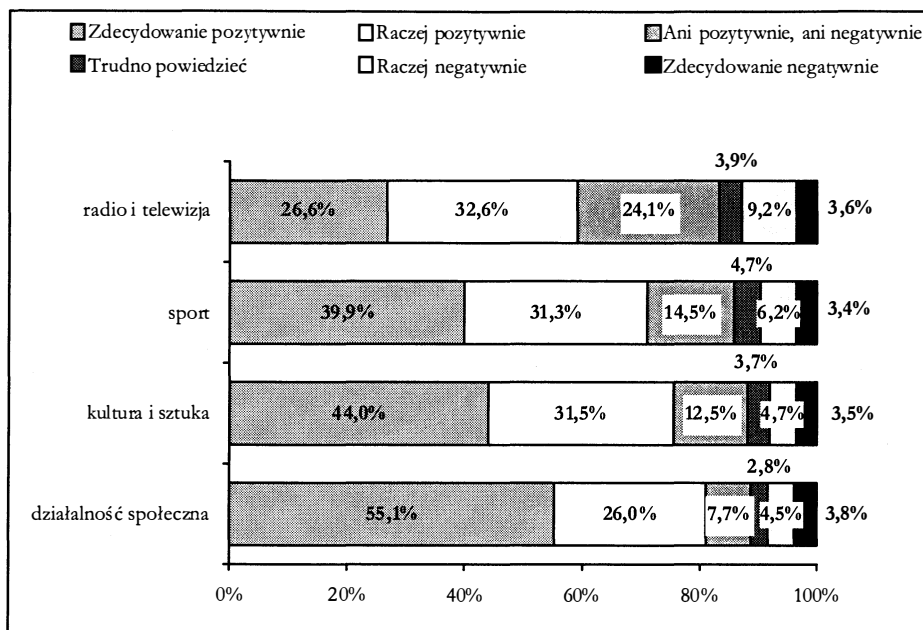
¹⁰⁵ Materiał internetowy: pl.wikipedia.org, [dostęp: 11.12.2007].

¹⁰⁶ B. Nogalski, A. Szpitter, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji marketingowej*, [w:] *Public Relations – narzędzia przyszłości*, T. Soliński, D. Tworzydło, Wyd.WSiIZ w Rzeszowie, Rzeszów 2007, s. 234.

ne przeważnie przez organizacje społeczne czy instytucje rządowe. Ważna jest idea, a nie sprzedaż produktów, czy usług wspierających tę akcję firm, chociaż w konsekwencji reklama ta także buduje określone wzorce zachowań konsumpcyjnych, a więc może wpłynąć pośrednio lub bezpośrednio na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

Wykres 1.

Ocena firm sponsorujących poszczególne dziedziny



Źródło: *Sponsoring Monitor*, ARC Rynek i Opinia, [za:] A. Łobanowski, *Marketing społeczny – odpowiedzialne sponsorowanie*, Materiał internetowy: www.sponsoring.pl, [dostęp: 11.12.2007].

Z kolei w Stanach Zjednoczonych rozwinął się specyficzny model działania, który: „trzeba zaszeregować także do obszaru związanego w jakiś sposób ze współczesnym sponsorowaniem. *Corporate giving* jest właściwie pewną formą klasycznego mecenatu. Analiza tego zjawiska [...] wskazuje na to, że chodzi w szczególności o różnorodne akcje zbierania ofiar organizowane przez podmioty prawno-gospodarcze lub niekiedy także przez znane osoby fizyczne działające w przekonaniu, że ponoszą one pewną odpowiedzialność za określone przejawy życia społeczno-politycznego. Chodzi tu o typowe świadczenia nieodpłatne. Motywem ich dokonania jest dążenie do wsparcia pożytecznych przedsięwzięć społecznych. Ma ten motyw charakter altruistyczny. Ze sponsoringiem łączy się jedynie o tyle, że w obu przypadkach chodzi o poparcie określonego przedsięwzięcia społecznego. Przeważają jednak między nimi różnice. Świadczenia spełniane w ramach CG mają w całości charakter nieodpłatny.

W sponsoringu zaś trzeba mówić o swoistej odpłatności, choć niekiedy nie przybiera ona wymiarów pełnych¹⁰⁷.

Kontrowersje wokół działań społecznie zaangażowanych dotyczą, jak się wydaje, bardziej aspektów teoretycznych, są próbami zakwalifikowania różnorodnych działań do odpowiednich grup, wskazania różnic i podobieństw, nie negują zaś potrzeby podejmowania takiej aktywności przez firmy. Skoro bowiem uznajemy, iż społeczne zaangażowanie to działania podmiotów gospodarczych, które przynoszą (obok korzyści dla przedsiębiorstwa) także korzyści społeczności lokalnej, to wszystkie, wyżej przedstawione, formy aktywności mieszczą się w przyjętej definicji społecznego zaangażowania. Dlatego też, niezależnie od pobudek, którymi się firma kieruje, takie działania należy popierać.

3.3. Społeczne zaangażowanie w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Transformacja społecznego zaangażowania na poziom zarządzania firmą wymaga podjęcia szeregu działań decyzyjnych, planistycznych i organizacyjnych. Proces rozpoczyna się zawsze podjęciem decyzji podstawowej – o chęci bądź konieczności społecznego zaangażowaniu się firmy. Decyzję podejmuje kierownictwo, jednakże jej inicjatorami mogą być zarówno sami członkowie kierownictwa, jak też inni pracownicy firmy. Impulsem zaś stać się mogą określone zdarzenia w otoczeniu firmy, narastanie jakiegoś problemu, czy zgłoszenie się do firmy osób lub instytucji zainteresowanych pomocą. Podjęcie decyzji o zaangażowaniu się powinno uruchomić cały łańcuch działań, które doprowadzą do opracowania i wdrożenia w życie programu, przynoszącego korzyści tak firmie, jak i obdarowanym. Decyzja mogła bowiem być spontaniczna, nieskonfrontowana z realiami, wówczas konieczna staje się więc jej racjonalizacja.

Jest rzeczą problematyczną, czy powinno się rozpocząć od określania celów, które firma chciałaby zrealizować poprzez społeczne zaangażowanie, czy też od analizy potencjału, którym firma dysponuje w tym zakresie. Może się bowiem okazać, że posiadane zasoby nie pozwalają na osiągnięcie założonych celów i stawianie celów przed diagnozą byłoby błędem. Jednakże z drugiej strony jest konieczne zdanie sobie sprawy, od razu na początku, dlaczego firma chce się angażować społecznie. Jakie cele przyświecać mają temu zaangażowaniu, z jakich pobudek działania będą podejmowane. Wydaje się więc, że wstępne, przynajmniej ogólne, określenie celów firmy w tym zakresie jest zasadne (budowa wizerunku, walka konkurencyjna, podniesienie morale pracowników, działania czysto altruistyczne).

Kolejnym krokiem powinna być analiza możliwości firmy. Proponuje się, aby w tym względzie zwrócić uwagę na¹⁰⁸:

1. **wielkość firmy** – kryterium to determinuje bowiem zarówno formę zaangażowania, jak również jego zasięg i wielkość;

¹⁰⁷ L. Stecki, *Sponsoring...*, op. cit., s. 231-232.

¹⁰⁸ Materiał internetowy: www.flantopi.org.pl, [dostęp: 6.08.2004].

2. **branżę** – kryterium to może wpływać na dziedziny, w które zdecyduje się zaangażować dana firma;
3. **zasięg i obszar działania firmy** – to kryterium jest pomocne przy ustalaniu zasięgu planowanego programu;
4. **zasoby finansowe** – kryterium to determinuje skalę wsparcia, jakiego może udzielić firma;
5. **posiadane środki trwałe, infrastruktura techniczna** – podobnie jak zasoby finansowe są to czynniki określające skalę przedsięwzięcia, ale również jego charakter lub możliwą formę pomocy pozafinansowej;
6. **liczbę pracowników i ich kwalifikacje** – kryterium to określa m.in. możliwość osobistego zaangażowania pracowników;
7. **zasoby informacyjne (*know-how*)** – podobnie jak kwalifikacje pracowników, kryterium to określa rodzaj specjalistycznej wiedzy posiadanej przez firmę i możliwości jej zastosowania do pomocy innym;
8. **misję firmy** – kryterium, które może definiować wybór wspieranych celów społecznych, dziedziny oraz formy wsparcia.

Taka analiza pozwala kierownictwu na ustalenie, czym firma dysponuje, co może zaoferować, w jakich obszarach pomoc przedsiębiorstwa okaże się najbardziej użyteczna. Rozważania te stają się podstawą do sprecyzowania obszaru, zakresu i metod społecznego zaangażowania.

Firma powinna określić, w jakich dziedzinach zamierza wspierać inicjatywy i w jaki konkretnie problem będzie się angażować. Szerokie spektrum tych dziedzin pozwala firmie wybrać taką, która najbardziej będzie odpowiadała postawionym wcześniej celom oraz misji firmy. Wspierana dziedzina może być powiązana z działalnością firmy, ale też może być od niej bardzo odległa. Zdaniem M. Portera i M. Kramera, organizacja powinna wybrać kwestie społeczne ważne z punktu widzenia działalności organizacji. Żadna organizacja nie jest bowiem w stanie rozwiązać wszystkich problemów społecznych lub ponieść ich kosztów. Dlatego konieczne jest pogrupowanie kwestii społecznych i wybranie najważniejszych¹⁰⁹.

Z wyborem dziedziny wiąże się często także wybór konkretnych podmiotów, które firma chce wspierać. Adresatem pomocy może być bowiem cała społeczność lokalna, wybrane grupy, czy też pojedyncze podmioty. Po określeniu beneficjentów należy zdecydować o formie lub formach zaangażowania się, a więc czy będzie to pomoc finansowa, rzeczowa, czy inna, albo kombinacja wszystkich lub wybranych form zaangażowania. Konieczne jest tutaj odwołanie się do możliwości i umiejętności przedsiębiorstwa i jego pracowników.

Ważne jest też, aby, planując włączanie pracowników w działania społecznie zaangażowane, nie zapomnieć o poinformowaniu pracowników o tym i o ich psychologicznym przygotowaniu. Często bowiem niezrozumienie przez pracowników pobudek i celów, które chce zrealizować firma, prowadzi do braku zaangażowania, a nawet negatywnego stosunku pracowników do podejmowanych działań. Jeżeli firma an-

¹⁰⁹ M.E. Porter, M. Kramer, *Strategy & Society*, „Harvard Business Review” 2006, Grudzień, [za:] G. Aniszewska, *Strategia i społeczeństwo*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 1, s. 47-48.

gażuje się społecznie, a pracownicy nie są o tym poinformowani, mają za złe menedżerom, że ci przeznaczają fundusze bez ich wiedzy np. na działalność charytatywną. Brak informacji wśród pracowników na temat społecznej działalności firmy rodzi najróżniejsze podejrzenia co do jej funkcjonowania¹¹⁰.

Kolejnym etapem powinna być ocena wybranej dziedziny i sposobu zaangażowania pod względem oryginalności, niepowtarzalności. Można oczywiście przyłączyć się do działań już podejmowanych przez inne podmioty, ale ciekawsze wydaje się wybranie problemów jeszcze nie zauważonych przez innych lub włączenie się do działań, w znanym obszarze, w niespotykany sposób. To może wywołać większe zainteresowanie zatem własnych pracowników, jak i mediów.

Jednocześnie należy określić, jaki typ działań społecznych firma wybiera (działanie jednorazowe, program, kampanię). To wymusza także oszacowanie skali zaangażowania się, a więc określenie budżetu przeznaczonego na inicjatywy społeczne, z uwzględnieniem zarówno darowizn finansowych, rzeczowych, czasu pracy wolontariuszy itp.

Niezmiernie ważną decyzją, którą musi podjąć przedsiębiorstwo chcące zaangażować się społecznie, jest określenie, czy działania te podejmuje samodzielnie, czy wspólnie z innymi podmiotami i na czym w tym wypadku będzie polegał jego współdział. Każde z rozwiązań ma swoje wady i zalety. Samodzielne zaangażowanie daje firmie największą swobodę działania. Wszystkie decyzje – dotyczące formy, typu, obszarów i zakresu zaangażowania zależą jedynie od firmy. Ewentualny sukces staje się jedynie jej zasługą. Wybranie pierwszej opcji wiąże się jednak z największym obciążeniem firmy działaniami związanymi z zaangażowaniem – planowanie, organizacja działań, realizacja, kontrola spadają na barki jej pracowników. Również ewentualny brak zamierzonych rezultatów obciąża tylko firmę.

Zdaniem A.M. Golewskiej-Stafiej, dobrego programu społecznego nie da się jednak zrobić samemu. Należy wierzyć w siłę koalicji, skuteczne programy tworzy się poprzez współpracę wielu ludzi, organizacji, instytucji. Dobry program jest budowaniem relacji z grupami niezbędnymi do prawidłowego funkcjonowania firmy i to relacji trwałych i dobrej jakości, opartych na poczuciu wspólnego działania w pozytywnej sprawie, dającego nie tylko korzyści materialne, ale i moralne¹¹¹.

Dруга możliwość to udzielenie wsparcia istniejącemu programowi lub organizacji. Takie rozwiązanie najmniej absorbuje firmę, ale także daje mniejsze możliwości wpływania na kształt programu. Z kolei model pośredni, rozumiany jako wspólne planowanie i podejmowanie działań społecznych przez firmę i organizację na zasadach partnerstwa, umożliwia przedsiębiorstwu wpływanie na formułę programu, a równocześnie zwalnia je z jego realizacją¹¹².

¹¹⁰ Materiał internetowy: <http://www.fob.org.pl/>, [dostęp: 14.12.2007].

¹¹¹ A.M. Golewska-Stafiej, *Wstęp, czyli o czym jest ta książka*, [w:] *PR a społeczne zaangażowanie biznesu, czyli jak budować relacje z grupami ważnymi dla firmy i realnie zmieniać świat na lepsze*, red. A.M. Golewska-Stafiej, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2004, s. 9.

¹¹² Materiał internetowy: <http://www.filantropia.org.pl/>, [dostęp: 6.08.2004].

I. Komuda proponuje, aby zwrócić uwagę także na takie elementy, jak: identyfikacja istniejących praktyk i analiza ich wpływu na społeczność i przedsiębiorstwo oraz możliwość rozwoju polityk przedsiębiorstwa w różnych obszarach¹¹³.

Mówiąc o włączaniu społecznego zaangażowania w całość działań firmy, nie sposób pominąć kwestii stworzenia odpowiedniej struktury organizacyjnej. Konieczne jest więc określenie, kto będzie odpowiedzialny za zbieranie inicjatyw, za kierowanie tymi działaniami, za kontrolę rezultatów. Niezbędne może okazać się stworzenie nowego działu lub stanowiska. Ważne jest także rozłożenie działań w czasie, szczególnie gdy będzie to wspólna akcja z innymi podmiotami, lub włączenie się w już istniejący program społeczny.

Każde działanie firmy powinno być skontrolowane pod względem efektów, które przyniosło, jak i poniesionych kosztów. Osiągnięte, zdaniem organizacji, rezultaty należy skonsultować z beneficjentami działań, aby sprawdzić, czy również oni podobnie oceniają otrzymane korzyści. Wnioski z kontroli pozwolą usprawnić działania w przyszłości.

Podsumowując, można stwierdzić, iż w przedsiębiorstwach rozpoczynających działalność prospołeczną należy najpierw uzyskać rzeczywiste poparcie dla tej aktywności ze strony najwyższego kierownictwa. Następnie trzeba określić cele firmy w tym obszarze, potrzeby społeczności lokalnej oraz dokonać przeglądu istniejących możliwości działań. W końcu powinno się podjąć decyzję o środkach niezbędnych do przeprowadzenia danego programu (środki finansowe, rzeczowe, ludzie) i wyznaczyć osoby odpowiedzialne za jego realizację.

Przedsiębiorstwa, które chcą rozszerzyć dotychczasowe zaangażowanie, powinny przygotować kompleksową politykę inwestowania w społeczność, zawierającą plan działań, alokacji środków i sposób mierzenia osiągnięć i wyników działań. Należy również zapewnić odpowiednie przeszkolenie i wsparcie dla pracowników zaangażowanych w inwestycje społeczne.

Z kolei w przedsiębiorstwach pragnących udoskonalać swoje dotychczasowe wyniki i strategię, potrzebne są takie działania, jak: systematyczna ocena i porównywanie z celami, raportowanie na temat wyników i długoterminowego wpływu programu, uznanie zewnętrzne w postaci nagród i certyfikatów, włączenie interesariuszy w rozwój programu, a także dzielenie się doświadczeniami i propagowanie zaangażowania społecznego¹¹⁴.

Zaangażowanie się firmy w działalność na rzecz społeczności lokalnej powinno z czasem znaleźć swoje odbicie w misji, wizji, filozofii firmy i przełożyć się na określone decyzje strategiczne. Działania jednorazowe, *ad hoc*, zazwyczaj nie przynoszą takich rezultatów, jak spójna, przemyślana strategia. Może okazać się, że chociaż firma poświęciła wiele czasu, poniosła określone koszty, to nie udało się osiągnąć niczego trwałego. Dlatego M. Poretr i M. Kramer zaznaczają, że należy przenieść wymiar społeczny do wartości firmy. Nie każda firma jest w stanie zbudować całą działalność wokół społecznej odpowiedzialności, ale dodawanie kwestii społecznych do strategii pozwala na inne pozycjonowanie i budowanie przewagi konkurencyjnej¹¹⁵.

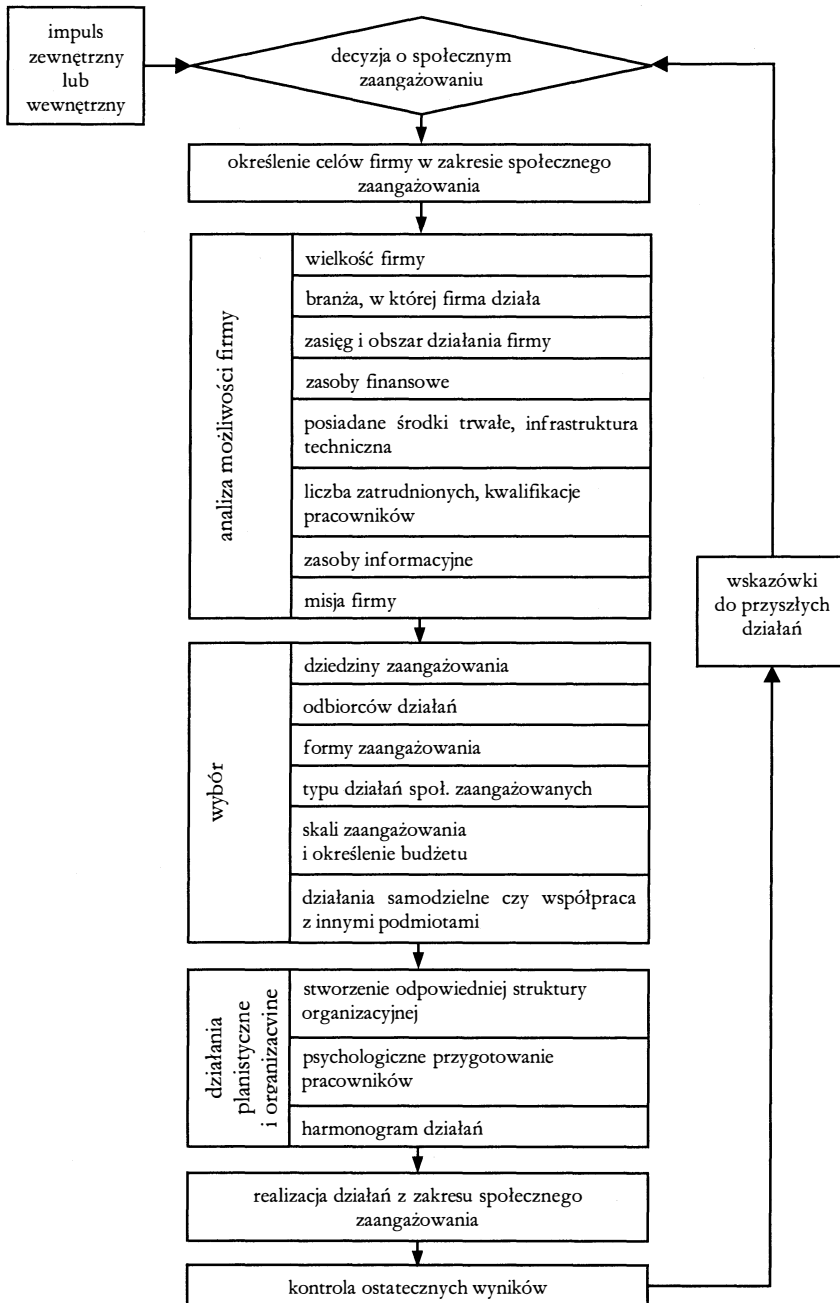
¹¹³ Materiał internetowy: www.fob.org.pl, [dostęp: 6.08.2004].

¹¹⁴ Materiał internetowy: www.fob.org.pl, [dostęp: 6.08.2004].

¹¹⁵ M.E. Porter, M. Kramer, *Strategy & Society...*, op. cit., s. 47-48.

Rysunek 7.

Proces decyzyjny dotyczący społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne.

ROZDZIAŁ 4.

KORZYŚCI PŁYNĄCE ZE SPOŁECZNEGO ZAANGAŻOWANIA PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH

4.1. Przesłanki społecznego zaangażowania przedsiębiorstw

Podjęcie przez przedsiębiorstwo działań społecznie zaangażowanych może być spowodowane różnymi przyczynami. Według M. Tuffreya, aktywność taką wywołać mogą: poczucie społecznej i moralnej odpowiedzialności, wiara, że przedsiębiorstwa w długim okresie odnoszą korzyść z tworzenia zdrowego społeczeństwa (jest to tzw. uświadomiony interes własny) oraz przekonanie, że społeczne zaangażowanie prowadzi do wzrostu zysków, podniesienia morale pracowników oraz zwiększenia lojalności klientów¹. Zdaniem L. Campbell, C. Gulas i T. Gruca, można wyróżnić dwie grupy tych przesłanek. Pierwsza grupa obejmuje motywy biznesowe, druga sprowadza się do życzliwości, dobrego uczynku firmy². Można także znaleźć pogląd, iż podmioty komercyjne kierują się dwoma odrębnymi typami motywacji, określanymi jako paradygmaty „odpowiedzialnej postawy” i „wykorzystania okazji”. W podejściu pierwszym społeczne zaangażowanie jest traktowane jako działalność czysto filantropijna, której celem jest oddanie określonej przysługi społeczeństwu. W ramach paradygmatu drugiego podmioty gospodarcze działają społecznie, mając na uwadze również własne, często bardzo wymierne korzyści³.

Wydaje się, że idąc tym śladem, można mówić po pierwsze o psychologicznym i etycznym podłożu społecznego zaangażowania. Przesłanki te sięgają do „głębi człowieczeństwa”. Wewnętrzna potrzeba działalności społecznej, pomocy drugiemu, przyczyniania się do dobra ogółu, która tkwi w człowieku, jest podstawowym determinan-tem społecznego zaangażowania. Po drugie pojawiają się też przesłanki biznesowe, które mają charakter zdecydowanie komercyjny. Poszukiwanie bowiem przez przedsiębiorstwo nowych instrumentów w walce konkurencyjnej oraz konieczność kształtowania prawidłowych stosunków pomiędzy firmą a pracownikami również prowa-

¹ A. Millie, J. Jacobson, *Employee Volunteering and the Special Constabulary: a Review for the Police Foundation*, The Police Foundation, 2002, s. 6.

² L. Campbell, C.S. Gulas, T.S. Gruca, *Corporate Giving Behaviour and Decision-Maker Social Consciousness*, „Journal of Business Ethics”, 1999, No. 19, s. 376.

³ Zob. A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007, s. 135-136.

dzi do podejmowania działań społecznie zaangażowanych. Najnowsze trendy w zarządzaniu wskazują, że być może właśnie bardziej prawidłowe jest patrzenie na społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw nie przez pryzmat aktów miłosierdzia ich właścicieli, czy pracowników, ale jak na inwestycję, lub nawet – jak na zwrot kredytu zaciągniętego od społeczności, która umożliwiła sukces finansowy i rynkowy firmy⁴.

Przesłanki społecznego zaangażowania korespondują jednocześnie z korzyściami, które podmioty oczekują uzyskać z podjęcia określonych inicjatyw – korzyściami materialnymi, jak i niematerialnymi.

Analiza profitów osiąganych przez każdą ze stron pozwala stwierdzić, iż korzyścią nadrzędną staje się tutaj budowanie wzajemnego zrozumienia, zaufania, a w konsekwencji tworzenie relacji, które każdej ze stron ułatwiają funkcjonowanie i rozwój.

4.1.1. Psychologiczne i etyczne podłoże społecznego zaangażowania

Konieczność podjęcia działań społecznie zaangażowanych uzmysławiają sobie oczywiście ludzie – kierownicy lub pozostali pracownicy firmy. Stąd też pierwotne pobudki takich działań muszą wypływać z wewnętrznego przekonania o ich słuszności, o konieczności pomocy innym ludziom.

Doszukując się przyczyn angażowania się w działania na rzecz dobra społecznego, należy skorzystać z dorobku psychologii, na gruncie której powstało na ten temat wiele teorii⁵. Teorie te starają się odpowiedzieć na bardziej ogólne pytanie – dlaczego w ogóle człowiek pomaga (lub nie) innym osobom, jednak pozwalają też uwidocznic pewne aspekty ważne także na płaszczyźnie społecznego zaangażowania przedsiębiorstw.

Teorią próbującą wytłumaczyć przyczyny pomocy, która doskonale nadaje się do włączenia w krąg rozważań o społecznym zaangażowaniu, jest teoria altruizmu odwzajemnionego Triversa, zgodnie z którą pomagamy innym, licząc na ich pomoc w zamian. Reguła wzajemności obliguje do rewanżu. Udzielanie pomocy jest więc rozsądne z punktu widzenia własnych odroczonej korzyści każdego rodzaju. Dodatkowo, zgodnie z poglądem Novaka i Sigmunda, pomaganie dostarcza nagród o charakterze społecznym – sympatii, podwyższenia pozycji społecznej, budowania pozytywnego wizerunku własnej osoby. Samoocena ludzi pomagających innym osobom rośnie, jak zauważają Piliavin i Callero, wskutek występowania dwóch sytuacji:

- **autoweryfikacji obrazu JA** – uważam, się za dobrego dla innych i pomogę dlatego, żeby potwierdzić pozytywne zdanie na swój temat;
- **poprawie** – oddam komuś przysługę i poczuję się lepszy⁶.

Z kolei, zgodnie z teorią wymiany społecznej, ludzie udzielają pomocy innym, gdy zyski z takiego działania przeważają nad ewentualnymi stratami. Do zysków za-

⁴ Zob. A.M. Golewska-Stafiej, *Wstęp, czyli o czym jest ta książka*, [w:] *PR a społeczne zaangażowanie biznesu, czyli jak budować relacje z grupami ważnymi dla firmy i realnie zmieniać świat na lepsze*, red. A.M. Golewska-Stafiej, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2004, s. 11.

⁵ Na ten temat: zob. np. E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997.

⁶ H. Hamer, *Psychologia społeczna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2005, s. 164-175.

liczyć można przykładowo: poprawę samooceny, czasami rozgłos i sławę, uznanie ze strony świadków pomocy, umacnianie zachowań prospołecznych. Do kosztów natomiast: stratę czasu, nakłady pieniężne lub rzeczowe, uzależnienie osoby przyjmującej pomoc od jej ofiarodawcy⁷.

Podpowiedzi co do przyczyn społecznego zaangażowania możemy też szukać w teorii potrzeb A. Maslova. Do działań społecznie zaangażowanych motywują ludzi potrzeby wyższe. Realizując potrzebę wkładu społecznego, człowiek czuje się niezastąpiony i ważny dla innych, znajduje swoje miejsce w hierarchii społecznej i odczuwa satysfakcję.

Według D. Bar-Tala, podstawą prospołecznego zachowania i altruizmu są często uczucia sympatii i/lub empatii⁸.

Podejmowanie działań z zakresu społecznego zaangażowania może być także podyktowane chęcią „spłaty długu”. Ludzie, którzy sami doświadczyli pomocy innych, odczuwają nierzadko potrzebę niesienia pomocy innym⁹. Społeczne zaangażowanie jest przejawem wrażliwości społecznej i wzbogaca świat wartości każdego człowieka.

Psychologiczne uwarunkowania udzielania pomocy innym są często nieuświadomiane sobie przez osoby świadczące pomoc, pozostają w ukryciu, jednak stanowią podstawowy komponent budowania postaw zaangażowania społecznego.

Jednocześnie badania prowadzone nad wolontariatem i hojnością pokazały, że dla 87% respondentów powodem udzielania pomocy jest ich system wartości. Na system ten składają się dwa rodzaje zinternalizowanych przekonań i wartości – normy osobiste, które istnieją wewnątrz człowieka i pozwalają na samodzielną ocenę własnego postępowania względem innych, oraz normy etyczne (religijne/etyczne), które jakby z zewnątrz wskazują nam odpowiednie postępowanie w stosunku do innych osób¹⁰. Zdaniem D. Fritzsche, osobisty system wartości poszczególnych menedżerów staje się podstawą do włączania prospołecznych zachowań w działania biznesowe¹¹.

Społeczne zaangażowanie staje się więc także rezultatem pewnych świadomych przemyśleń natury wręcz filozoficznej, rezultatem szukania odpowiedzi na pytanie, czy można prowadzić biznes w sposób zgodny z wyznawanymi przekonaniem i etyką.

Jest rzeczą oczywistą, iż prowadzenie działalności gospodarczej jest podyktowane przede wszystkim pobudkami egoistycznymi. Człowiek, z natury istota egoistyczna, dąży do wzbogacenia się, chce poprawić swoją sytuację finansową, osiągnąć określony status społeczny, czy uzyskać władzę. Jednak prowadzenie działalności gospodarczej także w sposób uczciwy, na podstawie zaufania i społecznego przyzwolenia, od jej początków do okresu po II wojnie światowej było, zdaniem T. Oleksyna, stosun-

⁷ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia...*, op. cit., s. 458-459.

⁸ D. Bar-Tel, *Pro-Social Behavior: Theory and Research*, Hemisphere Publishing Company, Washington 1976; cyt [za:] L. Campbell, C.S. Gulas, T.S. Gruca, *Corporate Giving Behaviour and Decision-Maker Social Consciousness*, „Journal of Business Ethics”, 1999, No. 19, s. 377.

⁹ M. Załuska, *Społeczne uwarunkowania angażowania się w działalność organizacji pozarządowych*, [w:] *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, red. M. Załuska, J. Boczonía, Śląsk, Katowice 1998, s. 77.

¹⁰ Zob. H. Hamer, *Psychologia społeczna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2005, s. 175.

¹¹ D.J. Fritzsche, *Personal Values: Potential Keys to Ethical Decision Making*, „Journal of Business Ethics”, 1995, No. 14, s. 909-922.

kowo łatwe. Potem: „idylla się skończyła”¹². Nasylenie rynku różnorodnymi produktami, trudności w ich zbyciu, nasilająca się konkurencja spowodowały, iż coraz więcej przedsiębiorców zaczęło zachowywać się w sposób nieodpowiedzialny, przedkładając uzyskiwane zyski nad uczciwość, honor czy dobro innych. To z kolei spowodowało ogólną krytykę biznesu i próby poszukiwania sposobów na odzyskanie straconego zaufania. Jak stwierdza M.G. Dönhoff, przez jakiś czas hasła: „[...] trzeba produkować, konsumować, zarabiać, były całkiem niezłe przyjmowane, lecz potem wielu ludzi doszło do refleksji: przecież to nie może być sensem życia”¹³!

W chwili obecnej podkreśla się więc, iż działalność gospodarcza powinna być postrzegana przez pryzmat potrójnego „E”. To znaczy obok **efektywności** rozumianej jako stopień realizacji celu i odnoszącej się do wyniku działania, **ekonomiczności** będącej stosunkiem osiągniętych wyników do poniesionych nakładów, łączącej się ze sprawnością działania, powinna pojawiać się **etyczność** obejmująca moralny aspekt działań w życiu gospodarczym¹⁴. W praktyce zaistnieć może sprzeczność pomiędzy dążeniem do maksymalizacji efektywności ekonomicznej a dopuszczalnością stosowania konkretnych środków i czynności z punktu widzenia ich etyczności¹⁵. Sprzeczność ta powoduje zawsze dyskomfort, który może być niwelowany bądź próbą bagatelizowania problemu, bądź próbą podejmowania działań naprawczych, między innymi dzięki uwzględnianiu jednak w działalności gospodarczej kryteriów natury etycznej.

Etyka biznesu stara się podpowiadać przedsiębiorcom moralnie akceptowane sposoby postępowania. Stara się konstruować zasady moralnego postępowania wokół zabiegów inkorporacji dobra moralnego w sferę działań gospodarczych¹⁶. Nie występuje: „przeciw zyskowi, ale niepokoi ją nadmiar krótkowzroczności i czysto finansowego stylu myślenia, który wiedzie gospodarke na skraj przepaści”¹⁷. Zresztą, jak zauważa A.K. Sen, u początków rozwoju nauki ekonomii leżała (np. u Arystotelesa) jedność etyki i ekonomii. Dopiero później ekonomia oddaliła się od etyki¹⁸.

Społeczne zaangażowanie biznesu jest polem, na którym mogą realizować się etyczne aspiracje właścicieli, kierownictwa, czy pozostałych pracowników. Firmy działają w społeczności lokalnej, która wyznaje określone zasady, ma określone normy zarówno prawne, jak i zwyczajowe, w tym reprezentuje określony poziom etyki. Jednocześnie kierownicy i pracownicy przedsiębiorstwa występują w podwójnej roli – są zarówno częścią firmy, jak i owej społeczności, dlatego pomiędzy ich przekonaniami etycznymi a działaniami firmy nie powinno być większego rozdźwięku. Spo-

¹² K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 9.

¹³ M.G. Dönhoff, *Ucywilizujemy kapitalizm. Granice wolności*, Bellona, Warszawa 2000, s. 24.

¹⁴ J. Gasparski, *Przedmowa*, [w:] *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, PWN, Warszawa 1997, s. 7.

¹⁵ T. Pietrzakiewicz, *Zasady etyczne w zarządzaniu gospodarczym*, ORGMASZ, Warszawa 1997, s. 30.

¹⁶ W. Tubalicki, *Etyka biznesu (uwagi na marginesie)*, [w:] *Biznesmen i menedżer. Problemy bohaterów naszych czasów*, red. J. Jarco, Wyd. WSZ we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 39.

¹⁷ G. Lipovetsky, *Le crépuscule du devoir, Gallimard*, wyd. Paris 1997, s. 264; cyt. [za:] A. Barcik, *Etyka w zarządzaniu biznesem*, Wyd. PŁ Filii w Bielsku Białej, Bielsko-Biała 1999, s. 31.

¹⁸ Zob. T. Gruszecki, *Nagrody Nobla w ekonomii*, Verba, Lublin 2001, s. 68.

leczne zaangażowanie daje możliwość realizacji wspólnych wartości etycznych, a nawet wychodzenia: „poza tradycyjne wartości uczciwości i zaufania”¹⁹.

W opinii społecznej kierowanie się motywami etycznymi w działalności prospołecznej w biznesie jest rzadkością. Badania przeprowadzone w Polsce pokazały, że bez zastrzeżeń przyjmuje te motywy tylko 7% ankietowanych; dla porównania fakt, iż działania prospołeczne są elementem promocji firmy bez zastrzeżeń akceptuje aż 41% badanych (Tabela 22.).

Tabela 22.

Powody angażowania się firm w działania społeczne w opinii Polaków

| Powody angażowania się | Zgadzam się całkowicie | Zgadzam się do pewnego stopnia | Raczej się zgadzam | Zupełnie się nie zgadzam | Nie wiem |
|---|------------------------|--------------------------------|--------------------|--------------------------|----------|
| | Procent odpowiedzi | | | | |
| Stanowi to element ich promocji | 41 | 47 | 5 | 2 | 5 |
| To ich sposób tworzenia pozytywnego wizerunku wśród konsumentów | 29 | 55 | 8 | 2 | 6 |
| To ich sposób tworzenia pozytywnego wizerunku wśród pracowników | 18 | 57 | 14 | 3 | 8 |
| To ich sposób budowy dobrych relacji ze społeczeństwem | 17 | 57 | 15 | 4 | 7 |
| Firmy nie pozostają obojętne na sprawy społeczne | 7 | 49 | 27 | 8 | 9 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Pierwszą w Polsce kompleksowe badania na temat postaw konsumentów oraz liderów opinii wobec idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Raport*, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2003, s. 8.

Ciekawą uwagę daje w tym kontekście P. Singer: „Bogatych musi dręczyć bezsenność (tak przynajmniej wolą uważać biedniejsi) na myśl o bezlitosnym dławieniu konkurencji, wyrzucaniu robotników, zamykaniu fabryk i wszystkim innym, co muszą robić, żeby dalej się bogacić. Kiedy ludzie zamożni dzielą się majątkiem, możemy zawsze powiedzieć, że chcą uspokoić sumienie albo zyskać poklask. [...] Takie dogryzanie więcej mówi o atakujących niż o atakowanych. [...] Kiedy czytamy, że inni poświęcili mnóstwo pieniędzy i czasu na pomoc innym, zastanawiamy się nad własnym

¹⁹ A.K. Sen, *Czy pojęcie etyki biznesu ma sens ekonomiczny*, [w:] *Etyka w biznesie*, red. P. Minus, PWN, Warszawa 1995, s. 68.

postępowaniem. Czy powinniśmy ich naśladować w skromniejszej skali²⁰? Odma-
wianie innym możliwości podejmowania działań społecznych z „czystych” pobudek
jest podejściem cynicznym i szkodliwym.

W każdym człowieku istnieje potrzeba czynienia dobra, stąd altruistyczna chęć
pomocy drugiemu, płynąca tak z uwarunkowań psychologicznych, jak i wyznawanych
norm moralnych, wydaje się być podstawową przesłanką społecznego zaangażowa-
nia. Pomoc innym, wynikająca z norm wewnętrznych, zasługuje na powszechne uz-
nanie.

4.1.2. Społeczne zaangażowanie jako instrument konkurowania

Rosnące zainteresowanie kwestiami społecznymi wśród przedsiębiorstw nie jest
oczywiście zawsze całkowicie dobrowolne i oparte jedynie na przesłankach altru-
istycznych. Do angażowania się w działania na rzecz społeczności lokalnej pobudza
je także możliwość wykreowania odpowiedniego wizerunku.

Wydaje się, iż przedsiębiorstwa od zawsze pracują nad sposobem wyróżnienia się
na rynku i upowszechnieniem w społeczeństwie przekonania o własnym unikatow-
wym charakterze. Budowanie odpowiedniego wizerunku firmy, rozumianego jako jej
obraz wśród podmiotów, które kontaktują się z nią w sposób bezpośredni lub po-
średni²¹, ma prowadzić do zaistnienia w świadomości otoczenia, a tym samym do suk-
cesu firmy. Wizerunek powstaje na podstawie działań podmiotu gospodarczego –
zarówno świadomych, jak i nieświadomych. Jest konsekwencją w równej mierze prze-
myślanej strategii przedsiębiorstwa, jak i jednorazowych, często spontanicznych po-
sunięć firmy.

Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż wizerunek przedsiębiorstwa zależy nie
tylko od samej firmy, ale także od cech podmiotów, które ten wizerunek oceniają. Każda
grupa zainteresowanych może bowiem w różny sposób patrzeć na działania organi-
zacji, co innego może być dla niej ważne, czego innego może od przedsiębiorstwa
oczekiwać. Obraz firmy w ocenie poszczególnych grup interesariuszy może być więc
różny²². Wizerunek kształtuje się więc w wyniku zetknięcia się uczestników otocze-
nia z cechami charakteryzującymi daną organizację. Rezultatem tego zetknięcia są wszyst-
tkie doświadczenia, oczekiwania, uczucia, wiedza oraz wrażenia, które uczestnicy otocze-
nia wiążą z daną organizacją²³.

Dodatkowo, ważny staje się punkt odniesienia, a więc fakt, z jaką inną firmą jest po-
równywane dane przedsiębiorstwo. Jak zauważa J. Altkorn, interesariusze w procesie
kształtowania swojej opinii o firmie biorą pod uwagę zarówno jej cechy funkcjonal-
ne (przykładowo: technologie, zasoby kapitałowe, lokalizacja), jak i emocjonalne (wyt-
warzana atmosfera, możliwość kreacji osobowości klienta, szansa wykonywania inte-
resującej pracy, zaufanie), więc wizerunek przedsiębiorstwa w świadomości interesa-

²⁰ P. Singer, *Miliardery, podzielcie się*, „Gazeta Wyborcza” z dnia 30.12.2006.

²¹ W. Budzyński, *Zarządzanie wizerunkiem firmy*, SGH, Warszawa 2002, s. 11-17.

²² R.J. Martínez, P.M. Norman, *Whither Reputation? The Effects of Different Stakeholders*, „Business Horizons”, 2004, 47/5 September-October, s. 27.

²³ M. Urbaniak, *Wizerunek dostawcy na rynku dóbr produkcyjnych*, Wyd. UŁ, Łódź 2003, s. 29.

riuszy to skomplikowany zestaw spostrzeżeń, doświadczeń i odczuć, jaki powstaje na tle porównań z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi²⁴. Wizerunek przedsiębiorstwa nie jest statyczny, zmienia się wraz ze zdobywaniem przez interesariuszy nowych informacji o działaniach firmy. Przedsiębiorstwo powinno więc nie tylko podejmować określone inicjatywy, które mogą wpływać na jego obraz w otoczeniu, ale również w odpowiedni sposób informować o tych działaniach poszczególne grupy zainteresowanych.

Jeżeli przyjmiemy za T. Sztuckim, iż na wizerunek przedsiębiorstwa składają się: wiarygodność, zasięg działania, udział w rynku, poziom cen produktów, solidność, niezawodność, etyka i poczucie społecznej odpowiedzialności²⁵, to podejmowanie działań społecznie zaangażowanych staje się ważnym narzędziem w procesie jego kształtowania. Oczywiście, podstawowa działalność przedsiębiorstwa stanowi bazę, na której tworzony jest wizerunek firmy, lecz społeczne zaangażowanie może ten obraz pogłębić, wzbogacić i ulepszyć.

Zdaniem P. Łukasiaka, prezesa Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, nie ma lepszego sposobu budowania pozytywnego wizerunku firmy na poziomie lokalnym²⁶. Społeczna odpowiedzialność w stosunku do społeczności lokalnych powoduje bowiem, iż przedsiębiorstwo zaczyna być kojarzone przez mieszkańców regionu z rozwiązywaniem trudnych problemów, z pomocą potrzebującym, ochroną środowiska, czy z ułatwianiem lub uprzyjemnianiem życia mieszkańcom.

P. Kotler dodaje, że prospołeczny charakter działalności przedsiębiorstwa jest jedną z bardziej stabilnych form wyróżniania się na rynku. Wizerunki wypracowane przez firmy okazują się trwałe, przemawiają do sfer emocjonalnych nabywców, wiążą ich z firmą, bądź też zniechęcają do niej. Niewykluczone, że w przyszłości prospołeczne wizerunki firm staną się jednym z najistotniejszych czynników budowania preferencji klientów²⁷.

Zdobycie pozytywnego wizerunku za sprawą społecznego zaangażowania ma swoje dalsze pozytywne konsekwencje.

Przedsiębiorstwo, będące lokalnym „dobroczyncą”, zyskuje większe przyzwolenie na swoją działalność. Wywołuje reakcje w postaci zrozumienia, korzystnych postaw. Gdy wizerunek firmy w środowisku jest identyfikowany z dobroczynnością, humanizmem, odpowiedzialnością społeczną, łatwiej przychodzi społeczeństwu zaakceptować inne cele przedsiębiorstwa, te związane ściśle z „biznesową” stroną prowadzonej działalności. Społeczność daje takiej firmie duży kredyt zaufania. W sytuacji zagrożeń mogących wpłynąć na sprawne funkcjonowanie lub nawet istnienie firmy, można liczyć na poparcie ze strony społeczności lokalnej, w której firma poczyniła inwestycje społeczne. Jednocześnie firmom, które pozyskały zaufanie i lojalność klientów do swojej marki poprzez społeczne zaangażowanie, w przypadku potknię-

²⁴ J. Altkorn, *Wizerunek firmy*, WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 15.

²⁵ T. Sztucki, *Promocja – sztuka pozyskiwania nabywców*, AW Placet, Warszawa 1995.

²⁶ M. Remisiewicz, *Filantropia się oplaca*, „Businessman” 2002, Marzec, s. 66.

²⁷ P. Kotler, *Konkurencyjność a charakter społeczny*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Golgsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 180.

cia (np. wadliwa partia produktów) łatwiej będzie odzyskać ich przychylność niż tym firmom, które są kojarzone jako jedynie nastawione na zysk²⁸. Społeczne zaangażowanie umożliwi trwałe zakorzenienie się w społeczności. Firma buduje swoją tożsamość, wzrasta jej wiarygodność w społeczeństwie, a z czasem w społeczności rodzi się duma z posiadania na własnym terytorium takiego podmiotu gospodarczego.

Prospołeczny wizerunek firmy staje się także narzędziem walki konkurencyjnej. Konkurencja jest obecna na wszystkich współczesnych rynkach, stanowiąc wyzwanie dla każdego przedsiębiorstwa, przede wszystkim w zakresie tworzenia i umacniania zdolności konkurencyjnej (czyli potencjalnych możliwości konkurowania²⁹), a także w zakresie przekształcania jednocześnie tych możliwości w przewagę konkurencyjną, która wyraża się, zdaniem B. Godziszewskiego, tym, że przedsiębiorstwo robi coś lepiej od innych i dzięki temu osiąga lepsze rezultaty³⁰.

Prawidłowe określenie przewagi konkurencyjnej jest wynikiem odpowiedniej identyfikacji przyczyn, które klienci biorą pod uwagę, wybierając określone produkty³¹. Szukając tych przyczyn, można podążać śladem M. Portera i przyjąć, że walka o klienta rozgrywa się w dwóch obszarach – ceny i wyjątkowości produktu. Te dwa obszary określają dwie główne strategie konkurencji, a więc strategię niskich kosztów i strategię wyróżniania³².

Niski koszt, zdaniem M. Portera, to zdolność firmy do projektowania, produkowania i sprzedaży na rynku produktów zbliżonych do produktów konkurentów, ale znacznie bardziej efektywnie i wydajnie. Natomiast wyróżnianie się (dyferencjacja) – to zdolność do dostarczania unikalnej i lepszej wartości dla klienta w znaczeniu jakości produktu, specjalnych cech, czy serwisu posprzedazowego³³. Z kolei, według Ph. Kotlera, strategia wyróżniania może być realizowana dzięki wyróżnieniu produktu/usługi, ze względu na unikalne cechy personelu lub ze względu na *image* przedsiębiorstwa³⁴. Tak więc prospołeczny wizerunek przedsiębiorstwa może stać się instrumentem walki konkurencyjnej. Badania Millenium Poll on CRS, przeprowadzone w 1999 roku na grupie 25 tys. obywateli 23 krajów z 6 kontynentów, wykazały, iż wizerunek firmy w większym stopniu jest kształtowany przez jej społeczne zachowanie (56%) niż przez reputację i jakość jej marki (40%).

Jednocześnie prospołeczny wizerunek jako instrument walki konkurencyjnej jest w miarę trudny do imitacji przez inne podmioty. Budowanie wiarygodności i zaufania to proces długotrwały, naśladowcy muszą długo czekać na rezultat swoich działań. Firma wchodząca jako pierwsza w określony obszar społecznego zaangażowania ma zdecydowanie większe możliwości nagłośnienia tego i uzyskania z tego profitów.

²⁸ Materiał internetowy: <http://www.filantropia.org.pl>, [dostęp: 6.08.2004].

²⁹ A. Sosnowska, *Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Zróżnicowanie konkurencyjne przedsiębiorstwa*, red. K. Poznańska, A. Sosnowska, SGH, IFGN, Warszawa 2002, s. 8.

³⁰ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowanie strategii przedsiębiorstwa*, UMK w Toruniu, Toruń 2001, s. 59.

³¹ T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *Wycena, mierzenie i kształtowanie wartości firmy*, 1997, s. 192.

³² M.E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York 1985, s. 34-41.

³³ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990, s. 37.

³⁴ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 272.

Nie ma tu jednocześnie dużego ryzyka działań związanych z unikalnością oferty (poniesienie dużych nakładów na kreowanie oryginalnego produktu, który nie trafi jednak w gusta klientów), unikalność nie dotyczy bowiem oferty jako takiej, ale firmy, która z ofertą wychodzi do klienta.

Budowanie wizerunku opartego na społecznym zaangażowaniu nie pociąga za sobą konieczności rezygnacji z masowej sprzedaży i nie tworzy w tym zakresie gorszej pozycji kosztowej, jak to zdarzyć się może w przypadku innych czynników wyróżniających.

Zdobycie wizerunku firmy prospołecznej daje możliwość kształtowania cen na wyższym poziomie. Preferencje klienta są bowiem po stronie firmy zaangażowanej, wielu klientów spośród podobnych lub takich samych produktów wybiera produkt właśnie firmy zaangażowanej. Potwierdza to między innymi badanie przeprowadzone przez największą, niezależną agencję badawczą MORI, według której w 2002 roku 34% Brytyjczyków kupiło produkt lub usługę, z której część kwoty należności przeznaczona była na jakiś cel społeczny.

Z kolei przy porównywalnej cenie i jakości produktów, jak pokazało badanie Business in The Community i Research International LTD, ponad połowa konsumentów decyduje się na zakup produktu „połączonego” z celem społecznym³⁵.

W dzisiejszych czasach, jak stwierdza G. Colvin, przedsiębiorstwo nie powinno pytać komu może zaufać, lecz postawić pytanie, kto jest skłonny zaufać właśnie jemu³⁶? Rola zaufania jest tym większa, że, jak pokazują badania (prowadzone w USA i niektórych krajach europejskich), firmy, które doświadczyły kryzysu zaufania (reputacji), straciły również na swojej wartości rynkowej (średnio około 8%)³⁷.

W badaniach prowadzonych w USA wykazano, iż 2/3 respondentów ma więcej zaufania do firm prowadzących jakąś działalność społeczną. Także 2/3 stwierdziło, że mogłoby zmienić markę na dostawcę kojarzonego ze słuszną sprawą, kiedy inne kwestie byłyby identyczne³⁸.

Jednocześnie badania prowadzone przez Centrum for Corporate Community Relations z Boston College pokazały, że 74% badanych zadeklarowało rezygnację ze współpracy z firmą tylko z powodu braku jej zaangażowania w troskę o interes społeczny³⁹.

Wzrost świadomości społecznej obywateli powoduje, że w swoich decyzjach zakupowych kierują się oni zaufaniem do danej firmy i jej wizerunkiem. Zdaniem

³⁵ I. Komuda, *Causa Related Marketing to pozytywne działanie na rynku*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu”, 2002, nr 1, s. 25.

³⁶ G. Colvin, *Tapping the trust fund*, „Fortune”, 2002, 29th April.

³⁷ M. Ciaś, *Wstęp do wydania polskiego*, M. Regester, J. Larkin, *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005, s. 9.

³⁸ *The Evolution of Causa Branding*, Cone/Roper Causa-Related TrendsReport, Cone, Inc., 16 marca 1999; cyt. [za:] J. Low, P.C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 99.

³⁹ *Americans Value Businesses' Philanthropic Performance. Study Finds*, „The Chronicle of Philanthropy” 1995, 12 stycznia, s. 13; cyt. [za:] G. Baran, *Społeczna odpowiedzialność biznesu a filantropia*, [w:] „Trzeci Sektor”, 2006, nr 6, s. 110.

Y. Allaire i M. Firsirotu, konsumenci dążą bowiem do redukcji ryzyka, które mogą osiągnąć dzięki trzem kategoriom czynników:

- **materiałnym czynnikiem redukcji ryzyka**, jak np.: gwarancje, wiarygodne obietnice zwrotu pieniędzy w przypadku niezadowolenia, darmowe okresy wypróbowania produktu itp.;
- **czynnikiem niemateriałnym**, jak: reputacja i renoma producenta, wizerunek marki produktu, poczucie komfortu, jaki marka zapewnia. Zakłada się bowiem, że producent nie może sobie pozwolić na ryzyko zaprzepaszczenia sum zainwestowanych w swoją markę handlową i wobec tego nie może oferować produktu gorszej jakości;
- **czynnikiem społecznym**, jak: wiadomości przekazywane z ust do ust, referencje i rekomendacje bardziej doświadczonych przyjaciół lub zadowolonych nabywców, pisma wyspecjalizowane w danej problematyce, raporty itp.

Rola tych trzech kategorii czynników redukcji ryzyka zmienia się w zależności od typu nabywcy i grup produktów. Należy jednak podkreślić, że w szczególności to czynniki niemateriałne, a więc także prospołeczny wizerunek firmy, są podstawą symbolicznego rozróżniania konkurujących ze sobą marek produktów⁴⁰.

Dodać należy, iż obdarzenie zaufaniem przynosi czasowe zawieszenie normalnych ograniczeń działania. Podmioty, które otrzymują „kredyt zaufania”, „nie są ciągle kontrolowane, uzyskują szerszy margines działań nonkonformistycznych, innowacyjnych, nietypowych”⁴¹.

Oczywiście, przedstawiając wyniki powyższych badań, należy mieć na uwadze fakt, że w Polsce decyzje konsumenckie są jeszcze zdecydowanie słabiej skorelowane z reputacją firmy, co może wynikać zarówno z faktu, iż jest to społeczeństwo uboższe niż w krajach zachodnich i w związku z tym przywiązuje wagę przede wszystkim do ceny produktów, jak i z braku świadomości konsumenckiej.

Społeczne zaangażowanie jest związane oczywiście z ponoszeniem określonych nakładów przez firmę, ale w dłuższym czasie te koszty zwracają się. Wzrasta bowiem lojalność klientów, zwiększa się stabilność firmy, jej pozycja na rynku i sprzedaż. Badania przeprowadzone przez Council of Foundations wskazują na istnienie korelacji pomiędzy zaangażowaniem społecznym a reputacją firmy oraz między reputacją a lojalnością klientów. W badanych przedsiębiorstwach zwiększenie zaangażowania społecznego firmy o 1 jednostkę wpłynęło na poprawę reputacji firmy o 0,27 jednostki (w przypadku firmy produkcyjnej) i o 0,55 jednostki (w przypadku firmy handlowej). Poprawa reputacji firmy o 1 jednostkę prowadziła natomiast do wzrostu lojalności klientów odpowiednio o 0,42 i 0,32⁴².

⁴⁰ Zob. Y. Allaire, M. Firsirotu, *Myslenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000, s. 164.

⁴¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 30.

⁴² *Measuring the Value of Corporate Citizenship*, The Council on Foundations, Washington, DC, 1996; cyt. [za:] A. Witek-Crabb, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 171-172.

Dzięki lojalności i przywiązaniu klientów firma obniża koszty funkcjonowania, w rezultacie przedsiębiorstwo staje się bardziej efektywne. Ponadto, dostarczając wiedzę, towary, usługi potrzebne do realizacji programu społecznego, firma inwestuje w daną społeczność. Rezultatem tego może być wzrost jej zamożności, a potem większa konsumpcja. Oprócz tego, działając w społeczności lokalnej, przedsiębiorstwo wpływa na przyzwyczajenia i preferencje mieszkańców oraz kreuje zapotrzebowanie na produkty firmy i poszerza o nich wiedzę⁴³. W ramach społecznego zaangażowania, przedsiębiorstwa mogą dotrzeć do nowych grup potencjalnych odbiorców, zachęcić do zakupu tych, którzy tego nie planowali, ale są przychylni akcjom wspieranym przez firmę. Może również skutecznie oddziaływać na tych odbiorców, którzy nie są wrażliwi na inne działania promocyjne⁴⁴. Długofalową korzyścią dla firmy może być także przykładowo rozwój nowych technologii wskutek darowizn na organizacje prowadzące określone badania⁴⁵.

C. Smith zauważa, że ogromną korzyścią, płynącą ze społecznego zaangażowania, jest łatwiejsze wejście na rynki zagraniczne⁴⁶. Według organizacji Centre for Corporate Community Relations (działającej przy Boston College), więcej niż połowa przedsiębiorstw z listy Fortune 500 zaczyna lub intensyfikuje swoją zagraniczną działalność dobroczynną: „Odkąd większość zysków jest generowana za granicą, firmy postrzegają filantropię jako najlepszy sposób nawiązywania dobrych stosunków z rządami, pokonywania barier prawnych, odwoływania się do wyobraźni klasy średniej i nawiązywania dialogu z goszczącymi je społecznościami na temat tego, jak przedsiębiorstwa mogą przyczynić się do zaspokojenia ich potrzeb”⁴⁷.

Jak wynika z raportu MORI z roku 1999, dotyczącego badania nad zaangażowaniem społecznym w Wielkiej Brytanii, właściwe programy zaangażowania na rzecz społeczności lokalnych pozwalają oszczędzić 20% całkowitych kosztów promocji. W badaniach MORI, 80% przedsiębiorstw twierdziło, iż jakość ich zaangażowania na rzecz społeczności stanowi poważne źródło oceny firmy, zapewnia jej „licencję na działanie”. Szczególnie cennym źródłem kreacji wizerunku są programy zaangażowania pracowników, dostarczają one znacznie więcej wartości niż datki pieniężne. Pracownicy są najcenniejszymi ambasadorami swojego przedsiębiorstwa, zaangażowanie „zwykłych” ludzi pozwala zdobyć zaufanie, jakiego nie zapewnią żadne kampanie marketingowe⁴⁸.

Zdaniem M. Portera i M. Kramera, społeczne zaangażowanie służy samej firmie, wpływa bowiem na dostępność środków produkcji (odpowiednio ukierunkowana podnosi na przykład poziom edukacji na danym terenie, chroni środowisko – co przekłada się na bardziej wykwalifikowaną, zdrowszą siłę roboczą oraz dostępność do określonych zasobów naturalnych), może mieć wpływ na rozmiar i jakość lokalnego

⁴³ Materiał internetowy: <http://www.filantropia.org.pl>, [dostęp: 6.08.2004].

⁴⁴ A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007, s. 145.

⁴⁵ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 209.

⁴⁶ C. Smith, *Nowy model filantropii przedsiębiorstw*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, red. C.K. Prahalad, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2007, s. 187.

⁴⁷ C. Smith, *Nowy model...*, op. cit., s. 187-188.

⁴⁸ Materiał internetowy: <http://www.fob.org.pl>, [dostęp: 6.08.2004].

rynku (wspierając określone przedsięwzięcia, tworzymy sobie rynek zbytu), może być używana do tworzenia korzystniejszych i bardziej przejrzystych warunków konkurencji (na przykład przez wspieranie organizacji zajmujących się walką z korupcją, czy zwalczaniem innych nieuczciwych praktyk gospodarczych), a wreszcie może pobudzać rozwój skupisk firm i powiązanych z nimi branż⁴⁹.

European Foundation for Quality Management przyjmuje, że takie czynniki, jak: zadowolenie klientów, pracowników oraz wpływ wywierany na społeczeństwo, w którym firma działa, dają w ostatecznym rachunku przedsiębiorstwu możliwość osiągnięcia doskonałych wyników w biznesie. Oddziaływanie na społeczność lokalną daje firmie 9% ogółu punktów służących jej globalnej ocenie⁵⁰. Pismo „Fortune”, tworząc ranking najbardziej podziwianych przedsiębiorstw świata, wśród dziewięciu czynników sukcesu wymienia odpowiedzialność społeczną firmy⁵¹. Także Reputation Institute, tworząc ranking firm o najlepszej reputacji na świecie, pod uwagę bierze między innymi działalność na rzecz społeczności lokalnej⁵².

Zdobycie wizerunku firmy społecznie zaangażowanej może także zwiększyć zaufanie inwestorów. Wielu inwestorów przeprowadza *screening* etyczny i wybiera najbardziej odpowiedzialne społecznie firmy, uznając, iż do czynników determinujących wartość firmy, a więc wpływających na poziom ich akcji, należy zaliczyć, obok m.in.: uzdolnionej kadry zarządczej, przyjaznych stosunków pracowniczych, efektywnej reklamy, tajemnicy procesu technologicznego, także pozytywny *image* w środowisku uzyskany dzięki działalności charytatywnej oraz udziałowi załogi w pracach komitetów społecznych i municypalnych⁵³. Stopień przestrzegania zasad społecznej i ekologicznej odpowiedzialności (a więc także społecznego zaangażowania) świadczy, według inwestorów, o dobrym zarządzaniu wewnętrznym i zewnętrznym. Przyczynia się to do zmniejszenia ryzyka inwestycyjnego⁵⁴.

Dużym zainteresowaniem cieszą się społecznie odpowiedzialne fundusze inwestycyjne, które zakupują akcje jedynie firm społecznie odpowiedzialnych (czego przejawem jest m.in. ich społeczne zaangażowanie)⁵⁵. Z badań przeprowadzonych jesz-

⁴⁹ M. Porter, M. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, Wrzesień 2003, s. 87-89.

⁵⁰ Kwestionariusz oceny małych i średnich przedsiębiorstw według modelu: *Doskonałość w biznesie*, Warszawa 1999; [za:] Z. Woźniak, *Między rywalizacją a partnerstwem. Bariery współpracy władz publicznych z organizacjami pozarządowymi*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, red. P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, Wyd. IfiS PAN, Warszawa 2002, s. 100.

⁵¹ Zob. np. N. Stein, *Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata?*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 11, s. 13-14.

⁵² Inne obszary budujące reputację firmy to: jakość produktów i usług, innowacyjność, tworzenie odpowiednich warunków pracy, dobre zarządzanie, silne przywództwo, prawidłowa działalność finansowa. Zob. *Global Rep Trak Pulse 2007*, s. 7, Materiał internetowy: www.slideshare.net, [dostęp: 28.12.2007].

⁵³ R. Catlett, N.O. Olson, *Accounting for Goodwill*, „Accounting Research Study”, No. 10, American Institute of Certified Accountants, New York 1968; cyt. [za:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 198.

⁵⁴ *Uczciwość w świecie finansów*, red. W. Gasparski, Wyd. WSPiZ w Warszawie, Warszawa 2004, s. 35.

⁵⁵ Rynek społecznie odpowiedzialnych funduszy inwestycyjnych (SRI – *Socially Responsible Investment*) rozwija się od lat 20-tych XX wieku. W ramach SRI wyróżnia się co najmniej trzy typy inwestycji – inwestycje dokonywane na podstawie szczegółowych, całościowych przeglądów etycznych (aktywa takich funduszy to 34 mld euro), inwestycje na podstawie także polityki wykluczeń (aktywa takich funduszy to 218 mld euro),

cze w 2002 r. wśród doradców i analityków finansowych z 9 europejskich krajów wynikało, iż 33% ankietowanych oferuje już klientom akcje SRI, zaś 15% zamierza to uczynić. Jednocześnie 30% z nich wierzy, że prospołeczne i prośrodowiskowe działania zwiększają wartość rynkową firmy w krótkim czasie, zaś 86% – że dzieje się tak w długim okresie⁵⁶.

Powstały indeksy giełdowe dla spółek społecznie odpowiedzialnych, np. Dow Jones Sustainability Group Indexes (DJSGI) i FTSEGood⁵⁷.

Mówiąc o profitach ze społecznego zaangażowania, można także wspomnieć o możliwości uzyskania korzyści podatkowych⁵⁸. Przykładowo, polskie firmy nadal mogą korzystać z ulgi podatkowej, jeżeli przekazają darowizny na rzecz organizacji pozarządowych. Przedsiębiorcy mogą przy tym występować jako osoby prawne, lub jako osoby fizyczne.

Jeśli przedsiębiorca obdarowuje jako osoba fizyczna lub prowadzi działalność gospodarczą na własny rachunek, wówczas na mocy ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych z dnia 26 lipca 1991 roku wraz z późniejszymi nowelizacjami darczyńca może od dochodu stanowiącego podstawę opodatkowania odliczyć wartość darowizny, nie przekraczającą 6% dochodu w roku podatkowym

Osoby rozliczające się z fiskusem według stałej, liniowej stawki PIT-19% nie mogą skorzystać z odliczenia z tytułu przekazanej darowizny. Jeśli przedsiębiorca jest osobą prawną, wtedy darczyńca może od dochodu stanowiącego podstawę opodatkowania odliczyć wartość darowizny, nie przekraczającą 10% dochodu w roku podatkowym.

Na mocy nowelizacji ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych z dnia 18 listopada 2004 roku (Dz. U. Nr 254, poz. 2533) nałożono na podatników, korzystających z odliczeń z tytułu przekazanych darowizn, obowiązek wykazania w zezna-

oraz inwestycje uwzględniające wszystkie działania odpowiedzialne firmy, nawet nie potwierdzone certyfikatami (aktywa tych funduszy wynoszą 336 mld euro). W 2003 roku 2,1% łącznej wartości aktywów wszystkich funduszy emerytalnych w UE to inwestycje SRI pierwszego typu, czyli najbardziej rygorystyczne. Zob. *Uczciwość w świecie finansów*, red. W. Gasparski, Wyd.WSPIZ w Warszawie, Warszawa 2004, s. 36-37. Kryteriami, którymi kierują się najczęściej fundusze, poszukując firm odpowiedzialnych, są: wpływ na środowisko, wpływ na społeczeństwo, monitoring społeczny i środowiskowy, *corporate governance* oraz relacje z inwestorami i klientami. Zob. M. Haigh, *Social investment: Subjectivism, sublation and the moral elevation of success*, „Critical Perspectives on Accounting” 2006, No. 17, s. 991.

⁵⁶ *The European Survey on Socially Responsible Investment and the Financial Community*, CSR Europe, 2002, s. 5.

⁵⁷ DJSGI to rodzina 5 wskaźników – jeden globalny, trzy kontynentalne dla Ameryki Północnej, Europy i Azji i jeden wskaźnik krajowy dla Stanów Zjednoczonych. Zostały opracowane w 1998 roku, a ich celem jest umożliwienie spółkom, kierującym się w swoich działaniach kryteriami ekologicznymi, społecznymi i ekonomicznymi, odnoszenia korzyści giełdowych. Indeksy FTSE4Good zostały publicznie przedstawione w 2001 roku. Przedsiębiorstwa mające prawo ubiegać się o włączenie do indeksów FTSE4Good są oceniane w ramach ponad 40 kryteriów z trzech obszarów: system zarządzania środowiskowego, dialog z interesariuszami, przestrzeganie praw człowieka. Zob. B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, ARF Polsce, FOB, Warszawa 2004, s. 40.

⁵⁸ Sytuacja ta wygląda różnie w poszczególnych krajach. W Polsce darowizny udokumentowane umową mogą być przedmiotem odliczeń podatkowych. Darczyńca ma prawo do ulgi od podstawy opodatkowania, zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób prawnych z 15.02.1992r. lub ustawą o podatku dochodowym od osób fizycznych z 26.06.1991r.

niu rocznym: kwoty przekazanej darowizny, kwoty odliczonej darowizny oraz danych identyfikacyjnych obdarowanego (m.in. jego nazwy, adresu i NIP-u).

Każdy przedsiębiorca, jako osoba fizyczna, może też przekazać 1% podatku należnego fiskusowi na wsparcie organizacji, które posiadają status pożytku publicznego, na przykład w sferze: edukacji, oświaty, ochrony zdrowia, pomocy społecznej, rozwoju gospodarczego, kultury czy ekologii. Z możliwości przekazania 1% podatku na rzecz organizacji pożytku publicznego nie może skorzystać przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą, którą rozlicza za pomocą 19% podatku liniowego. Powodem takiego stanu rzeczy jest kształt formularza PIT-36L, w którym nie zawarto odpowiedniej rubryki na odliczenie owej darowizny. Nie stoi to jednak na przeszkodzie w odliczeniu owego 1% od zeznań PIT-36 i PIT-37, jeżeli podatnik składa również te zeznania wraz z zeznaniem PIT-36L⁵⁹.

4.1.3. Działania na rzecz społeczności lokalnej a pracownicy

Podjęcie działań społecznie zaangażowanych przez przedsiębiorstwo może być spowodowane przyczynami związanymi z pracownikami firmy. Jest to z jednej strony potrzeba ukształtowania odpowiednich relacji firma – pracownik, z drugiej zaś chęć stworzenia zatrudnionym nowych możliwości rozwoju czy samorealizacji.

Przedsiębiorstwa, podejmując działania na rzecz społeczności lokalnej, kształtują pozytywne związki z pracownikami. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, kiedy, jak zauważa D. Sethi, wobec zmieniających się warunków prowadzenia działalności gospodarczej zasoby ludzkie, które znajdują się na „linii frontu”, nabierają strategicznego ciężaru gatunkowego, zacieśniając swe powiązania z przedsiębiorstwem i odgrywając coraz bardziej proaktywną rolę w przekształcaniu firmy⁶⁰. Jest to zgodne z nowo ukształtowanym podejściem do pracowników (Tabela 23.), w którym organizacja uznaje ich za swoich interesariuszy, reaguje na ich potrzeby i tworzy odpowiednie warunki pracy.

Społeczne zaangażowanie służy wzmocnieniu więzi z firmą, budowaniu lojalności pracowników, dumy z faktu pracy w określonym przedsiębiorstwie. Dzieje się tak z kilku powodów.

Po pierwsze, pracownicy z uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy, widząc, iż część jej aktywności jest skierowana na rozwiązywanie problemów społecznych lub wspieranie społeczności, do których przynależą. Tworzy się pozytywny wizerunek firmy w świadomości zatrudnionych i rośnie do niej zaufanie wśród pracowników. Dla takich organizacji ludzie chcą pracować. Dziewięciu na dziesięciu pracowników firm mających jakiś program społeczny odczuwa dumę z pracy w takiej firmie⁶¹. Ponadto, pracownicy firm zaangażowanych w działania na rzecz społecz-

⁵⁹ Materiał internetowy: www.dobrybiznes.info, [dostęp: 10.10.2007].

⁶⁰ D. Sethi, *Siedem zasad poczucia własnej wartości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 265.

⁶¹ *The Evolution of Causa Branding*, Cone/Roper Causa-Related Trends Report, Cone, Inc., 16 marca 1999, [w:] J. Low, P.C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 99.

ności lokalnej znacznie częściej mówią pozytywnie o swoim pracodawcy⁶². Badania wykazały także, że 88% pracowników świadomych prospołecznych zachowań swojej firmy odczuwa wobec niej „silne poczucie lojalności”, a 53% pracowników wskazało, iż społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa było jednym z powodów dla których podjęli pracę w danej firmie⁶³.

Tabela 23.

Style zarządzania na przestrzeni wieków

| | | Indywidualna potrzeba elastyczności | |
|------------------------------------|--------|--|---|
| | | Niska | Wysoka |
| Potrzeba elastyczności organizacji | Niska | Zarządzanie XIX – wieczne; Niereagowanie na potrzeby klientów ani pracowników; Organizacja oparta na produkcji | |
| | Wysoka | Zarządzanie XX wieku; Reagowanie na potrzeby klientów; Organizacja oparta na rynku | Zarządzanie XXI wieku; Reagowanie zarówno na potrzeby klientów, jak i pracowników; Przystosowane środowisko pracy |

Źródło: I. Bouchikhi, J. Kimberly, *Zmiana układu sił w przystosowanym środowisku pracy*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla studiów MBA*, red. J. Pickford, Wyd. K.E.LIBER, Warszawa 2003, s. 122.

Atrakcyjność firmy społecznie zaangażowanej na rynku pracy zwiększa się, co pozwala przyciągnąć nowych pracowników i zatrzymać najlepszych⁶⁴. Ludzie ambitni, innowacyjni i chcący coś zrobić nie tylko w miejscu pracy, zwracają się do firm o odpowiedniej renomie w zakresie społecznego zaangażowania. Zatrudnienie w takiej firmie jest dla nich szansą na rozwój nie tylko zawodowy, ale i osobisty. Przykładowo, firma Cap Gemini Ernst&Young (największa w Europie prywatna firma oferująca usługi komputerowe) właśnie swojemu społecznemu zaangażowaniu przypisuje wielkie zainteresowanie nią wśród absolwentów wyższych uczelni⁶⁵.

To, że opinia firmy ma znaczenie dla osób szukających pracy, pokazują wyniki sondażu Wall Street Journal i Harris Interactive. Badania te ujawniły, że aż 77% rekrutujących do pracy w Stanach Zjednoczonych uważa, iż dla poszukujących zatrudnienia studentów odpowiedzialność społeczna i ekologiczna ewentualnego pracodawcy jest bardzo ważna⁶⁶. Z kolei, badania przeprowadzone wśród studentów czołowych ame-

⁶² Materiał internetowy: <http://www.fob.org.pl>, [dostęp: 6.08.2004].

⁶³ Zob. C.L. Cone, M.A. Feldman, A.T. DaSilva, *Filantropia jako narzędzie marketingu*, „Harvard Business Review Polska” 2004, Październik, s. 105.

⁶⁴ Materiał internetowy: <http://www.filantropia.org.pl>, [dostęp: 6.08.2004].

⁶⁵ D. Halley, *Wielka Brytania: chcieć pomóc*, [w:] *Wolontariat w biznesie*, ARF w Polsce, 2001, s. 4.

⁶⁶ A. Łaszyn, *Firma społecznie sympatyczna*, „Marketing w Praktyce” 2002, nr 6, s. 40.

rykańskich uczelni wykazały, iż 50% studentów deklaruje akceptację niższych zarobków w zamian za wysoką wrażliwość firmy na kwestie społeczne, a 43% nie byłoby w stanie pracować dla firmy, która nie przestrzegałaby elementarnych zasad społecznych⁶⁷.

Wyniki Ogólnoświatowego Badania Benchmarkingowego Pracowników, przeprowadzone w 2002 roku na grupie firm, w których realizowane są działania społecznie zaangażowane w postaci wolontariatu, pokazały, że 62% pracowników tych firm poleciliby swojego pracodawcę innym, zaś w firmach, gdzie wolontariatu nie było, podobnych odpowiedzi udzieliło tylko 39% osób⁶⁸.

Podjęcie przez firmę działań na rzecz społeczności lokalnej może okazać się korzystne także z punktu widzenia koncepcji marketingu wewnętrznego. Marketing wewnętrzny traktuje pracownika jak klienta, chce go usatysfakcjonować, zaspokoić jego potrzeby⁶⁹. Pracodawca stwarza więc pracownikowi odpowiednie stanowisko pracy, dostarcza niezbędnych narzędzi, ale także: edukuje, informuje, pomaga rozwijać się, sprawdzić się w różnorodnych sytuacjach i dzięki temu być bardziej przydatnym organizacji.

Społeczne zaangażowanie pozwala wnieść nowe wartości do kultury firmy – współczucie, odpowiedzialność, solidarność, umiejętność dzielenia się z innymi.

Wiele przedsiębiorstw traktuje społeczne zaangażowanie, w tym szczególnie programy wolontaryjne, jako kluczowy element budowania dumy i lojalności pracowniczek. Pozwalają one pracownikom realizować inne cele, poza ich celami zawodowymi, wpływać na sprawy, które są dla nich ważne⁷⁰.

Pracownicy włączeni w działania prospołeczne przedsiębiorstwa inaczej postrzegają firmę i jej działalność. Wcześniej często bardzo niewiele wiedzą o swoim miejscu pracy, znają jedynie swoje obowiązki, orientują się tylko ogólnie, czym generalnie zajmuje się firma i kto jest jej właścicielem. Brak wewnętrznych impulsów aktywizujących pracowników sprawia, że nie interesują się oni tym, co jeszcze firma robi w innych dziedzinach. Wspólne społeczne zaangażowanie, zwłaszcza wolontariat, pozwala, jak nazywają to A. Millie, J. Jacobson, przełamać „mentalność podziału na wydziały”⁷¹. Włączając pracowników w realizację swoich celów prospołecznych, udostępniając im różne narzędzia do realizowania zadań wykraczających poza obowiązki służbowe, firma powoduje, że zmienia się perspektywa, z jakiej zatrudnieni patrzą na przedsiębiorstwo – staje się ono nie tylko miejscem zarobkowania, ale również miejscem, gdzie pracownik może realizować inne cele życiowe⁷². Wyniki, wspomnianego wcześniej, Ogólnoświatowego Badania Benchmarkingowego Pracowników, przeprowadzone w 2002 roku na grupie firm, w których istnieje wolontariat, pokazały,

⁶⁷ Zob. G. Baran, *Społeczna odpowiedzialność biznesu a filantropia*, „Trzeci Sektor” 2006, nr 6, s. 110.

⁶⁸ Zob. C.L. Cone, M.A. Feldman, A.T. DaSilva, *Filantropia...*, op. cit., s. 109.

⁶⁹ Zob. np. W.B. Joseph, *Internal Marketing Builds Service Quality*, „Journal of Health Care Marketing” 1996, No. 16(1), s. 54-59.

⁷⁰ I. Komuda, *Pomagając innym, pomagamy sobie*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2003, nr 2, s. 6.

⁷¹ *Alliance and Leicester Internal Policy Document, 2002*, [w:] A. Millie, J. Jacobson, *Employee Volunteering and the Special Constabulary: A review of Employer policies*, A Raport for Police Foundation, December 2002, s. 22.

⁷² Materiał internetowy: <http://www.filantropia.org.pl>, [dostęp: 6.08.2004].

że 73% osób działających w wolontariacie uznało, że dzięki temu stali się oni bardziej oddani swojej pracy⁷³.

Społeczne zaangażowanie rozwija umiejętność pracy zespołowej, usprawnia przepływ informacji między pracownikami, pozwala poznać się wzajemnie. Nawiązywane są więzi w ramach firmy i poza nią.

Pracownicy obserwują siebie w sytuacjach nie związanych bezpośrednio z pracą, uczą się współdziałania. Dostrzegają, że wyznają wspólne zasady, mają podobne wartości. Poznanie innych osób, ich walorów, możliwości, talentów pozwala inaczej spojrzeć na współpracowników. To może potem procentować także w pracy zawodowej. Nieformalne kontakty, nawiązane w ramach wspólnej pracy społecznej, mogą być przenoszone na grunt zawodowy, poprawiając atmosferę w pracy, budując prawidłowe stosunki międzyludzkie. Współpraca przy realizacji celów społecznych przekłada się na współpracę zawodową, zastępując walkę i konkurencję.

Wyniki badań, zamieszczonych w raporcie *The Community Connection: Volunteer Trends In Changing World* z 2002r., pokazują, iż 97% badanych firm amerykańskich uznaje, iż wolontariat rozwija umiejętność pracy w grupie⁷⁴.

Praca społeczna wzmaga innowacyjność i kreatywne myślenie, uczy otwartości na nowych ludzi i sytuacje. Korzyścią ze społecznego zaangażowania, którą odnoszą pracownicy, jest także zdobywanie doświadczeń zawodowych, nauka zachowań w określonych sytuacjach i podejmowania decyzji. Pracownicy stają się bardziej odporni na sytuacje stresowe, nieoczekiwane zdarzenia inspirują ich do nowych rozwiązań, a nie wprawiają w popłoch. Działania prospołeczne uczą ich cierpliwości i wytrwałości.

Inne umiejętności, które nabywają lub rozwijają pracownicy, angażując się społecznie, to⁷⁵:

- **umiejętność komunikowania się**, w tym: bardziej czytelne przekazywanie swoich myśli, umiejętność wysłownienia się, przejrzysty język, poprawność gramatyczna i stylistyczna wypowiedzi;
- **umiejętności przywódcze**, dotyczy to zarówno osób już będących na stanowiskach kierowniczych, jak i pracowników liniowych, którzy takie funkcje pełnią w ramach prac społecznych;
- **umiejętność zarządzania czasem**, zarówno własnym, jak i innych osób; czasem zawodowym i wolnym;
- **umiejętność zarządzania projektem**.

Społeczne zaangażowanie daje pracownikom możliwość uczenia się od innych, obserwacji osób często z większym doświadczeniem i kwalifikacjami i przenoszenie tych obserwacji na grunt własnej pracy. Szczególnie ważne jest, aby do działań prospołecznych włączyło się także kierownictwo. Współpraca z menedżerami daje in-

⁷³ Zob. C.L. Cone, M.A. Feldman, A.T. DaSilva, *Filantropia...*, op. cit., s. 109.

⁷⁴ *Corporate Volunteering*, Materiał internetowy: www.girlscouts.org, [dostęp: 1.01.2008].

⁷⁵ J. Muthuri, J. Moon, D. Matten, *Employee Volunteering and the Creation of Social Capital*, „Research Paper Series“, International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, 2006, No. 34, s. 19.

nym pracownikom poczucie, że to podnosi ich wartość i mogą dołączyć do elity. Dla kierowników jest to szansa na uzyskanie nowych doświadczeń zawodowych, na zbudowanie autorytetu wśród pracowników, na pokazanie, że także im bliskie są działania etyczne. Menedżerowie powinni bowiem: „usiłnie dążyć do tego, aby w ich firmach normy obyczajowe i normy moralne tworzyły «tło» dla podejmowania wszelkich działań gospodarczych i kształtowania stosunków międzyludzkich, realizując zasady: dobra, prawdy i piękna”⁷⁶.

Badania przeprowadzone przez organizacje Business in The Community i PRIMA Europe (we współpracy z siedmioma największymi brytyjskimi przedsiębiorstwami) w dużych firmach brytyjskich potwierdzają, iż dzięki działaniom prospołecznym pracownicy znacząco poprawili swoje kwalifikacje, mieli możliwość wykorzystania własnej inicjatywy i nabycia nowych umiejętności. Byli również lepiej zmotywowani do pracy⁷⁷.

Społeczne zaangażowanie firmy stanowi więc także jeden z elementów niefinansowego motywowania pracowników. Sami pracownicy dostrzegają korzyści płynące z włączenia się w taką działalność. Jak wskazują wyniki sondażu zrealizowanego przez Deloitte&Touche USA LPP, wśród pracujących Amerykanów działania prospołeczne uznają oni za zdecydowanie pomocne w pracy, w tym⁷⁸:

- 86% badanych uważa, że wolontariat ma pozytywny wpływ na ich karierę;
- 88%, że usprawnia ich proces podejmowania decyzji;
- 82%, że poprawia umiejętności negocjacyjne;
- 89%, że poprawia zdolność rozwiązywania problemów.

Dzięki podejmowaniu działań odpowiedzialnych na rzecz społeczności lokalnej pracownicy: „na wszystkich szczeblach, o różnym poziomie wykształcenia i różnym pochodzeniu odczuwają, że unikatowy wkład, który wnoszą w działanie organizacji jest ceniony i prawdziwie istotny dla sukcesu organizacyjnego”⁷⁹.

Warto też zwrócić uwagę na fakt, iż społeczne zaangażowanie jest szansą dla osób, które po długiej nieobecności wróciły do pracy. Mogą to być osoby przebywające wcześniej na urloпах czy będące bezrobotne. Praca społeczna pomaga zrewitalizować posiadane kiedyś umiejętności, szybciej wrócić do zawodowej sprawności. Przyczynia się do nabrania pewności siebie. Jest to możliwość ponownego sprawdzenia się, poczucia się potrzebnym zarówno dla firmy, jak i innych ludzi.

Angażując się w rozwiązywanie problemów społecznych, pracownicy mogą dotknąć „prawdziwego życia”, dojrzeć sytuacje, o których wcześniej nie mieli nawet pojęcia, a tym samym inaczej spojrzeć na rozmiar własnych problemów. Widzą, że nawet ich mały, jakby się wydawało, wkład, na przykład w postaci darowanych paru

⁷⁶ J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, AW Placet, Warszawa 2000, s. 334.

⁷⁷ Materiał internetowy: <http://www.fob.org.pl>, [dostęp: 10.09.2007].

⁷⁸ S. Augustyniak, *Doświadczenie z pracy społecznej pomaga w pracy zawodowej*, CEO, Magazyn Kadry Zarządzającej, 7.06.2005, Materiał internetowy: www.cxo.pl, [dostęp: 6.10.2007].

⁷⁹ D. Sethi, *Siedem zasad poczucia własnej wartości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 260.

złoty miesięcznie, komuś może pomóc zaspokoić podstawowe potrzeby, przetrwać trudny okres czy kontynuować naukę. Uczą się mieć oczy otwarte na potrzeby innych.

Jak podkreślają J. Muthuri, J. Moon, D. Matten, społeczne zaangażowanie może być też pożyteczną zabawą⁸⁰, sposobem spędzenia wolnego czasu, daje możliwość zaspokojenia potrzeby kontaktów towarzyskich, co ma znaczenie zwłaszcza dla osób samotnych, czy nieśmiałych. Pozwala poznać ludzi z firmy i spoza niej i znajomości te kontynuować także poza pracą społeczną.

I na koniec nie sposób zauważyć, iż społeczne zaangażowanie daje pracownikowi po prostu satysfakcję, poczucie robienia rzeczy pożytecznych, pomocy innym, pozwala poczuć dumę. Człowiek potrzebuje: „sposobności, aby zamknąwszy [...] drzwi swojej firmy [...] zająć się czymś, co pozwoli odbudować, często nadwątloną walką w biznesie, ludzką strukturę. Zaangażowanie się w pomoc na rzecz określonych środowisk, grup czy jednostek oczekujących wsparcia jest często antidotum na moralne niepokoje towarzyszące pracy zawodowej”⁸¹. Pozwala na realizację w praktyce wyznaczonych zasad etycznych, tym samym podnosi się także poziom etyczny całej firmy.

Pozwala także uświadomić sobie, że jednostka może osiągnąć więcej niż się spodziewa⁸².

4.2. Społeczne zaangażowanie a zrównoważony rozwój firmy

W ostatnich latach duże zainteresowanie wśród polskich przedsiębiorstw zyskał problem rozwoju zrównoważonego. Pojęcie to, kojarzone początkowo jedynie z ochroną środowiska, w chwili obecnej jest powiązane ściśle także z przedsiębiorstwem.

Pojęcie zrównoważonego rozwoju spopularyzowała już w roku 1987 Światowa Komisja Rozwoju Ekonomicznego (WCED), uznając, że jest to proces, który zaspokaja bieżące potrzeby bez zmniejszania zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania potrzeb⁸³. A. Bocian zauważa w tym momencie, że choć stwierdzenie to nie może pretendować do miana definicji, bowiem nie obejmuje precyzyjnego i wszechstronnego wyjaśnienia istoty zrównoważonego rozwoju, to jednak sformułowanie to daje pozytywny przekaz społeczności na temat możliwości rozwojowych gospodarki światowej, ma niezaprzeczalny walor ponadczasowości w określaniu zjawisk ekonomicznych, podkreślając ciągłość pokoleniową, oraz jest proste i intuicyjnie łatwe do zaakceptowania⁸⁴. Jest to taki sposób prowadzenia działalności gospodarczej, kształtowania i wykorzystywania potencjału środowiska i taka organizacja życia społecznego,

⁸⁰ J. Muthuri, J. Moon, D. Matten, *Employee...*, op. cit., s. 19.

⁸¹ D. Pietrowski, *Wolontariat w biznesie, czy biznes w wolontariacie*, [w:] *Wolontariat w biznesie*, ARF w Polsce, 2001, s. 18.

⁸² Materiał internetowy: <http://www.fob.org.pl>, [dostęp: 10.09.2007].

⁸³ WCED, *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford 1987, [za:] M. Bratnicki, *Jedna logika kryzysu i dwa oblicza efektywności w świetle zrównoważonego rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 4, s. 13. Na temat zrównoważonego rozwoju, jego genezy, istoty i uwarunkowań: zob. D. Kielczewski, *Konsumpcja a perspektywy trwałego i zrównoważonego rozwoju*, Wyd. UwB, Białystok 2004.

⁸⁴ A.F. Bocian, *Warunki i możliwości realizacji rozwoju zrównoważonego. Szanse Polski*, [w:] *Rozwój regionalny a rozwój zrównoważony*, red. A.F. Bocian, Wyd. UwB, Białystok 2008, s. 298-299.

które zapewniają dynamiczny rozwój jakościowy nowych procesów produkcyjnych, systemów zarządzania, trwałość użytkowania zasobów przyrodniczych oraz poprawę, a następnie zachowanie wysokiej jakości życia⁸⁵. Jak określa to E. Kośmicki, zrównoważony rozwój oznacza: „odejście od dominującej współcześnie doraźności potrzeb i celów”⁸⁶.

Rozwój zrównoważony może być rozpatrywany na różnych poziomach – świata, kraju, regionu, czy przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstwa rozwój zrównoważony oznacza podporządkowanie swoich strategii i działań dzisiejszym potrzebom firmy i jej interesariuszy, z równoczesną ochroną i podnoszeniem wartości ludzkich i naturalnych zasobów dla potrzeb przyszłych⁸⁷. Praktyczne powiązanie koncepcji zrównoważonego rozwoju z zarządzaniem firmą oznacza zapewnienie powodzenia w działalności biznesowej w długim okresie przy jednoczesnym angażowaniu się na rzecz rozwoju gospodarczego i społecznego, ochrony środowiska naturalnego i stabilnego społeczeństwa, a także pomaganiu klientom i dostawcom w realizacji tych celów⁸⁸.

Jest to proces długofalowy, w którym, jak stwierdza J. Adamczyk, jest konieczne równoważenie trzech wymiarów, tzn.: ekonomicznego, ekologicznego i społecznego. „Wymiar ekonomiczny [...] oznacza, że rozwój gospodarczy nie będzie hamowany, ale stymulowany przez postęp technologiczny i wzrost efektywności wykorzystania surowców, materiałów i pracy ludzkiej. Wymiar ekologiczny oznacza, że człowiek ponosi odpowiedzialność za stan środowiska i za wprowadzanie zmian [...]. Wymiar społeczny [...] powinien obejmować m.in. bezpieczeństwo zaspokojenia podstawowych potrzeb społeczeństwa, gwarancje ochrony przed oddziaływaniem szkodliwym dla zdrowia i życia, [...] dostęp do środowiska, jego zasobów oraz do rekreacji w zdrowym i nieskażonym środowisku”⁸⁹.

M. Mariewijk, uznaje, że te trzy aspekty budują zrównoważone przedsiębiorstwo, dając mu trzy podstawy – zyski (profit), ludzi (people) i środowisko (planet)⁹⁰, (Rysunek 8.).

⁸⁵ B. Poskrobko, *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 1998, s. 22.

⁸⁶ E. Kośmicki, *Koncepcja trwałego rozwoju jako możliwość przerywania doraźności*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Wybrane problemy teoretyczne i implementacja w świetle dokumentów Unii Europejskiej*, red. B. Poskrobko, S. Kozłowski, Komitet „Człowiek i Środowisko” przy Prezydium PAN, Białystok-Warszawa 2005, s. 37.

⁸⁷ R. Steurer, M.E. Langer, A. Konrad, A. Martinuzzi, *Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: Theoretical Exploration of Business – Society Relations*, „Journal of Business Ethics”, 2005, No. 61, s. 274.

⁸⁸ A. Kustra, M. Sierpińska, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju a budowanie wartości przedsiębiorstwa*, „Górnictwo i Geoinżynieria” 2005, zeszyt 4, s. 95.

⁸⁹ J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2001, s. 30.

⁹⁰ M. van Mariewijk, *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, „Journal of Business Ethics” 2003, No 44, s. 101.

Rysunek 8.

Trzy podstawy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa



Źródło: M. van Marrewijk, *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, „Journal of Business Ethics” 2003, No. 44, s. 101.

Tak rozumiany rozwój zrównoważony przedsiębiorstwa skutkuje uznaniem, że sprzedaż i zyski są celem i warunkiem istnienia przedsiębiorstwa, ale efektywność działania firmy nie może być sprowadzana tylko do wymiaru finansowego. Konieczne jest uwzględnianie skutków społecznych i środowiskowych. W konsekwencji, założenia zrównoważonego rozwoju oznaczają, że:

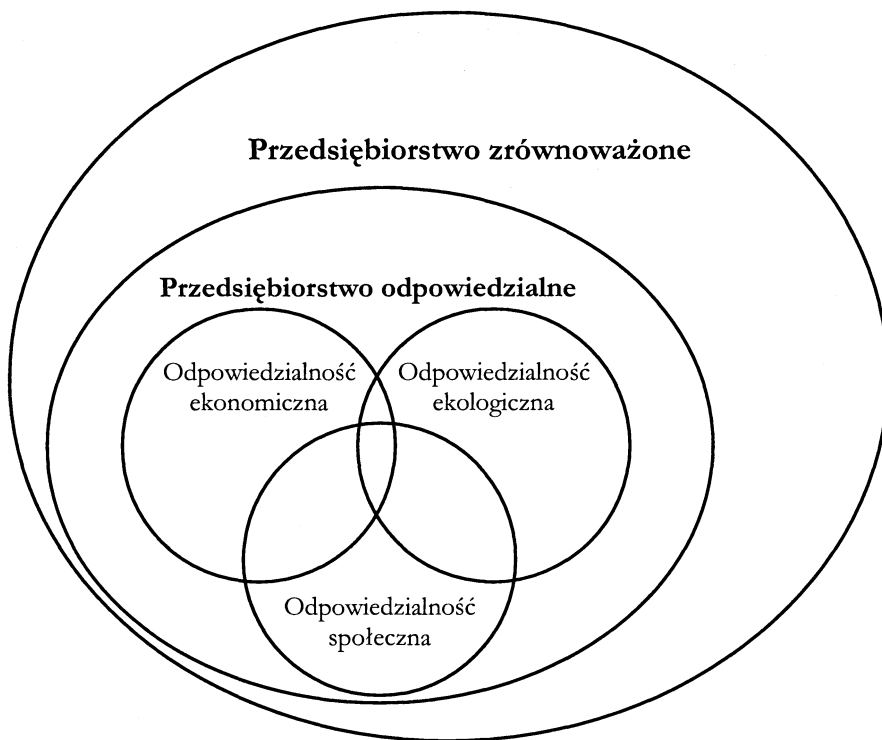
- rolę przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości i wspieranie rozwoju ekonomicznego;
- wzrost i rozwój przedsiębiorstw zależy od efektywności wykorzystania zasobów;

- podstawą funkcjonowania przedsiębiorstw są dobre relacje z otoczeniem oparte na wspólnym interesie⁹¹.

Analizując rysunek 8., dostrzec należy, iż jego autor zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa wiąże także ze społeczną odpowiedzialnością. Trzy obszary zainteresowań zrównoważonego rozwoju pokrywają się, według niego, z obszarami odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Ilustruje to również rysunek 9.

Rysunek 9.

Rozwój zrównoważony a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa



Źródło: M. van Marrewijk, *Concepts and definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, „Journal of Business Ethics” 2003, No. 44, s. 102.

Takie zależności pomiędzy obiema koncepcjami prowadzą, zdaniem M. Marrewijka, do tego, iż niektórzy traktują pojęcia: społeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa, jako synonimy. Należałoby jednak, zdaniem autora, wprowadzić małą poprawkę. Społeczna odpowiedzialność opiera się na: idei przejrzystości, dialogu z interesariuszami, społecznym raportowaniu, podczas gdy

⁹¹ J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 92-93.

zrównoważony rozwój zwraca uwagę na: tworzenie wartości, zarządzanie środowiskowe, przyjazne środowisku systemy produkcji, zarządzanie kapitałem ludzkim i temu podobne⁹². To pozwala na patrzenie odrębnie na te dwie koncepcje. Jak sugerują jednak rysunki: 8. i 9., rozwój zrównoważony można traktować jako ideę nadrzędną i uznać, iż realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (poprzez zalecane przez nią metody) przyczynia się do wcielania w życie idei rozwoju regionalnego. T. Dołęgowski stwierdza, że rozwój zrównoważony jest to szerszy kontekst zagadnienia, jakim jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa⁹³.

Zdaniem M. Marriewijk, pewne rodzaje aktywności w ramach społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonego mogą być rozpatrywane łącznie, inne – jako zagadnienia oddzielne⁹⁴.

Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa, będąc częścią jego społecznej odpowiedzialności, może przyczynić się do realizacji celów, które są przypisywane rozwojowi zrównoważonemu, a więc: długotrwałe wykorzystanie odnawialnych zasobów naturalnych, efektywna eksploatacja nieodnawialnych źródeł energii, utrzymanie stabilności procesów ekologicznych i ekosystemów, ochrona różnorodności genetycznej, ogólna ochrona przyrody, zachowanie i polepszenie stanu zdrowia ludzi, bezpieczeństwa i dobrobytu⁹⁵. W innym ujęciu są to: środowisko bezpieczne dla zdrowia ludzkiego, zachowanie równowagi ekologicznej w podstawowych ekosystemach, stworzenie niezbędnych warunków do odnowy biologicznych sił człowieka, możliwość dalszego rozwoju gospodarczego. Realizacja tychże celów następuje wówczas, gdy przedsiębiorstwa podejmują działania w obszarze: ochrony środowiska, ochrony zdrowia, pomocy społecznej, edukacji czy kultury. Społeczne zaangażowanie pozwala więc dążyć do zachowania równowagi pomiędzy aspektem ekonomicznym, ekologicznym i społecznym w działalności przedsiębiorstwa.

4.3. Korzyści z prospołecznej aktywności przedsiębiorstw dla społeczności lokalnych

Jak wcześniej podkreślono, społecznie zaangażowanie przedsiębiorstwa jest działaniem, z którego korzyści odnoszą obie zainteresowane strony. Po zaprezentowaniu profitów, które realizuje firma, warto skupić się na korzyściach, które czerpie z takiego zaangażowania społeczność lokalna. Trudno je bowiem przecenić. Wpływ działań prospołecznych jest widoczny w dwóch obszarach. Pierwszy z nich obejmuje poprawę warunków życia i rozwiązywanie problemów społeczności lokalnej. Jest to bezpośredni skutek inicjatyw podejmowanych przez podmioty gospodarcze. Drugi obszar oddziaływań dotyczy kształtowania pożądanych cech społeczności lokalnych. Jest to rezultat pośredni społecznego zaangażowania, jednak równie ważny.

⁹² M. van Marriewijk, *Concepts...*, op. cit., s. 101.

⁹³ T. Dołęgowski, *Od etyki gospodarczej i etyki biznesu do Corporate Social Responsibility i koncepcji rozwoju zrównoważonego*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołbiowski, OW AGH, Warszawa 2005, s. 433.

⁹⁴ M. van Marriewijk, *Concepts...*, op. cit., s. 103.

⁹⁵ *Wskaźniki ekorozwoju*, red. T. Borys, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999, s. 78-79.

Korzyści, które przynosi społeczności lokalnej prospołeczna aktywność firm, można przy tym odnieść do priorytetowych potrzeb podstawowych grup w ramach tej społeczności. Potrzeby te przedstawia tabela 24.

Tabela 24.

Priorytetowe potrzeby wybranych grup w ramach społeczności lokalnych

| Grupa w ramach społeczności lokalnej | Wybrane potrzeby |
|--|--|
| Mieszkańcy (jako całość społeczności lokalnej) | <ul style="list-style-type: none"> – poprawa jakości życia, – zmniejszenie bezrobocia, – zmniejszenie skali występowania problemów społecznych, – zmniejszenie uciążliwości związanych z rozwojem regionu, – zachowanie tożsamości lokalnej, |
| Przedsiębiorcy, inwestorzy | <ul style="list-style-type: none"> – sprzyjający klimat dla prowadzenia działalności gospodarczej, – możliwość pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania, – zmniejszenie biurokracji w urzędach, – rozwój infrastruktury drogowej, – rozwój inicjatyw partnerskich z sektorem publicznym, |
| Izby gospodarcze zrzeszające przedsiębiorców | <ul style="list-style-type: none"> – poprawa wizerunku regionu, co pociągnie za sobą większą konkurencyjność produktów regionalnych, – przyspieszenie procedur formalnoprawnych w zakresie inwestycji, |
| Przedstawiciele środowisk naukowych | <ul style="list-style-type: none"> – ułatwianie kontaktów międzynarodowych poprzez organizacje kongresów, konferencji, – dofinansowywanie badań naukowych, – wdrażanie nowoczesnych technologii w dziedzinie nauki i edukacji, |
| Stowarzyszenia i fundacje reprezentujące różne grupy interesów | <ul style="list-style-type: none"> – dotowanie działalności statutowej, – pomoc w znajdowaniu innych źródeł finansowania działalności. |

Źródło: Opracowanie własne.

4.3.1. Wpływ społecznego zaangażowania na warunki życia i rozwiązywanie problemów społeczności lokalnych

Podstawowym pozytywnym efektem społecznego zaangażowania przedsiębiorstw jest stworzenie lepszych warunków życia miejscowej ludności i to właściwie we wszystkich sferach.

Przykładowo, zaangażowanie w obszarze ochrony zdrowia i opieki społecznej skutkuje poprawą poziomu zdrowotności społeczności lokalnej. Firmy, wspierając akcje

zdrowotne, przyczyniają się do wcześniejszego wykrywania chorób, umożliwiają osobom, które takiej szansy nie mają, bezpłatny kontakt ze specjalistą lub przeprowadzenie niezbędnych badań. Podejmują działania uświadamiające, promujące profilaktykę zdrowotną, propagujące zdrowy styl życia. Pozwalają pacjentom uzyskać wiedzę, która pozwoli im lepiej zrozumieć problemy zdrowotne, z którymi się borykają, lub na które mogą się natknąć.

Wiele przedsiębiorstw wspiera finansowo i rzeczowo zakłady służby zdrowia, szpitale, kliniki. Dostarcza niezbędny sprzęt, finansuje zakup materiałów i leków. Jest to szczególnie potrzebne w sytuacji, kiedy te placówki na wsparcie ze strony budżetu państwa nie mogą liczyć. Firmy współpracują z fundacjami, które wspomagają placówki lecznicze poprzez aktywne uczestnictwo w zarządach tych organizacji, pomoc w zdobywaniu środków i w efektywnym ich spożytkowaniu. Wspomagają też kształcenie kadr menedżerskich dla ochrony zdrowia.

Wszystkie te działania podnoszą standard leczenia mieszkańców, popularyzują oświatę zdrowotną, wpływają na zdrowy styl życia społeczności.

Zainteresowanie firm obszarem sportu i rekreacji również przynosi określone profity społeczności. I nie chodzi tutaj jedynie o możliwość uczestnictwa mieszkańców w dużych, spektakularnych imprezach sportowych, chociaż jest to bardzo dobrze odbierane przez społeczność lokalną. Firmy pomagają jednocześnie małym klubom, dostarczając im sprzęt, sponsorując wyjazdy, zgrupowania. Wspierają sportowców z dyscyplin mało popularnych, dzięki czemu przyczyniają się często do promocji takich form aktywności w środowisku lokalnym. W Polsce same tylko wydatki na działalność sponsoringową sportu wynoszą około 70 mln USD⁹⁶.

Pomoc firm umożliwia także rozwijanie sportowych pasji dzieci i młodzieży. Dzięki społecznemu zaangażowaniu szkolne drużyny mają odpowiednie warunki do treningów, stroje, możliwość uczestniczenia w rozgrywkach. Najlepsi mogą uzyskać stypendia.

Przedsiębiorstwa wspierają także sport i rehabilitację osób niepełnosprawnych. Dostarczają niezbędny sprzęt, urządzenia, aparaturę. Działania takie promują aktywność niepełnosprawnych, uwarściwiają społeczeństwo na znaczenie sportu w życiu takich osób, zwiększają ich sprawność i niezależność. Mogą nawet zmienić sposób postrzegania osób niepełnosprawnych przez zdrową część społeczności. Ma to szczególną wartość w sytuacji braku zrozumienia dla potrzeb niepełnosprawnych, a zarazem zwiększającej się populacji tych osób.

Niezmiernie ważne jest zaangażowanie w obszar edukacyjny. Przedsiębiorstwa pomagają placówkom edukacyjnym finansowo, rzeczowo, poprzez wolontariat pracowników. Dzięki temu szkołom przybywa książek, pomocy naukowych, najlepsi uczniowie uzyskują stypendia. Firmy wspierają jednostki edukacyjne w nauczaniu określonych przedmiotów (najczęściej związanych z podstawową działalnością przedsiębiorstwa, ale także innych, np. języków obcych, przedsiębiorczości, muzyki). Wspomagają edukację wybranych grup zawodowych, aby umożliwić im zniwelowanie dystansu w stosunku do krajów wysoko rozwiniętych. W tym obszarze mieści się także

⁹⁶ T. Rachwał, *Olimpijski wysiłek marek*, Materiał internetowy: www.epr.pl, [dostęp: 2.01.2008].

rozwijanie wiedzy dzięki sponsorowaniu konferencji, seminariów, wystaw związanych z określoną problematyką, w których to imprezach uczestniczyć mogą wszyscy zainteresowani. Takie zaangażowanie podmiotów gospodarczych podnosi ogólny poziom wykształcenia lokalnej społeczności. Inwestycje takie dają też mieszkańcom możliwość realizowania aspiracji, zainteresowań, marzeń w zakresie edukacji na własnym terenie, bez konieczności opuszczania domu rodzinnego.

Zaangażowanie firm we wspieranie kultury i sztuki także daje określone pozytywne skutki. Każde miasto chciałoby mieć bogate życie kulturalne. Zarówno tworzenie własnych działań kulturalnych, jak i goszczenie innych twórców wymaga jednak nakładów. Ubóstwo środków finansowych często ogranicza pomysły twórców, artystów, animatorów. Natomiast za sprawą bogactwa różnorodnych form aktywności pogłębiają się związki mieszkańców z własnym regionem i zmniejsza się ucieczka do innych ośrodków⁹⁷. Włączając się do sponsorowania kultury i sztuki, firmy często wybierają imprezy masowe, gdyż można to uznać za działalność trafiającą do dużego kręgu odbiorców. Są jednak przedsiębiorstwa, które ze względu na specyfikę marki wolą wspierać wydarzenia kulturalne „z wyższej półki”, które bez finansowego wsparcia z zewnątrz nie zaistnieją. Większość Polaków nie znajdzie dostępu do „wysokiej” kultury bez pomocy sponsorów⁹⁸. Pomoc od firm uzyskują: kina, teatry, domy kultury, muzea. Dzięki temu są tworzone warunki do rozwoju i upowszechniania kultury. Zaangażowanie podmiotów gospodarczych pozwala na: odrestaurowywanie zabytków, powstawanie ambitnych filmów, przyznawanie nagród najwybitniejszym twórcom kultury i sztuki. Społeczność lokalna zyskuje możliwość: uczestniczenia w prestiżowych wydarzeniach, spotkania znanych osób, przeżycia czegoś niepowtarzalnego. Jednocześnie wiele firm wspiera wydarzenia promujące tradycje regionu, przyczyniając się do ich poznania, popularyzacji i podniesienia świadomości posiadania własnych korzeni.

Bardzo ważnym obszarem społecznego zaangażowania staje się ochrona środowiska naturalnego. Realizując programy ekologiczne, firmy pomagają chronić środowisko naturalne, przyczyniają się do poprawy jego stanu i zmniejszenia dotychczasowego zanieczyszczenia. Inwestycje te mają różny zakres i charakter. Przedsiębiorstwa angażują się w ochronę zagrożonych gatunków albo tworzą różnym gatunkom warunki do życia (tak popularnym, jak np. bociany). Podejmują działania w zakresie pozyskiwania energii ze źródeł ekologicznych, recyklingu i usuwania odpadów. W ramach ekosponsoringu wspierają: ruchy, organizacje, fundacje i akcje związane z ochroną środowiska, zarówno krajowe, jak i przede wszystkim lokalne. Inwestują w lokalne środowisko, finansując: odbudowę nabrzeży rzecznych, funkcjonowanie rezerwatów przyrody, sprzątanie określonych rejonów.

Firmy nierzadko angażują się również w działania edukacyjne zmierzające do podniesienia świadomości ekologicznej mieszkańców. W tym celu organizują: spotkania ekologiczne, konferencje, seminaria, szkolenia, wydają broszury i ulotki poświęcone tej problematyce.

⁹⁷ H. Vontobel, *Człowiek miarą wszechrzeczny. Refleksje w dobie globalizacji*, Muza S.A., Warszawa 2006, s. 140.

⁹⁸ M. Dobrowolska, *Odpowiedzialność po polsku*, „Respo” 2003, nr 3, s. 34.

Firmy mogą, w każdym z wyżej omówionych obszarów, włączać się w realizację określonych inwestycji, przyczyniając się do rozwoju lokalnej infrastruktury. Może to być pomoc w budowie: basenu, boiska sportowego, szkoły, filharmonii, lotniska czy oczyszczalni ścieków. Wsparcie przedsiębiorstw dla tych inicjatyw pozwala zrealizować je szybciej i z mniejszym obciążeniem dla budżetu lokalnego. Inwestycje te polepszają zarówno warunki życia mieszkańców, jak i warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Kompletność, odpowiednia struktura, niezawodność i dostępność urządzeń infrastruktury stanowią podstawę rozwoju całego regionu.

Społeczne działania przedsiębiorstw nie tylko pozwalają zaspokajać określone potrzeby społeczności na wyższym poziomie, ale także przyczyniają się do niwelowania wielu problemów, z którymi boryka się miejscowa ludność. W skali lokalnej bardziej widoczne i odczuwalne są wszelkie przejawy patologii społecznej. W tej skali istnieją także szczególne możliwości ustalania i łagodzenia zagrożeń⁹⁹.

Aktywność firm jest tutaj wsparciem w określonych dziedzinach działań państwa, które ze względu na brak funduszy nie może osiągnąć zadowalających rezultatów, lub też w ogóle nie angażuje się w określoną działalność. W wielu przypadkach firmy, przez realizację programów społecznych, pomagają zapobiegać ich powstawaniu lub nasilaniu się.

Takim podstawowym problemem jest bezrobocie. Zjawisko to uniemożliwia wszechstronny rozwój jednostek i społeczności. Oczywiście w ramach swojej podstawowej działalności firmy dają miejsca pracy mieszkańcom regionu. Mogą także przyczyniać się do tworzenia nowych miejsc pracy poza samym przedsiębiorstwem, dzięki nawiązywaniu współpracy z lokalnymi podmiotami i stymulowaniu warunków do ich rozwoju.

Z kolei działania prospołeczne w tym aspekcie mogą polegać na zaangażowaniu we wspieranie kształcenia zawodowego, w organizowanie kursów dla bezrobotnych i osób pragnących zmienić pracę, w finansowanie spotkań z doradcami zawodowymi, psychologami. Prowadząc monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych we własnej firmie, jak i całej branży, mogą wzbogacać informacje posiadane przez publiczne służby zatrudnienia.

Firmy stwarzają więc z jednej strony możliwość poprawy szans na zatrudnienie poprzez podniesienie lub uzyskanie odpowiednich kwalifikacji i umiejętności, a z drugiej starają się doprowadzić do pobudzenia inicjatywy bezrobotnych i motywacji do pracy na swoim. Przedsiębiorstwa mogą wspierać powstawanie tych nowych, lokalnych firm swoją wiedzą i doświadczeniem, stwarzać szanse na uzyskanie pierwszych zleceń.

Działania w tym obszarze obejmują także inicjatywy na rzecz tzw. grup ryzyka na rynku pracy. Przedsiębiorstwa organizują więc staże dla absolwentów miejscowych szkół, pozwalające zdobyć im pierwsze doświadczenia zawodowe, lub tworzą stanowiska pracy dla bezrobotnych osób niepełnosprawnych. Realizują też programy

⁹⁹ W. Mirowski, *Podmiotowość społeczności lokalnych a rozwój ekologicznie zrównoważony*, [w:] *Społeczności lokalne w perspektywie integracji europejskiej*, red. R.B. Woźniak, Wyd. Ucz. BWSH w Koszalinie, Koszalin 2000, s. 102.

edukacyjne dla dzieci z domów dziecka, które mają pomóc im rozwijać praktyczne, potrzebne na rynku zdolności, co znacznie zwiększa ich szanse na zdobycie pracy.

Społeczne zaangażowanie firm może pomóc w zmniejszeniu zjawiska przestępczości na danym terenie. Ograniczenie tego zjawiska prowadzi w konsekwencji do zwiększenia poczucia bezpieczeństwa, które przesądza o jakości życia i rozwoju społeczności lokalnej.

Przedsiębiorstwa pomagają więc w zakupie odpowiedniego sprzętu (komputery, kamery), który pozwala monitorować stan bezpieczeństwa w wielu miejscach. Uczestniczą w doświetlaniu bądź modernizowaniu oświetlenia ulic: ciągów spacerowych, parków, parkingów, czyli miejsc najbardziej zagrożonych działaniami przestępczymi. Wspomagają inicjatywy mające na celu lepszą ochronę prywatnej własności mieszkańców, np. tworzenie chronionych przydomowych parkingów, instalacja urządzeń zabezpieczających lub utrudniających dostęp do klatek schodowych. Działania firm obejmują także udział w zwalczaniu przestępczości wśród dzieci i młodzieży za sprawą organizacji różnych form spędzania wolnego czasu, które zmniejszają możliwość wejścia w konflikt z prawem.

Z kolei, dzięki organizowaniu lub sponsorowaniu akcji uświadamiających społeczność w aspekcie podstawowych zagrożeń i sposobów reagowania na nie (co często jest związane również z profilem działalności firmy), przedsiębiorstwa przyczyniają się do wzrostu świadomości mieszkańców w tym zakresie. Szczególnie ważną rolę odgrywa tutaj kształtowanie odpowiednich postaw wśród dzieci i młodzieży.

Niedostatek środków publicznych powoduje również nieskuteczność wielu działań w zakresie zwalczania takich patologii, jak: niedożywienie dzieci, narkomania, alkoholizm, agresja. Włączenie się przedsiębiorstw w akcje związane z działaniami profilaktycznymi, informacyjnymi i zapobiegawczymi w tym zakresie jest więc niezmiernie ważne dla lokalnego środowiska. Podmioty gospodarcze wspomagają finansowo i rzeczowo organizacje zajmujące się tymi problemami. Logistycznie i organizacyjnie wspierają prowadzone przez nie inicjatywy. Pracownicy firm działają jako wolontariusze. Przedsiębiorstwa podejmują także działania samodzielne. Organizują na przykład placówki profilaktyczne dla dzieci i młodzieży zagrożonych patologiami. Można tam spędzić wolny czas, uzyskać pomoc w odrabianiu lekcji, zjeść obiad.

Podmioty gospodarcze angażują się też w różnorodne działania mające na celu pomoc: najuboższym, domom dziecka, domom pomocy społecznej, hospicjom.

Bez społecznego zaangażowania firm społeczność lokalna byłaby pozbawiona możliwości realizacji wielu swoich potrzeb, nasilałyby się i pozostawały nie rozwiązane problemy społeczne. Obniżałoby to poziom życia na danym terenie, budziło frustrację i chęć zmiany miejsca zamieszkania. Odpowiedzialne działania przedsiębiorstw przyczyniają się więc do rozwoju lokalnego, definiowanego jako: „systematyczny i trwały proces [...] zmian w układzie lokalnym, które zwiększają sumę szans indywidualnego rozwoju poszczególnych mieszkańców”¹⁰⁰. Jeżeli bowiem składnikami roz-

¹⁰⁰ E. Giermanowska, M. Raclaw-Markowska, *Wnioski z badań i rekomendacje dla praktyki*, [w:] *Społeczności lokalne wobec problemu bezrobocia młodzieży*, red. E. Giermanowska, M. Raclaw-Markowska, ISP, Warszawa 2003, s. 205-206.

woju lokalnego są obok wzrostu gospodarczego i pełnego zatrudnienia: rozwój infrastruktury technicznej i społecznej, wzrost dobrobytu i jakości życia, rozwój usług społecznych, poprawa jakości środowiska przyrodniczego i społecznego, wzrost aktywności i ruchliwości zawodowej i społecznej, a także wzbogacanie poczucia więzi i tożsamości terytorialnej¹⁰¹, to działania prospołeczne przedsiębiorstw pozwalają na kreowanie właśnie takich tendencji.

4.3.2. Kształtowanie pożądanых atrybutów społeczności lokalnej

Jak zauważa K. Davis, jeśli firma wie, jak rozwiązać określony problem społeczny, chociaż problem ten, być może, bezpośrednio jej nie dotyczy, to powinna pomóc danej społeczności w jego rozwiązaniu, bowiem w konsekwencji będzie czerpać większe korzyści z ogólnej poprawy sytuacji społeczeństwa¹⁰². Zaangażowanie społeczne firm wpływa na polepszenie warunków życia społeczności lokalnej, na rozwiązywanie problemów, które je nurtują, ale jednocześnie kształtuje tę społeczność, rozwijając w niej szereg pożądanых cech.

Po pierwsze, są promowane społecznie pożądanе normy, wartości i zachowania. Działania etyczne, pomoc innym, dobroczynność budują morale nie tylko osób zaangażowanych, ale także postronnych obserwatorów, którzy z czasem mogą poczuć chęć włączenia się w określone działania zaangażowane społecznie. Dobry przykład pociąga naśladowców zarówno wśród osób indywidualnych, jak i podmiotów gospodarczych. Kształtowane są więc w społeczności postawy filantropijne i prospołeczne. Z badań przeprowadzonych przez R. Putmana wynika zaś, że tam, gdzie dominują postawy prospołeczne, wzrasta także skuteczność instytucji samorządowych w rozwiązywaniu lokalnych problemów¹⁰³. Jak zauważa P. Jordan, wypromowany w USA i Wielkiej Brytanii w latach 80-tych nadmierny indywidualizm: „spowodował rozluźnienie więzi społecznych, społecznej solidarności i odpowiedzialności za innych, co przyczyniło się do osłabienia kapitału społecznego. A to kapitał społeczny buduje społeczeństwo obywatelskie, bazujące na zaufaniu do ludzi, instytucji i firm, oparte na zasadach uczciwości i solidarności [...]. Społeczeństwa rozwijają się tylko wtedy, kiedy w tym procesie biorą aktywny udział świadomi obywatele. Świadomi nie tylko egoistycznie swoich potrzeb, lecz również potrzeb innych”¹⁰⁴.

Po drugie, działania społecznie zaangażowane firm dostarczają ludziom konkretnych, przydatnych w życiu umiejętności, wiedzy z różnych dziedzin. Jednocześnie dzięki udziałowi w pracach społecznych pracownicy przedsiębiorstw, a zarazem członkowie społeczności lokalnej, stają się bardziej innowacyjni, otwarci na nowe wyzwania, umiejący zachować się w różnych sytuacjach. Uczą się zarówno pracy zespołowej, jak i samodzielności, poszerzają swoje horyzonty.

¹⁰¹ R. Nowacki, *Strategie rozwoju lokalnego gmin*, „Handel Wewnętrzny” 2006, nr 3, s. 38.

¹⁰² K. Davis, *Five Propositions for Social Responsibility*, „Business Horizons” 1975, June, s. 9-24.

¹⁰³ M. Młokosiewicz, *Rola aktywności społecznej w kształtowaniu lokalnego dobrobytu*, [w:] *Wybory podmiotów decyzyjnych w gospodarce polskiej*, Zeszyty Naukowe nr 408, Prace Katedry Mikroekonomii nr 10, USZ, Szczecin 2006, s. 166.

¹⁰⁴ P. Jordan, *Społeczne zaangażowanie biznesu*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2003, nr 2, s. 13.

Działania prospołeczne tworzą też zdrowszą i bardziej uświadomioną zdrowotnie społeczność lokalną. W literaturze mówi się nawet o tzw. siedliskowym podejściu do problemów zdrowia, zgodnie z którym każde środowisko może stać się siedliskiem bardziej wartościowym, jeżeli poszerzy zakres swoich działań o promocję zdrowia¹⁰⁵.

Z racji społecznego zaangażowania firm, zwiększa się także poziom uczestnictwa społeczności lokalnej w życiu kulturalnym oraz poziom jej aktywności sportowej. Jest to jednocześnie społeczność bardziej świadoma wszelkich zagrożeń i konieczności walki z nimi. W konsekwencji region zyskuje bardziej wykwalifikowany i wartościowy kapitał ludzki.

Uczestnictwo w ekologicznych programach prospołecznych rodzi szacunek dla środowiska przyrodniczego i wpływa na codzienne życie mieszkańców regionu. Rodzi się moda na segregację odpadów, oszczędność wody i energii czy korzystanie z ekologicznych opakowań (zamiast z torebek foliowych).

Zaangażowanie społeczne firm przyczynia się także do aktywizacji mieszkańców. Przełamuje ich apatię, przekonanie, że nie da się nic zrobić. Realizacja dobrych pomysłów budzi entuzjazm, wyzwala energię i inspiruje do dalszego działania. Wprowadzenie programu społecznego pokazuje mieszkańcom, że mają oni wpływ na własne życie, nie muszą biernie przyglądać się własnej biedzie i nudzie swoich dzieci, a wspólnymi siłami mogą zmienić oblicze swojej miejscowości i swoje życie¹⁰⁶. Zachęca do aktywności społecznej na różnych polach i w różnych formach. Jest to szczególnie ważne, ponieważ każdy mieszkaniec regionu może dostrzegać inne jego problemy i mieć odmienny pogląd na to, jak je rozwiązywać.

Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw stwarza jakościowo nowe możliwości działania na danym terenie organizacji *non-profit*, które pozyskują dodatkowe środki finansowe i inne wartości o charakterze materialnym, umożliwiające realizację celów statutowych. Mają możliwość zwiększania zasięgu oddziaływania społecznego, propagowania głoszonych idei z wykorzystaniem nośników komunikacji z otoczeniem, stosowanych i finansowanych przez firmy¹⁰⁷.

Wspólne zaangażowanie wielu podmiotów gospodarczych nie tylko zwiększa powiązania pomiędzy nimi, ale równocześnie buduje klimat wzajemnego zaufania, zrozumienia, przekonania, że chociaż czasami są dla siebie konkurentami, to potrafią zrobić coś razem i wznieść się ponad doraźne interesy. Kształtuje się atmosfera sprzyjająca prowadzeniu etycznego biznesu w danym regionie. Nie wypada bowiem oszukiwać partnerów, z którymi realizujemy odpowiedzialne inicjatywy w regionie.

Jednocześnie prospołeczne inwestycje firm powinny mobilizująco wpływać na lokalne władze, dopingując je do włączania się w podejmowane inicjatywy, a zarazem obligując do wspierania firm społecznie zaangażowanych na wszelkie możliwe sposoby. Jest to szansa na poszukiwanie nowych płaszczyzn współpracy pomiędzy sektorami

¹⁰⁵ M. Kuś, *Promocja zdrowia – cele i kierunki działań w środowisku lokalnym*, [w:] *Społeczności lokalne w perspektywie integracji ze strukturami europejskimi*, red. D. Walczak-Duraj, Wyd. Naukowe Novum, Płock 2001, s. 108.

¹⁰⁶ Materiał internetowy: <http://www.filantropia.org.pl>, [dostęp: 6.08.2004].

¹⁰⁷ A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007, s. 144-145.

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.

Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku.

dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki” Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

i wspólne rozwiązywanie pojawiających się problemów. Takie podejście jeszcze bardziej rozpropaguje ideę społecznego zaangażowania.

Wszystko to – czyste środowisko, wartościowy kapitał ludzki, odpowiednia infrastruktura, przychylny stosunek władz lokalnych – powoduje, że dany region podnosi swoją atrakcyjność z punktu widzenia obecnych i przyszłych inwestorów. Zdaniem A. Klasika, bowiem przedsiębiorstwa tak funkcjonujące w regionie, jak i zamierzające w nim dokonać lokalizacji, oceniają tę atrakcyjność na podstawie własnych kryteriów obejmujących¹⁰⁸:

- kluczowe czynniki sukcesu w biznesie, w tym między innymi te, które są związane z lokalnym i regionalnym potencjałem endogenicznym i środowiskiem przedsiębiorczości;
- korzyści egzystencjalne i emocjonalne, standard życia i tożsamość kulturową łączoną z „małą ojczyzną”.

Co ciekawe, jak udowadniają autorzy raportu *Odpowiedzialność konkurencyjna – przekształcanie światowych rynków przez praktyki społecznie odpowiedzialnego biznesu*, istnieje także pozytywna korelacja pomiędzy poziomem odpowiedzialności w gospodarce (przejawiającej się między innymi społecznym zaangażowaniem) a ogólnym poziomem jej konkurencyjności. Przykładowo, kraje skandynawskie, od lat przodujące w rankingach pod względem konkurencyjności, uzyskują także najwyższe miejsca w rankingach odpowiedzialności. Konkurencyjność osiągają – nie pomimo – ale także w wyniku stosowania praktyk odpowiedzialnych, w tym społecznego zaangażowania¹⁰⁹. Tak więc społeczne zaangażowanie jest szansą na podniesienie konkurencyjności regionu, także w perspektywie globalnej.

¹⁰⁸ A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny. Podstawy teoretyczne i metodologiczne*, [w:] *Przedsiębiorcze i konkurencyjne regiony w perspektywie spójności przestrzeni europejskiej*, red. A. Klasik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 27.

¹⁰⁹ S. Augustyniak, *Konkurencyjna odpowiedzialność*, CEO, 1.01.2006, Materiał internetowy: www.cxo.pl, [dostęp: 2.01.2008].

ROZDZIAŁ 5.

SPOŁECZNE ZAANGAŻOWANIE W PRAKTYCE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

5.1. Społeczne zaangażowanie jako przedmiot badań wybranych podmiotów

Wydawałoby się, że tak ważny i aktualny problem, jakim jest społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw, doczekał się także w naszym kraju wielu opracowań i badań. Nie jest to jednak prawda. W Polsce zarówno publikacje, jak i raporty z badań na ten temat są jednak jeszcze nieliczne. Dodatkowo, jak pokazuje bardziej szczegółowa analiza dostępnych materiałów, problematyka społecznego zaangażowania jest traktowana często jedynie jako margines rozważań nad szerszą koncepcją społecznej odpowiedzialności, albo też analizy dotyczą jedynie wybranej formy społecznego zaangażowania, a nie całości zjawiska. Jednakże każda inicjatywa w tym zakresie warta jest uwagi, bowiem przyczynia się do pogłębienia wiedzy na temat społecznej aktywności firm.

Badania nad prospołeczną aktywnością podmiotów gospodarczych podejmują różne instytucje. Największą rolę odgrywają tutaj badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) i Akademii Rozwoju Filantropii (ARF), ale pełny obraz zjawiska możemy uzyskać dopiero po analizie wyników badań prowadzonych także przez inne jednostki. Wszystkie przedstawione badania prowadzą jednak do generalnie pozytywnego wniosku – polskie firmy są zaangażowane społecznie. Oczywiście działaniom tym daleko do doskonałości, można jednak przypuszczać, że sytuacja będzie się w tym względzie poprawiała wraz z postępującym upowszechnianiem wiedzy na temat działań prospołecznych.

Należy również zwrócić uwagę na fakt, iż wyniki większości z tych badań nie są łatwo dostępne. Wymagają uważnego śledzenia inicjatyw poszczególnych instytucji, przeszukiwania stron internetowych, osobistych kontaktów z wieloma jednostkami¹. To często zniechęca do ich poznania i wgłębienia się w ich rezultaty.

¹ Zamieszczone w tym rozdziale wyniki badań zostały przytoczone w wersji opublikowanej przez autorów tych badań, jedynie z nieznacznymi zmianami dotyczącymi wyglądu poszczególnych tabel. Zaznaczyć należy, że w przytaczanych publikacjach często brak jest szerszych informacji na temat metod i technik przeprowadzenia określonych badań.

5.1.1. Inicjatywy prospołeczne przedsiębiorstw w badaniach Forum Odpowiedzialnego Biznesu²

Forum Odpowiedzialnego Biznesu od 2002 roku prowadzi badania nad społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw i przedstawia je w postaci raportów. Wnosi w ten sposób olbrzymi wkład w upowszechnianie i promocję tej idei. Nie zawsze jednak w tych opracowaniach społeczne zaangażowanie jest potraktowane odrębnie. W większości przypadków są wskazywane jedynie dobre praktyki firm realizujących działania z tego zakresu.

Badanie, w którym zwrócono większą uwagę na kwestie dotyczące społecznego zaangażowania, przeprowadziło FOB w 2002 roku przy współudziale Akademii Rozwoju Filantropii i Banku Światowego. Objęto nim 170 przedsiębiorstw z listy „Rzeczpospolitej”, „500 największych przedsiębiorstw działających na rynku polskim”. Pod uwagę wzięto największe podmioty, uznając, iż ze względu na ich pozycję rynkową, postawa i zaangażowanie tych firm może świadczyć o tendencjach w polskim środowisku biznesowym. Wyniki badań opublikowano w formie raportu pt. *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*³.

Pytania poświęcone społecznej aktywności przedsiębiorstw dotyczyły powodów zaangażowania, jego skali, form i obszarów oraz podmiotów decydujących o najważniejszych kwestiach w tym zakresie.

Z pewnością kluczowym problemem jest kwestia powodów, dla których firmy podejmują działania prospołeczne. Z przeprowadzonych badań wynika, iż podstawowym motywem jest chęć realizacji określonych celów biznesowych – budowanie marki i wizerunku firmy (Tabela 25.). Można więc wnioskować, iż respondenci widzą przede wszystkim, wskazywaną we wcześniejszych rozdziałach tej pracy, możliwość wykorzystania społecznego zaangażowania w walce konkurencyjnej. Bardziej altruistyczne pobudki – poczucie obywatelskiego obowiązku czy potrzeba serca – są zdecydowanie mniej eksponowane.

Co ciekawe, zdecydowanie małe znaczenie mają, wśród wskazywanych powodów, zarówno naciski opinii publicznej, pracowników, jak i przykłady innych przedsiębiorstw.

Wydaje się więc, iż zaangażowanie społeczne konkretnych firm wynika przede wszystkim z wewnętrznego przekonania kierownictwa tych podmiotów o możliwości uzyskania konkretnych korzyści (biznesowych lub społecznych) z takiej aktywności. Bez tego przekonania firma nie będzie angażować się społecznie, nawet pod presją otoczenia.

Kolejną badaną kwestią był problem form społecznej aktywności. Okazuje się, że analizowane firmy wybierają przede wszystkim najprostsze i wymagające najmniej rzeczywistego zaangażowania działania prospołeczne. Wśród form społecznego zaangażowania zdecydowanie przeważają bowiem wsparcia finansowe i rzeczowe (Ta-

² Opracowano na podstawie: *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Raport FOB opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i ARF, Warszawa 2003.

³ *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Raport FOB opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i ARF, Warszawa 2003.

beła 26.). Wolontariat, który związany jest z poświęceniem osobistym, jest spotykany jedynie w co dziesiątej badanej firmie.

Tabela 25.

Główne powody zaangażowania społecznego przedsiębiorstw

| Powody zaangażowania społecznego | Procent odpowiedzi |
|---|--------------------|
| Budowanie marki, wizerunku firmy | 72,9 |
| Lepsze relacje ze społecznością lokalną | 46,5 |
| Poczucie obywatelskiego obowiązku | 34,7 |
| Bo to się opłaca długofalowo | 30,0 |
| Z potrzeby serca | 25,9 |
| Lepsze relacje z władzami | 22,4 |
| Nacisk ze strony opinii publicznej | 11,8 |
| Bo inne firmy też to robią | 9,4 |
| Zdobycie nowego rynku | 8,2 |
| Nacisk ze strony pracowników | 5,9 |
| Inne | 1,2 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Raport FOB opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i ARF, Warszawa 2003, s. 13.

Chociaż 60% analizowanych podmiotów uznaje angażowanie się we wspólne projekty z organizacjami pozarządowymi za bardzo ważne lub ważne (Tabela 27.), to inicjatywy takie realizuje tylko niecałe 30% przedsiębiorstw.

Tabela 26.

Formy zaangażowania społecznego badanych przedsiębiorstw

| Forma zaangażowania | Procent odpowiedzi |
|--|--------------------|
| Wsparcie finansowe | 75,3 |
| Wsparcie rzeczowe | 64,7 |
| Udostępnianie sprzętu, usług, lokali | 38,2 |
| Wspólne projekty z organizacjami pozarządowymi | 27,1 |
| Wolontariat pracowniczy | 10,6 |
| Inne | 0,0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Raport FOB opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i ARF, Warszawa 2003, s. 14.

Autorzy badania wysnuwają więc wniosek, że również współpraca międzysektorowa sprowadza się w praktyce analizowanych firm, zazwyczaj wyłącznie, do biernego przekazywania pomocy finansowej lub rzeczowej.

Tabela 27.

Opinie na temat ważności angażowania się przedsiębiorstw w strategiczne programy partnerstwa społecznego z organizacjami pozarządowymi

| Znaczenie angażowania się | Procent odpowiedzi |
|---------------------------|--------------------|
| Ważne | 52,0 |
| Niezbyt ważne | 21,0 |
| Bardzo ważne | 8,0 |
| Nieważne | 7,0 |
| Nie wiem | 3,0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Raport FOB opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i ARF, Warszawa 2003, s. 14.

Ciekawych informacji dostarcza także analiza danych dotyczących obszarów społecznego zaangażowania firm. W badaniu wyszczególniono następujące obszary: pomoc społeczna, wsparcie działalności sportowej, wspieranie nauki, oświaty i edukacji, wspieranie rozwoju przedsiębiorczości, sponsorowanie wydarzeń kulturalnych, rozwój społeczności lokalnych, ochrona środowiska. Jak twierdzą autorzy badań, analiza uzyskanych informacji pozwala dostrzec następujące fakty:

- wzrost zaangażowania w pomoc społeczną i w rozwój społeczności lokalnej powoduje spadek zainteresowania wspieraniem działalności sportowej i na odwrót;
- zaangażowanie w działalność sportową jest wybierane najczęściej przez firmy z kapitałem krajowym, zaś rozwój społeczności lokalnych i wspieranie przedsiębiorczości – przez firmy z kapitałem zagranicznym;
- firmy z kapitałem zagranicznym wykazują przeciętnie większe zainteresowanie zaangażowaniem we wszystkich obszarach.

Przeprowadzone badania pokazały, że średnia wartość społecznego zaangażowania firm wynosiła 1,2% rocznego przychodu. Jak podają autorzy badań, 25% badanych firm twierdzi, że ich społeczne zaangażowanie, mierzone odsetkiem rocznego przychodu, wzrosło w stosunku do roku ubiegłego, a bardzo niewielki odsetek firm deklaruje, że zmalało. Szacunkowe wartości tego zaangażowania w 2002 roku przedstawia tabela 28.

Tabela 28.

Szacunkowa wartość społecznego zaangażowania w roku 2002

| Udział w rocznym przychodzie | Procent odpowiedzi |
|------------------------------|--------------------|
| Poniżej 1% | 62,0 |
| Od 1% do 3% | 32,0 |
| Od 3% do 5% | 6,0 |
| Powyżej 5% | 1,0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Raport FOB opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i ARF, Warszawa 2003, s. 15.

Kto zdecydował o takiej właśnie skali zaangażowania w poszczególnych przedsiębiorstwach? Okazuje się, że w zdecydowanej większości firm decyzje takie podejmuje zarząd (Tabela 29). W przedsiębiorstwach państwowych obserwuje się także duże znaczenie prezesa w tym obszarze.

Tabela 29.
Podmioty podejmujące decyzje dotyczące skali społecznego zaangażowania

| Wyszczególnienie | Właściciele | Zarząd firmy | Prezes | Dział PR, HR, Finansowy |
|--------------------------------|-------------|--------------|--------|-------------------------|
| Wszystkie firmy | 14,7% | 71,8% | 12,9% | 4,7% |
| Firmy z kapitałem zagranicznym | 10,3% | 86,2% | 6,9% | 5,2% |
| Firmy z kapitałem krajowym | 14,1% | 59,2% | 19,7% | 5,6% |
| Firmy państwowe | 15,4% | 53,8% | 28,2% | 2,6% |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Raport FOB opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i ARF, Warszawa 2003, s. 21.

Z przedstawionych danych nie wynika jednoznacznie, ile z przebadanych firm rzeczywiście podjęło działania społecznie zaangażowane. Zabrakło bowiem takiego pytania. O tym, że wszystkie – wnioskować można jedynie z braku takiej uwagi w publikacji. Przyjmując takie założenie, stwierdzić należy, iż idea działań prospołecznych ma szeroki zasięg wśród dużych przedsiębiorstw. Również skalę tego zaangażowania należy ocenić jako znaczącą, bowiem nawet wartości poniżej 1% rocznego przychodu, w przypadku firm największych, nie są sumami małymi. Przewaga pobudek biznesowych przy podejmowaniu tych działań nie zmniejsza ich znaczenia dla społeczności lokalnych.

5.1.2. Społeczna aktywność polskich przedsiębiorstw w badaniach Akademii Rozwoju Filantropii

Duży wkład w badania nad społecznym zaangażowaniem biznesu wnosi Akademia Rozwoju Filantropii. Zamierzeniem tej organizacji jest zrealizować serię badań z tego zakresu w różnych regionach kraju. Do tej pory wydano raport dotyczący społecznego zaangażowania firm śląskich oraz firm pomorskich.

W tym miejscu będzie przedstawione pierwsze z wymienionych opracowań. Raport dostarcza bardzo ciekawych informacji na temat działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa, motywów ich zaangażowania, a także korzyści, które uzyskują z tego rodzaju aktywności i trudności, jakie napotykają na swojej drodze. Raport został przygotowany przy współudziale Fundacji Bankowej im. L. Kronenberga. Badania miały objętość 214 podmiotów różnej wielkości regionu śląskiego⁴.

⁴ Opracowano na podstawie: *Czy śląskie firmy są aktywne społecznie*, Raport Akademii Rozwoju Filantropii i Fundacji Bankowej im. L. Kronenberga, Warszawa, Wrzesień 2006.

Badania inicjują pytanie o rozumienie przez przedsiębiorców pojęcia społeczne zaangażowanie biznesu. Odpowiedzi zawarte są w tabeli 30.

Tabela 30.

Rozumienie pojęcia społecznego zaangażowania biznesu

| Wyszczególnienie | Firmy małe | Firmy średnie | Firmy duże |
|---|------------|---------------|------------|
| Wspieranie celów społecznych finansowo i rzeczowo | 49,4 | 67,1 | 69,4 |
| Wspieranie celów społecznych finansowo | 37,9 | 28,9 | 24,5 |
| Wspieranie celów społecznych rzeczowo | 23,0 | 9,2 | 16,3 |
| Inwestycje finansowe w otoczenie firmy | 4,6 | 6,6 | 8,2 |
| Inwestycje w rozwiązywanie problemów społecznych dotyczących firmę, pracowników, klientów | 3,4 | 3,9 | 8,2 |
| Usprawnianie działalności firmy, zmiany w procesach biznesowych | 2,3 | - | 4,1 |

Źródło: *Czy śląskie firmy są aktywne społecznie*, Raport Akademii Rozwoju Filantropii i Fundacji Bankowej im. L. Kronenberga, Warszawa, Wrzesień 2006, s. 5.

Jak pokazują powyższe dane, przeważająca część firm rozumie społeczne zaangażowanie w bardzo wąski sposób, łączy je jedynie ze wspieraniem celów społecznych w różnej postaci. Stosunkowo najszerzej patrzą na ten problem przedsiębiorstwa duże, które w największym stopniu łączą społeczne zaangażowanie zarówno z działaniami w otoczeniu, jak i we wnętrzu firmy. Zdaniem autorów raportu, badani przedsiębiorcy wiążą więc rozumienie tego terminu z podejmowanymi konkretnie przez siebie działaniami – im szerszy zakres działań, tym szersze podejście do sposobu definiowania społecznego zaangażowania.

Kolejne pytanie dotyczyło form prowadzenia działań społecznie zaangażowanych (Tabela 31.). Okazuje się, iż najbardziej popularną formą pomocy, we wszystkich grupach przedsiębiorstw, jest pomoc finansowa. Tylko nieliczne firmy udzielają wsparcia w postaci wiedzy i doświadczenia. Bardzo małym zainteresowaniem cieszy się także wolontariat. Ta ostatnia forma występuje przy tym najczęściej w firmach dużych. Wyniki te korespondują więc z rezultatami badań FOB-u (podrozdział 5.1.1.) i wskazują na przewagę zdecydowanie najprostszyc form aktywności prospołecznej.

Podejmowane działania są skierowane najczęściej do organizacji społecznych i instytucji publicznych. (Tabela 32.). Są to zdecydowanie „najbezpieczniejsi” odbiorcy pomocy – działają w sposób formalny, na podstawie określonych zasad, składają raporty ze swoich działań i przez swoją działalność mogą także promować firmę.

Tabela 31.

Formy prowadzenia działań społecznie zaangażowanych

| Wyszczególnienie | Firmy małe | Firmy średnie | Firmy duże |
|---|------------|---------------|------------|
| Pomaga finansowo | 40,4 | 47,4 | 42,9 |
| Pomaga finansowo i rzeczowo | 34,8 | 36,8 | 46,9 |
| Pomaga rzeczowo | 31,5 | 28,9 | 30,6 |
| Wspiera wiedzą i doświadczeniem biznesowym | 5,6 | 1,3 | 8,2 |
| Pracownicy biorą udział w działaniach społecznych (wolontariat) | 2,2 | 2,6 | 4,1 |

Źródło: *Czy śląskie firmy są aktywne społecznie*, Raport Akademii Rozwoju Filantropii i Fundacji Bankowej im. L. Kronenberga, Warszawa, Wrzesień 2006, s. 6.

Warto jednak zauważyć, iż duże firmy wykazują także aktywność na rzecz swoich pracowników i ich rodzin, zaś małe – są najbardziej wrażliwe na krzywdę osób indywidualnych. Można zaryzykować twierdzenie, iż właściciele małych firm, z racji większej swobody działania i mniejszego kręgu osób podejmujących decyzje, mogą bardziej wniknąć w problemy indywidualnych osób i mając kontakt z konkretnym człowiekiem – zareagować na jego problemy. W przedsiębiorstwach dużych i średnich – wydłużona droga decyzyjna i większa biurokracja skłaniają bardziej do pomocy innym instytucjom.

Tabela 32.

Odbiorcy działań społecznych firm

| Wyszczególnienie | Firmy małe | Firmy średnie | Firmy duże |
|--------------------------------------|------------|---------------|------------|
| Organizacje społeczne | 62,9 | 60,5 | 63,3 |
| Instytucje publiczne | 40,4 | 57,9 | 44,9 |
| Pracownicy i ich rodziny | 4,5 | 14,5 | 30,6 |
| Osoby indywidualne z otoczenia firmy | 13,5 | 7,9 | 8,2 |
| Klienci, dostawcy | 3,4 | 1,3 | 0 |

Źródło: *Czy śląskie firmy są aktywne społecznie*, Raport Akademii Rozwoju Filantropii i Fundacji Bankowej im. L. Kronenberga, Warszawa, Wrzesień 2006, s. 7.

Jak podkreślają autorzy badań, przeprowadzone analizy pokazują, iż z inicjatywą działań prospołecznych wychodzą najczęściej ewentualni beneficjenci, jedynie w co piątym przedsiębiorstwie inicjatorem zaangażowania jest sama firma.

Pomiędzy firmami występują duże różnice w obszarach, w które się angażują (Tabela 33.).

Tabela 33.

Obszary, w których podejmowane są działania społecznie zaangażowane

| Wyszczególnienie | Firmy małe | Firmy średnie | Firmy duże |
|-----------------------------------|------------|---------------|------------|
| Pomoc społeczna i usługi socjalne | 58,4 | 38,2 | 36,7 |
| Sport i rekreacja | 18,0 | 36,8 | 40,8 |
| Edukacja | 34,8 | 27,6 | 20,4 |
| Kultura | 12,4 | 31,6 | 38,8 |
| Ochrona zdrowia | 13,5 | 21,1 | 14,3 |
| Ekologia i ochrona środowiska | 1,1 | 1,3 | 4,1 |

Źródło: *Czy śląskie firmy są aktywne społecznie*, Raport Akademii Rozwoju Filantropii i Fundacji Bankowej im. L. Kronenberga, Warszawa, Wrzesień 2006, s.8.

Małe firmy wspierają głównie pomoc społeczną i usługi socjalne oraz edukację, średnie – pomoc społeczną i usługi socjalne oraz sport i rekreację. Z kolei podstawowymi obszarami zainteresowania dużych firm są sport i rekreacja oraz kultura. Autorzy raportu twierdzą, iż łatwo to uzasadnić z punktu widzenia czysto biznesowego. Działalność na rzecz sportu i kultury zwykle wymaga dużych środków, których mniejsze firmy nie posiadają. Aktywność w tych obszarach jest też bardziej nośna marketingowo. Można jednak także zaryzykować wniosek, że mniejsze firmy pomagają tym, którym w ich oczach pomoc jest najbardziej potrzebna, zaś firmy duże mogą pozwolić sobie na finansowanie tak „luksusowych” aktywności, jak sport czy kultura.

Przedsiębiorstwa w ramach prezentowanych badań wypowiedziały się również na temat tego, czy działania społeczne są w ich przypadku działaniami jednorazowymi, czy też wpisane są w strategię firmy (Tabela 34.). Okazuje się, że dla większości firm, i to niezależnie od wielkości, są to działania nie powiązane ze strategią firmy. Można więc przypuszczać, iż najczęściej są to działania okazjonalne, podejmowane pod wpływem chwilowego impulsu, nie do końca przemyślane i zorganizowane.

Tabela 34.

Opinie na temat powiązania działań społecznie zaangażowanych ze strategią firmy

| Działania społeczne podejmowane przez firmę są: | Firmy małe | Firmy średnie | Firmy duże |
|---|------------|---------------|------------|
| Dodatkową działalnością filantropijną nie wpisaną w strategię firmy | 64,7 | 72 | 63,3 |
| Częścią strategii firmy | 12,9 | 17,3 | 16,3 |
| Częścią działań marketingowych | 5,9 | 8,0 | 18,4 |
| Częścią działań PR | 2,4 | 0 | 6,1 |
| Częścią działań HR | 3,5 | 0 | 0 |
| Elementem działań lobbingowych | 1,2 | 0 | 0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Czy śląskie firmy są aktywne społecznie*, Raport Akademii Rozwoju Filantropii i Fundacji Bankowej im. L. Kronenberga, Warszawa, Wrzesień 2006, s. 9.

Jak informują autorzy, ponad połowa badanych firm prowadzi działania społeczne od 10 lat. Większość firm podejmuje taką aktywność kilka razy do roku (57%). Raz lub kilka razy w miesiącu pomagają przede wszystkim firmy duże.

Działania społeczne są prowadzone przez firmy z różnych powodów. Często motywuje ich własny kodeks etyczny – ponad 1/3 badanych dała taką odpowiedź. Również chęć pomocy i pragnienie dzielenia się z innymi – deklaruje średnio co trzeci badany.

Analizowane firmy widzą różnorodne korzyści płynące z podejmowania działań społecznie zaangażowanych, aczkolwiek bardziej świadome tych profitów wydają się być firmy duże. Zdumiewa fakt, iż znaczny procent firm małych i średnich, chociaż angażuje się społecznie, nie dostrzega żadnych korzyści, które może z takiej aktywności odnieść (Tabela 35.).

Tabela 35.

Korzyści płynące ze społecznego zaangażowania

| Wyszczególnienie | Firmy małe | Firmy średnie | Firmy duże |
|---|------------|---------------|------------|
| Wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa na zewnątrz | 28,1 | 31,6 | 61,2 |
| Udoskonalenie otoczenia, w którym firma działa | 12,4 | 17,1 | 34,7 |
| Zmniejszenie ważnego problemu społecznego w otoczeniu firmy | 20,2 | 10,5 | 10,2 |
| Dobre relacje z okolicznymi mieszkańcami | 11,2 | 9,2 | 4,1 |
| Wzrost motywacji i identyfikacji pracowników z firmą | 4,5 | 9,2 | 12,1 |
| Wzmocnienie wizerunku firmy wewnątrz jej struktur | 4,5 | 6,6 | 8,2 |
| Rozwój osobisty i zawodowy pracowników | 4,5 | 6,6 | 4,1 |
| Wpływ na sektor publiczny i grupy opinotwórcze | 1,1 | 1,3 | 2,0 |
| Brak korzyści | 28,1 | 25,0 | 6,1 |

Źródło: *Czy śląskie firmy są aktywne społecznie*, Raport Akademii Rozwoju Filantropii i Fundacji Bankowej im. L. Kronenberga, Warszawa, Wrzesień 2006, s.10.

Brak trudności związanych z aktywnością prospołeczną deklaruje zdecydowana większość firm. Te, które je dostrzegają – wymieniają przede wszystkim koszty – wśród firm tych przeważają przedsiębiorstwa małe. Firmy duże zgłaszają dodatkowo problemy związane z przekonaniem zarządu i brakiem chęci angażowania się po stronie pracowników (Tabela 36.).

Tabela 36.

Trudności związane z działalnością prospołeczną

| Wyszczególnienie | Firmy małe | Firmy średnie | Firmy duże |
|--|------------|---------------|------------|
| Brak trudności | 53,9 | 86,8 | 71,4 |
| Związane z kosztami | 34,8 | 15,8 | 14,3 |
| Związane z koordynacją | 4,5 | 1,3 | 6,1 |
| Związane z bierną postawą otoczenia | 3,4 | 0 | 4,1 |
| Związane z przekonaniem zarządu | 0 | 0 | 6,1 |
| Związane z negatywnym odbiorem przez pracowników | 1,1 | 1,3 | 0 |
| Związane z brakiem zaangażowania się pracowników | 0 | 0 | 2,0 |

Źródło: *Czy śląskie firmy są aktywne społecznie*, Raport Akademii Rozwoju Filantropii i Fundacji Bankowej im. L. Kronenberga, Warszawa, Wrzesień 2006, s.11.

Ogólny wniosek płynący z badań Akademii Rozwoju Filantropii koresponduje więc z rezultatami badań Forum Odpowiedzialnego Biznesu – analizowane firmy podejmują działania na rzecz społeczności lokalnych. Rysują się przy tym dwie tendencje. Firmy duże, dostrzegając różnorodność, w tym przede wszystkim biznesowe, korzyści wynikające ze społecznego zaangażowania, starają się włączać te działania w prowadzoną politykę. Małe firmy nie widzą jeszcze tych profitów tak wyraźnie, kierują się bardziej chęcią pomocy innym i działają w dużej mierze intuicyjnie.

Jednocześnie, we wszystkich typach firm wyraźnie widać przewagę najprostszych form aktywności, co wynikać może zarówno z braku wiedzy na temat możliwości działań prospołecznych, jak i niechęci do często czasochłonnych działań planistycznych, organizacyjnych, czy kontrolnych.

W tym miejscu wspomnieć należy jeszcze o badaniach przeprowadzonych na zlecenie Akademii Rozwoju Filantropii, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Lewiatana, a zrealizowanych przez Maison Research Consulting. Badania te dotyczyły percepcji odpowiedzialnego biznesu i zaangażowania społecznego wśród polskich przedsiębiorców. Badania przeprowadzono w 2005 r. w Białymstoku i Krakowie na 19-osobowej grupie właścicieli lub członków zarządu małych i średnich firm. Analiza uzyskanych informacji dostarczyła szeregu kolejnych, ciekawych spostrzeżeń dotyczących społecznego zaangażowania⁵. W pewnym zakresie wyniki tych badań korespondują z wcześniej przedstawionymi wynikami, jednakże są też obszary, w których są widoczne zdecydowane różnice.

I tak, respondenci w większości utożsamiają zaangażowanie społeczne z działaniami charytatywnymi na rzecz instytucji społecznych lub osób indywidualnych, przede wszystkim w postaci świadczenia pomocy finansowej. Dodatkowo, badani przedsię-

⁵ Fragment opracowano na podstawie: *Percepcja odpowiedzialnego biznesu i zaangażowania społecznego wśród polskich przedsiębiorców – badanie eksploracyjne*, Materiał internetowy: www.konkurencyjnafirma.pl, [dostęp: 2.01.2008].

biorcy nie wiążą aktywności prospołecznej z żadną określoną strategią. Potwierdzały to wnioski, z wcześniej przedstawionych badań, o zdecydowanie zawężonej percepcji społecznego zaangażowania i o często spontanicznym jego charakterze.

Według ankietowanych przedsiębiorców wybór jednostek, do których adresowana jest pomoc, wynika wyłącznie z „ogólnego odczucia”. Ich zdaniem, motywacja przy podejmowaniu działań jest różna i zależy od obszaru zaangażowania:

- działania skierowane na dzieci – obszar wzbudzający najwięcej emocji „najbardziej wzruszający”;
- działania skierowane na sport – realizacja marzeń, niespełnionych pasji;
- działania skierowane na kulturę – realizacja marzeń, niespełnionych pasji;
- działania skierowane na ośrodki pomocy – obszar wzbudzający dużo emocji i wzbudzający poczucie winy;
- działania okolicznościowe – poczucie obowiązku obywatelskiego.

Według badanych przedsiębiorców, pozytywnie pod względem etycznym można ocenić jedynie działania prospołeczne, które nie są nagłaśniane. Taka aktywność jest motywowana altruizmem i chęcią pomagania innym

W przypadku działań społecznie zaangażowanych, które są nagłaśniane – decydują natomiast, zdaniem ankietowanych, przesłanki czysto biznesowe. Co ciekawe, taką działalność nie można określić, ich zdaniem, jako etyczną, bowiem łączy się ona z uzyskiwaniem korzyści poprzez wykorzystywanie cudzego cierpienia i ludzkich emocji. Z tym wiąże się także przeświadczenie, iż nie powinno się budować przewagi konkurencyjnej na podstawie propagowania informacji w odniesieniu do własnego zaangażowania społecznego.

Ponadto, pomijając kwestię etyki, większość badanych przedsiębiorców uznała, że niemożliwe jest w ogóle tworzenie przewagi konkurencyjnej na podstawie społecznego zaangażowania, ponieważ rynek polski nie jest przygotowany na tego typu konkurencję, większość firm polskich nie stać na angażowanie się w działania prospołeczne, a propagowanie własnego zaangażowania może być dla firm niebezpieczne.

Społeczne zaangażowanie nie należy także włączać w strategię firmy, gdyż: strategie firmy dotyczą z założenia rozwoju danego podmiotu, a społeczne zaangażowanie w żaden sposób nie jest z tym rozwojem związane (nie daje żadnych korzyści biznesowych), ma „niemarketingowy” charakter i należy je traktować jako działania poboczne. Działania z tego zakresu są przypisywane też często liderom firm, a nie samym firmom.

Zdaniem badanych przedsiębiorców, poza podstawowym warunkiem zaangażowania – posiadaniem określonych możliwości finansowych, działania prospołeczne nie są niczym utrudnione.

Przedstawione wyniki wyraźnie pokazują, iż badani przedsiębiorcy nie widzą korzyści biznesowych płynących ze społecznego zaangażowania. Przypomnieć należy, że są to przedstawiciele małych i średnich firm, a reprezentanci tych podmiotów, również we wspomnianych wcześniej badaniach ARF, deklarowali niedostrzeganie korzyści biznesowych płynących z takiej aktywności. Tłumaczyć to można jedynie tym, że prawdopodobnie dotychczasowe praktyki społeczne badanych menedżerów były

bardzo ubogie i nieprzemysłane i dlatego nie dostrzegli oni żadnych pozytywnych rezultatów biznesowych.

Ogromne zdziwienie budzi natomiast fakt, iż ewentualne osiągnięcie takich korzyści pozbawia, zdaniem badanych, te działania etyczności. Czyżby w opinii respondentów etyka i biznes wzajemnie się wykluczają? Ten problem nie został pogłębiony w opisywanych badaniach.

W odpowiedziach badanych przedsiębiorców widać także pewną niekonsekwencję. Z jednej strony – deklarują, iż sami działają prospołecznie, mimo że należą do grupy firm małych i średnich, z drugiej zaś uznają, że takie właśnie podmioty nie angażują się społecznie z powodu braku środków. Jest to chyba błędny sposób myślenia, oparty na, wskazanym wcześniej, bardzo wąskim podejściu do rozumienia pojęcia społeczne zaangażowanie.

Mówiąc o Akademii Rozwoju Filantropii z punktu widzenia upowszechniania i wspierania społecznego zaangażowania, nie sposób pominąć jej udziału w organizacji konkursu „Dobroczynca Roku”⁶.

Pierwsza edycja konkursu o tytuł „Dobroczyncy Roku” odbyła się w 1997 roku. Inicjatorami i organizatorami konkursu było wówczas 5 instytucji: Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Businessman Magazine, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Program Phare Dialog Społeczny oraz Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. W następnych latach liczba organizatorów zmniejszała się. Od 4. edycji w roku 2000 do dziś (rok 2007) wyłącznym organizatorem „Dobroczyncy Roku” jest Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

Do tytułu „Dobroczynca Roku” mogą być nominowane przedsiębiorstwa prywatne, państwowe i fundacje utworzone przez firmy mające siedzibę w Polsce. Nominacje mogą zaś zgłaszać organizacje pozarządowe: stowarzyszenia i fundacje (z włączeniem fundacji utworzonych przez firmy) z terenu Polski oraz same firmy.

Od 2005 roku konkurs jest przeprowadzany w dwóch kategoriach:

- współpraca firmy z organizacją pozarządową, w podziale na przedsiębiorstwa duże oraz małe i średnie; w tej kategorii firmy i fundacje firm mogą być zgłoszone przez organizacje pozarządowe;
- strategiczne programy społecznego zaangażowania firmy -nominacje w tej kategorii mogą od 2004 roku samodzielnie składać przedsiębiorstwa prywatne i państwowe.

Laureaci otrzymują statuetkę „Dobroczyncy Roku”, dyplomy oraz prawo do wykorzystywania tytułu i logotypu konkursu.

Z każdym rokiem wniosków do tytułu jest coraz więcej – w 1. edycji było ich 180, zaś w 10. edycji już 247. Z drugiej strony zmniejszyła się liczba laureatów – w roku 1997 było ich 18, zaś w 2006 roku tylko 7.

Łącznie, w dotychczasowych dziesięciu edycjach konkursu, zgłoszono 3305 nominacji, a tytułem „Dobroczyncy Roku” zostało nagrodzonych 120 firm i fundacji utworzonych przez firmy. Jedenasta edycja Konkursu o tytuł „Dobroczynca Roku” rozpoczęła się jesienią 2007 roku.

⁶ Opracowano na podstawie: Materiał internetowy www.dobroczyncaroku.pl, [dostęp: 26.10.2007].

Powyższe dane wyraźnie świadczą o coraz większym zainteresowaniu polskich firm udziałem w konkursie. Udział ten nie byłby możliwy bez konkretnej aktywności prospołecznej. Wnioskować można więc, iż wzrasta liczba firm, które takie działania podejmują. Rosnąca liczba nominacji świadczy też o tym, iż jest to działalność na tyle znacząca, że zasługuje na wyróżnienie. Liczne samodzielne zgłaszanie nominacji przez firmy można powiązać także z faktem dostrzegania biznesowych korzyści płynących z posiadania tytułu „Dobroczyncy Roku”.

5.1.3. Kwestia społecznego zaangażowania biznesu w badaniach innych podmiotów

Badania nad społeczną odpowiedzialnością biznesu są prowadzone także przez inne podmioty – przedstawiciele różnych ośrodków akademickich, organizacje, stowarzyszenia. Jednak większość z realizowanych dotychczas projektów dotyczyła raczej ogólnie pojętej idei społecznej odpowiedzialności; społecznemu zaangażowaniu poświęcono w tych badaniach niewiele uwagi. Warto jednak pokusić się o próbę wyłowienia z tych badań informacji o prospołecznej aktywności polskich firm, aby wzbogacić wiedzę z tego zakresu i uzyskać szerszy pogląd na to zjawisko.

Przykładowo, z wyników badań przedstawionych przez M. Żemigalę⁷, a dotyczących ogólnej świadomości przedsiębiorstw w zakresie CSR, percepcji czynników społecznych i ekologicznych w działalności tych firm, znajomości i zastosowania narzędzi oraz standardów społecznej i ekologicznej odpowiedzialności, możemy dowiedzieć się, iż firmy objęte tym badaniem (115 podmiotów działających na terenie Łodzi, z różnych branż i różnej wielkości) realizują następujące praktyki z zakresu społecznego zaangażowania⁸:

1. dotacje charytatywne – podejmuje 46,09% firm;
2. współpracę z samorządami lokalnymi – 38,26% podmiotów;
3. współpracę z organizacjami pozarządowymi – 44,35% jednostek;
4. dialog ze społecznością lokalną – 20% firm;
5. edukację społeczeństwa lokalnego – 11,3% firm.

W większości działań przodują przedsiębiorstwa duże i średnie, jednak, co ciekawe, mikrofirmy zajęły drugie miejsce w dotacjach charytatywnych i edukacji społeczeństwa lokalnego⁹.

Z kolei wyniki badań przeprowadzonych na 220 podmiotach różnej wielkości z terenu województwa łódzkiego prezentują J. Lewandowski i K. Niziołek¹⁰. Badania były związane głównie z ochroną środowiska naturalnego, lecz celem drugiego bloku pytań było ustalenie skali pozytywnego oddziaływania przedsiębiorstw na otoczenie i znalazło się tam pytanie o działania podejmowane przez firmy w tym zakresie. Wyniki badań przedstawia tabela 37.

⁷ M. Żemigala, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007.

⁸ Tamże, s. 246.

⁹ Tamże, s. 221-251.

¹⁰ J. Lewandowski, K. Niziołek, *Analiza i ocena poziomu wybranych obszarów społecznej odpowiedzialności w organizacjach polskich*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak i T. Gołębiowski, OW SGH w Warszawie, Warszawa 2005, s. 513-522.

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.

Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,

dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki” Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

Tabela 37.

Działania wspierające społeczność lokalną

| Wyszczególnienie | Procent firm realizujących dany rodzaj aktywności | | | |
|---|---|---------------|------------|------------|
| | Firmy małe | Firmy średnie | Firmy duże | Cała próba |
| Czy organizacja angażowała się w rozwój lokalnej kultury, edukacji i oświaty ekologicznej | 22,92 | 36,54 | 54,17 | 29,55 |
| Czy organizacja wspierała lokalny rozwój sportu i wypoczynku | 31,25 | 63,46 | 70,83 | 43,18 |
| Czy organizacja wspierała lokalną dobroczynność | 56,94 | 76,92 | 83,33 | 64,55 |
| Czy organizacja wspierała lokalne zabezpieczenie medyczne i opiekę społeczną | 25,69 | 50,0 | 70,83 | 36,36 |
| Czy organizacja wpływała na zmniejszenie bezrobocia | 59,72 | 82,69 | 70,83 | 66,36 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Lewandowski, K. Niziołek, *Analiza i ocena poziomu wybranych obszarów społecznej odpowiedzialności w organizacjach polskich*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak i T. Gołębiowski, OW AGH w Warszawie, Warszawa 2005, s. 518.

Powyzsze odpowiedzi potwierdzają zarówno spostrzeżenie, już wcześniej wysunięte, iż polskie firmy podejmują działania prospołeczne, a także ukazują podobną tendencję, jak zauważoną w badaniu FOB, a dotyczącą obszarów zaangażowania firm o różnej wielkości. Firmy duże zdecydowanie częściej wspierają kulturę i edukację, zaś firmy małe swoją działalność w przeważającej mierze skupiają na dobroczynności.

Z kolei, właśnie o dobroczynności sektora MSP możemy dowiedzieć się analizując wyniki badań ankietowych na temat: „Opinie przedsiębiorców MSP o systemie podatkowym”, wykonanych przez The Gallup Organization Poland na zamówienie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Badanie zrealizowano przy wsparciu firmy Hewlett-Packard. Raport został opublikowany w kwietniu 2001 roku¹¹. Część tego opracowania została poświęcona dobroczynności małych i średnich przedsiębiorstw w 2000 roku. Pytania części ankiety, dotyczącej darowizn przekazywanych przez przedsiębiorstwa, zostały przygotowane przez zespół PARP – KLON/JAWOR.

Badania pokazują, iż w 2000 r. 18% firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw przekazało darowizny na jakikolwiek cel. Im większe firmy, tym liczniej się w to angażowały – zrobiła to co 4 firma największa (zatrudniająca do 249 pracowników), a tylko co 12 firma o zatrudnieniu do 5 pracowników i co 7 firma najmniejsza (Tabela 38.).

¹¹ Fragment dotyczący badań i ich wyników opracowano na podstawie: *Małe i średnie przedsiębiorstwa 2001*, Materiał internetowy: www.badania.ngo.pl, [dostęp: 27.08.2007].

Tabela 38.
Przekazywanie darowizn w poszczególnych kategoriach wielkości firm

| Wyszczególnienie | Procent firm |
|--|--------------|
| Firmy zatrudniające do 249 pracowników | 27,0 |
| Do 49 pracowników | 18,0 |
| Do 9 pracowników | 22,0 |
| Do 5 pracowników | 8,0 |
| 0 pracowników | 14,0 |

Źródło: *Małe i średnie przedsiębiorstwa 2001*, Materiał internetowy: www.badaniango.pl, [dostęp: 27.08.2007].

Zależność pomiędzy wielkością firmy a częstością występowania darowizn widać wyraźniej, jeśli wielkość firmy określimy poprzez jej dochód (aczkolwiek proste przełożenie dochodu firmy na jej wielkość nie jest tak oczywiste).

Tabela 39.
Darowizny w poszczególnych kategoriach firm (mierzonych wielkością obrotu)

| Wyszczególnienie | Procent firm |
|---------------------------------|--------------|
| Firmy o obrotach powyżej 10 mln | 63,0 |
| Pow. 2 mln do 10 mln | 57,0 |
| Pow. 500 tys. do 2 mln | 31,0 |
| Pow. 250 tys. do 500 tys. | 22,0 |
| Do 250 tys. | 10,0 |

Źródło: *Małe i średnie przedsiębiorstwa 2001*, Materiał internetowy: www.badaniango.pl, [dostęp: 27.08.2007].

Darowizny przekazało więc prawie 2/3 badanych przedsiębiorstw o obrotach największych i tylko 1/10 firm o najmniejszych obrotach. Średnio firmy przekazały 5,03% swojego zysku brutto na cele dobroczynne.

Spośród firm, które przekazują darowizny, prawie połowa respondentów (46%) uwzględnia je w swoich rozliczeniach podatkowych. Tym niemniej, także spora część – 37% ogółu badanych – nie robi tego w ogóle. Im mniejsza firma, tym częstsza jest praktyka nieodliczania darowizn (Tabela 40.). Wiąże się to oczywiście także z faktem, że w niektórych formach opodatkowania jest zabronione.

Działalność charytatywna to zdecydowanie najczęściej występujący cel darowizn małych i średnich firm (Tabela 41.). Autorzy badań nie tłumaczą jednak, co rozumieją pod pojęciem „działalność charytatywna”, a byłoby to wskazane wobec faktu zamieszczenia w tym samym pytaniu różnych obszarów możliwych działań. Wydaje się, że interpretacja powinna być taka, iż działalność charytatywna to przekazywanie darowizn organizacjom charytatywnym, podczas gdy pozostałe darowizny były skierowane do instytucji funkcjonujących w danej dziedzinie.

Tabela 40.

Uwzględnianie darowizn w rozliczeniach podatkowych w poszczególnych kategoriach wielkości firm (mierzonych wielkością obrotu)

| Wyszczególnienie | Procent firm dokonujących odliczeń w całości | Procent firm dokonujących odliczeń częściowo | Procent firm nie dokonujących odliczeń |
|---------------------------------|--|--|--|
| Firmy o obrotach powyżej 10 mln | 67,0 | 15,0 | 18,0 |
| Pow. 2 mln do 10 mln | 65,0 | 8,0 | 27,0 |
| Pow. 500 tys. do 2 mln | 40,0 | 27,0 | 33,0 |
| Pow. 250 tys. do 500 tys. | 38,0 | 22,0 | 40,0 |
| Do 250 tys. | 35,0 | 17,0 | 48,0 |

Źródło: *Małe i średnie przedsiębiorstwa 2001*, Materiał internetowy: www.badania.ngo.pl, [dostęp: 27.08.2007].

Tabela 41.

Cel przeznaczonych darowizn

| Wyszczególnienie | Procent wszystkich firm |
|--------------------------|-------------------------|
| Działalność charytatywna | 57,0 |
| Nauka, oświata | 34,0 |
| Ochrona zdrowia | 24,0 |
| Sport | 21,0 |
| Kultura | 18,0 |
| Inne cele | 10,0 |
| Ochrona środowiska | 6,0 |
| Bezpieczeństwo publiczne | 3,0 |
| Infrastruktura komunalna | 2,0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Małe i średnie przedsiębiorstwa 2001*, Materiał internetowy: www.badania.ngo.pl, [dostęp: 27.08.2007].

We wszystkich grupach przedsiębiorstw duże jest także zainteresowanie obszarem nauki i oświaty. Potwierdza się jednocześnie fakt, iż największe zainteresowanie sportem wykazują firmy największe (w tym wypadku największe w kategorii firm małych). Przedstawia to tabela 42.

Firmy swoje darowizny przekazały na – średnio – 1,7 różnych celów, przy czym im większa firma, tym ta różnorodność wzrastała (firmy największe przekazują swoje środki do średnio 2,42 obszarów).

Tabela 42.

Cel przekazywania darowizn w poszczególnych kategoriach wielkości firm

| | Działalność charytatywna | Nauka, oświata | Ochrona zdrowia | Sport | Nauka | Ochrona środowiska | Bezpieczeństwo publiczne | Infrastruktura komunalna |
|--|--------------------------|----------------|-----------------|-------|-------|--------------------|--------------------------|--------------------------|
| Firmy zatrudniające do 249 pracowników | 76,0% | 43,0% | 34,0% | 34,0% | 32,0% | 15,0% | 6,0% | 5,0% |
| do 49 pracowników | 65,0% | 29,0% | 20,0% | 23,0% | 20,0% | 2,0% | 0,0% | 5,0% |
| do 9 pracowników | 55,0% | 36,0% | 19,0% | 16,0% | 11,0% | 1,0% | 0,0% | 0,0% |
| do 5 pracowników | 52,0% | 34,0% | 18,0% | 23,0% | 17,0% | 3,0% | 3,0% | 2,0% |
| 0 pracowników | 46,0% | 32,0% | 25,0% | 13,0% | 12,0% | 3,0% | 3,0% | 3,0% |

Źródło: *Małe i średnie przedsiębiorstwa 2001*, Materiał internetowy: www.badania.ngo.pl, [dostęp: 27.08.2007].

W 2006 roku CBOS na zlecenie Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów przeprowadził badania na temat: „Skłonność do angażowania się w działania pro-konsumenckie i pro-społeczne wśród polskich przedsiębiorców”. Badaniami objęto 505 przedsiębiorstw różnej wielkości, zlokalizowanych i prowadzących działalność gospodarczą w Polsce. Wśród pytań znalazły się również takie, które dotyczyły społecznego zaangażowania¹². Pierwsze z nich nawiązywało do powinności firm związanych z działaniami prospołecznymi. Ponad połowa firm dużych i średnich dostrzega konieczność angażowania się zarówno w zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej, jak i ochronę środowiska naturalnego. Z kolei prawie połowa firm małych nie widzi jeszcze powodu takich działań, sprowadzając swoje powinności do działalności zgodnej z prawem (Tabela 43.).

Zdecydowanie większe znaczenie przywiązują przy tym badane firmy, i to niezależnie od ich wielkości, do działań w obszarze lokalnym, niż do zaangażowania ogólnokrajowego (Tabela 44.).

¹² Fragment dotyczący badań opracowano na podstawie: *Skłonność do angażowania się w działania pro-konsumenckie i pro-społeczne wśród polskich przedsiębiorców*, Prezentacja wyników badań Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa, 6 czerwca 2006, Materiał internetowy: www.wolontariat.biz.pl, [dostęp: 24.08.2007].

Tabela 43.

Opinie dotyczące angażowania się firm w działania prospołeczne

| Wyszczególnienie | Procent odpowiedzi w poszczególnych grupach firm | | |
|--|--|---------------|------------|
| | Firmy małe | Firmy średnie | Firmy duże |
| Firmy powinny prowadzić zwykłą działalność gospodarczą zgodną z prawem: dawać zatrudnienie, osiągać zyski, płacić podatki | 39,8 | 29,7 | 18,6 |
| Poza zwykłą działalnością gospodarczą firmy powinny także uwzględniać potrzeby lub problemy społeczności lokalnej | 5,8 | 7,0 | 10,8 |
| Poza zwykłą działalnością gospodarczą firmy powinny także uwzględniać potrzeby ochrony środowiska | 13,6 | 6,3 | 9,8 |
| Poza zwykłą działalnością gospodarczą firmy powinny uwzględniać zarówno potrzeby i problemy lokalnej społeczności, jak i potrzeby ochrony środowiska | 40,8 | 56,7 | 60,8 |
| Trudno powiedzieć | 0 | 0,3 | 0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Skłonność do angażowania się w działania pro-konsumenckie i pro-społeczne wśród polskich przedsiębiorców*, Prezentacja wyników badań Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa, 6 czerwca 2006, Materiał internetowy: www.wolontariat.biz.pl, [dostęp: 24.08.2007].

Tabela 44.

Znaczenie angażowania się firmy a działania społeczne o charakterze lokalnym i ogólnopolskim

| Wyszczególnienie | Angażowanie się w działania o charakterze lokalnym | | | Angażowanie się w działania o charakterze ogólnopolskim | | |
|---------------------|--|---------------|------------|---|---------------|------------|
| | Firmy małe | Firmy średnie | Firmy duże | Firmy małe | Firmy średnie | Firmy duże |
| Całkowicie nieważne | 7,8 | 1,3 | 1,0 | 25,2 | 18,7 | 11,8 |
| Nieważne | 18,4 | 10,0 | 8,8 | 25,2 | 21,0 | 29,4 |
| Średnio ważne | 32,0 | 35,3 | 31,4 | 27,2 | 33,7 | 31,4 |
| Ważne | 22,3 | 33,3 | 33,3 | 15,5 | 12,3 | 18,6 |
| Bardzo ważne | 16,5 | 17,0 | 23,5 | 3,9 | 6,7 | 5,9 |
| Trudno powiedzieć | 2,9 | 3,0 | 2,0 | 2,9 | 4,7 | 2,9 |

Źródło: *Skłonność do angażowania się w działania pro-konsumenckie i pro-społeczne wśród polskich przedsiębiorców*, Prezentacja wyników badań Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa, 6 czerwca 2006, Materiał internetowy: www.wolontariat.biz.pl, [dostęp: 24.08.2007].

Przykładowo, zaangażowanie się w działania o charakterze lokalnym w grupie dużych firm za ważne lub bardzo ważne uznało 56,8% podmiotów, podczas gdy taką samą wagę działaniom o charakterze ogólnokrajowym przypisało jedynie 24,5% tych jednostek. Wynikać to może z lepszego rozpoznania i zrozumienia lokalnych potrzeb, a jednocześnie z większego poczucia wspólnoty ze społecznością lokalną.

Badane firmy uznały, iż do większego zaangażowania w działalność prospołeczną mogłaby je zachęcić polityka władz centralnych i lokalnych (Tabela 45.).

Tabela 45.

Opinie dotyczące działań zachęcających firmę do większego zaangażowania w akcje prospołeczne

| Do większego zaangażowania w akcje prospołeczne mogą zachęcić firmę: | Procent odpowiedzi w poszczególnych grupach firm | | |
|--|--|---------------|------------|
| | Firmy małe | Firmy średnie | Firmy duże |
| polityka rządu | 70,9 | 71,3 | 61,8 |
| polityka gmin, powiatów, samorządów regionalnych | 68,9 | 73,7 | 73,5 |
| konsumenci poprzez kupowanie produktów firm angażujących się w działania związane z odpowiedzialnością społeczną | 33,0 | 30,7 | 39,2 |
| społeczności lokalne | 27,2 | 42,3 | 38,2 |
| organizacje pozarządowe, organizacje <i>non-profit</i> | 10,7 | 16,7 | 31,4 |
| coś innego | 5,8 | 3,3 | 8,8 |
| nic | 0 | 1,3 | 0 |
| trudno powiedzieć | 1,9 | 4,0 | 2,0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Składność do angażowania się w działania pro-konsumenckie i pro-społeczne wśród polskich przedsiębiorców*. Prezentacja wyników badań Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa, 6 czerwca 2006, Materiał internetowy: www.wolontariat.biz.pl [dostęp: 24.08.2007].

Wobec powyższych opinii, należałoby zastanowić się, co poszczególne podmioty mogą rzeczywiście zrobić w zakresie promocji działań prospołecznych, jednakże autorzy omawianych badań ten obszar rozważań pominęli.

Pewne informacje dotyczące aktywności prospołecznej polskich firm można także zdobyć analizując Raport z badań przeprowadzonych przez Bank Światowy w 2007 roku¹³. Badania te dotyczyły idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, ale odpowiedzi na niektóre pytania rzucają światło na społeczne zaangażowanie badanych firm.

¹³ *What does business think about corporate responsibility? Part II – A comparison of attitudes and practices in Hungary, Poland and Slovakia*, World Bank Report, No. 41010, Vol. 2, 01.09.2007.

Badaniami objęto 154 podmioty funkcjonujące w Polsce, z czego 84% stanowiły przedsiębiorstwa prywatne, 16% należało do sfery publicznej. Firmy zaliczono do trzech sektorów: produkcyjnego, usług finansowych i usług pozafinansowych. Były to podmioty o różnej wielkości – przeważały jednak firmy duże.

W ramach badań przedsiębiorstwa wypowiedziały się na temat swojego zaangażowania w działania o charakterze społecznym. Okazało się, iż w ciągu ostatnich trzech lat (poprzedzających badanie) 88% firm podejmowało inicjatywy społeczne, 8% tego nie robiło, zaś 4% nie wie, jaka powinna być odpowiedź. Główne przyczyny realizacji programów społecznych przez analizowane firmy to: lepsza reputacja, lepsze stosunki ze społecznością lokalną, możliwość budowania marki, lepsze stosunki z pracownikami, przetrwanie w biznesie w długim okresie. Projekty społeczne realizują badane firmy we współpracy z różnymi podmiotami, przede wszystkim z organizacjami społecznymi – ponad 90% badanych wskazała taką odpowiedź, prawie połowa współpracuje z organizacjami rządowymi i samorządowymi. Zdecydowana większość respondentów – prawie 80% wskazuje na swoje zaangażowanie w działania w sferze edukacji, prawie tyle samo w obszarze ochrony zdrowia, nieco mniej – około 60% realizowało projekty na rzecz całej społeczności lokalnej. Bezpośrednimi beneficjentami społecznych projektów, realizowanych przez badane firmy, są przede wszystkim ludzie młodzi i dzieci.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, iż przedstawione badania dowiodły, iż polskie firmy podejmują aktywność prospołeczną. Społeczne zaangażowanie ma jednak różną skalę i przybiera różne formy w zależności od wielkości firmy. Małe przedsiębiorstwa działają przy tym bardziej intuicyjnie, duże – zdecydowanie rozważniej. I to one właśnie dostrzegają przede wszystkim korzyści biznesowe płynące ze społecznego zaangażowania.

5.2. Społeczne zaangażowanie małych firm Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw

Podlaska Złotka Setka Przedsiębiorstw to ranking firm województwa podlaskiego według różnych kryteriów. Od kilku lat kapituła, złożona z przedstawicieli szkół wyższych, mediów i organizacji pozarządowych, ocenia podlaskie przedsiębiorstwa pod kątem: poziomu przychodów, zatrudnienia, zysku, poziomu eksportu i inwestycji. Z ocen tych wyłania się obraz najlepszych firm województwa. Nie jest to jednorodna grupa przedsiębiorstw. Są one różnej wielkości, mają siedzibę w różnych miejscowościach Podlasia, reprezentują różne branże. Łączy je to, że udaje im się osiągnąć sukces i zdystansować konkurentów.

Celem przeprowadzonych przez autorkę badań była odpowiedź na pytanie, czy firmy te włączają się w działania na rzecz społeczności lokalnej? Różnorodność podmiotów byłaby jednak dużym utrudnieniem przy wyciąganiu wniosków. Do badań wzięto więc grupę firm ze Złotej Setki, która była najbardziej jednorodna (pod względem formy prawnej, siedziby, poziomu zatrudnienia) – przedsiębiorstwa małe zatrudniające do 49 osób. Takich przedsiębiorstw było 16.

Firmy objęte badaniami, chociaż małe, z racji osiąganych przychodów i zysków zostały zaliczone do firm najlepszych, mają więc możliwości wspierania społeczności lokalnej, nie są to podmioty, które niepewne jutra działają z dnia na dzień. Stać je ma podejmowanie inicjatyw na rzecz społeczności lokalnej. Czy jednak są to firmy społecznie zaangażowane?

Badania przeprowadzono w okresie wrzesień-listopad 2007. Zapytanie o chęć wzięcia udziału w badaniu skierowano telefonicznie do kierownictwa wszystkich małych firm Złotej Setki Podlasia. Od wszystkich uzyskano zgodę na przeprowadzenie badań.

Do badań wykorzystano kwestionariusz ankiety, składający się z 15 pytań¹⁴. Pytania zostały sformułowane w sposób możliwie najprostszy, aby były zrozumiałe dla respondentów. Kwestionariusz skierowano do kierownictwa najwyższego szczebla (prezesów, dyrektorów) i w praktyce to oni wypełnili ankietę. Nadmienić należy, iż podeszli do tej sprawy z dużym zaangażowaniem. Tylko jedna firma, po zapoznaniu się z treścią kwestionariusza, odmówiła jego wypełnienia, nie podając jednak przyczyn odmowy.

Na życzenie badanych, kwestionariusze rozesłano drogą mailową i w ten sam sposób zostały one zwrócone.

Podstawowe informacje o firmach, które objęto badaniami, zamieszczono w tabeli 46.

Tabela 46.

Podstawowe informacje o badanych firmach

| Kryterium | Liczba firm | Procent ogółu firm |
|-------------------------------|-------------|--------------------|
| Siedziba | | |
| Białystok | 12 | 75,00 |
| Poza Białymstokiem | 4 | 25,00 |
| Zatrudnienie | | |
| 1-24 osób | 4 | 25,00 |
| 25-49 osób | 12 | 75,00 |
| Przychód w 2006 r. | | |
| Do 25 000 000 zł | 3 | 18,75 |
| (25 000 000 – 50 000 000 > | 4 | 25,00 |
| (50 000 000 – 75 000 000 > | 5 | 31,25 |
| (75 000 000 – 1 000 000 000 > | 2 | 12,50 |
| Powyżej 1 000 000 000 zł | 2 | 12,50 |
| Forma prawna | | |
| Spółka jawna | 5 | 31,25 |
| Spółka komandytowa | 1 | 6,25 |
| Spółka z o.o. | 7 | 43,75 |
| Inna | 3 | 18,75 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

¹⁴ Ankietę skonstruowano w oparciu o ankietę wykorzystywane przez FOB i AF.

Analiza ankiet wykazała po pierwsze, iż na 15 firm, które zdecydowały się ją wypełnić, tylko 1 nie podejmuje żadnych działań prospołecznych. W konsekwencji na czternaście pytań udzieliło odpowiedzi 14 firm, zaś na jedno, ostatnie pytanie – 15 firm (opinię na temat ostatniego pytania zdecydowała się wyrazić także firma, która nie podejmuje działań prospołecznych).

Pierwsze z pytań dotyczyło powodów angażowania się w działania na rzecz społeczności lokalnej. Firmy podawały różne motywacje swojej aktywności. Przedstawiono je w tabeli 47.

Tabela 47.

Przyczyny angażowania się w problemy społeczności lokalnej

| Przyczyny angażowania się w problemy społeczności lokalnej | Liczba firm, które wskazały daną przyczynę | Procent ogółu firm | Średnia ważność danej przyczyny w skali 0-10 w opinii badanych firm |
|--|--|--------------------|---|
| Z potrzeby serca | 13 | 92,9 | 8,50 |
| Poczucie obywatelskiego obowiązku | 13 | 92,9 | 8,43 |
| Budowanie wizerunku firmy, marki | 12 | 85,7 | 6,29 |
| Lepsze relacje ze społecznością lokalną | 10 | 71,4 | 5,00 |
| Bo inne firmy też to robią | 10 | 71,4 | 3,71 |
| Lepsze relacje z władzami | 10 | 71,4 | 4,64 |
| Nacisk ze strony pracowników | 8 | 57,1 | 2,71 |
| Nacisk ze strony opinii publicznej | 8 | 57,1 | 3,00 |
| Bo to się opłaca długofalowo | 7 | 50,0 | 2,64 |
| Inne | 2 | 14,3 | 1,43 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najważniejszymi przyczynami aktywności prospołecznej okazały się: wewnętrzna potrzeba takich działań – „potrzeba serca” oraz poczucie obowiązku obywatelskiego. Dopiero na dalszych miejscach znalazły się pobudki biznesowe. Wydaje się, iż jest to tendencja zbieżna z wcześniej przedstawionymi wynikami badań, przeprowadzonymi przez inne podmioty. Dla przedstawicieli małych firm udzielenie określonej pomocy jest przede wszystkim ludzkim odruchem i jest zdeterminowane chęcią niesienia pomocy. W takiej sytuacji człowiek jest na pierwszym miejscu, ewentualne motywacje biznesowe nie są priorytetem. Wobec ogólnie panującej, negatywnej opinii o kondycji etycznej biznesu, podejście badanych firm należy uznać za bardzo pozytywne.

Dwie firmy, obok przyczyn zaproponowanych w ankiecie, podały także własne. Sformułowano je w następujący sposób: „brak w polityce rządu rzeczywistej pomocy osobom jej potrzebującym” oraz „bo nikt tego nie robi”. Tak wyartykułowane pobudki prospołecznej aktywności korespondują, jak się wydaje, z wymienionymi już wcześniej – działaniami z potrzeby serca i z poczucia obywatelskiego obowiązku,

i potwierdzają wniosek o przede wszystkim altruistycznym podejściu do społecznego zaangażowania.

Jak się jednak okazuje, małe firmy podlaskie, angażując się w działania prospołeczne, nie wykluczają także możliwości osiągnięcia pewnych celów biznesowych.

Ankietowanym firmom zadano też pytanie, jakie miejsce zajmują działania prospołeczne w całości działalności przedsiębiorstwa. Dla 10 podmiotów, a więc dla zdecydowanej większości badanych firm, jest to aktywność nie wpisana w ich strategię, przy czym trzy z nich przyznały, iż działania te są traktowane jako część działalności marketingowej firmy. Należy więc sądzić, iż aktywność społeczna analizowanych firm jest w dużej mierze nieprzemyślana, nieplanowana, podejmowana pod wpływem impulsu, co może rzutować potem na jej powodzenie.

Takie odpowiedzi mogą być też podyktowane tym, iż są to małe firmy, które często w ogóle nie mają (pomimo odnoszonych sukcesów) przemyślanej, spójnej, sformalizowanej strategii rozwoju. I tak jak cała ich działalność jest intuicyjna, polega po prostu na dostosowywaniu się do zmian w otoczeniu, tak również aktywność prospołeczna jest impulsywną reakcją na jakiś problem.

Jedynie 4 przedsiębiorstwa aspekt społecznego zaangażowania włączyły w swoją strategię rozwoju, co, jak można się domyślać, ma swoje konsekwencje w bardziej poważnym podejściu do tych zagadnień.

Tabela 48.

Opinie dotyczące powiązania działań na rzecz społeczności lokalnej ze strategią firmy

| Podjęmowane działania są: | Liczba firm, które dały określone wskazanie | Procent ogółu firm |
|---|--|---------------------------|
| dodatkową działalnością nie wpisaną w strategię firmy | 10 | 71,0 |
| częścią ogólnej strategii firmy | 4 | 28,6 |
| częścią działań marketingowych | 3 | 21,4 |
| elementem innych działań firmy | 0 | 0,0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Powyższe pytanie koresponduje z kolejnymi, dotyczącymi inicjowania działalności na rzecz społeczności lokalnej oraz podmiotów podejmujących podstawowe decyzje w tym zakresie. Okazuje się, iż podstawowe znaczenie ma tutaj inicjatywa kierownictwa najwyższego szczebla, aczkolwiek jest ważna także rola samych beneficjentów, którzy zgłaszają się do przedsiębiorstwa z prośbą o pomoc (Tabela 49). W przypadku 6 podmiotów inicjują te działania zarówno beneficjenci, jak i kierownictwo.

W żadnej firmie nie zanotowano inicjatywy pracowników w tym zakresie. Powstaje więc pytanie, czy pracownicy nie widzą problemów społecznych, w których rozwiązanie mogłaby się włączyć firma, czy też nie wiedzą, że z taką inicjatywą mogą wy-

stąpić, albo z góry zakładają, że ich propozycje zostaną odrzucone? Możliwa jest jednak jeszcze inna odpowiedź – jeżeli podstawową formą aktywności społecznej jest, jak pokazały dotychczasowe badania, i jak wykazały również analizy przeprowadzone przez autorkę (Tabela 52.), to pracownicy mogą nie przejawiać inicjatywy podjęcia działań na rzecz społeczności lokalnej z obawy o to, iż coś stracą w wyniku takiej aktywności, np. że przeznaczenie pewnej kwoty na darowizny zmniejszy wysokość podwyżek czy premii.

Tabela 49.

Inicjatorzy działań na rzecz społeczności lokalnej

| Inicjatorzy | Liczba firm, które dały określone wskazanie | Procent ogółu firm |
|--|---|--------------------|
| Beneficjenci | 8 | 57,1 |
| Kierownictwo najwyższego szczebla (zarząd, prezes, dyrektor, właściciel) | 12 | 85,7 |
| Pracownicy | 0 | 0,0 |
| Inne podmioty | 0 | 0,0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podstawowe decyzje dotyczące tak skali zaangażowania, jak również jego form i obszarów podejmuje we wszystkich firmach kierownictwo najwyższego szczebla (Tabela 50.). Uprawnienie to nie zostało delegowane na żadne inne podmioty w firmie (np. Dział Marketingowy czy Finansowy). Okazuje się, że skoro kierownictwo jest głównym inicjatorem aktywności prospołecznej, to również ono ustala szczegóły dotyczące tej aktywności.

Tabela 50.

Podmioty podejmujące główne decyzje dotyczące skali, formy i obszaru społecznego zaangażowania

| Podmiot | Liczba firm, które dały określone wskazanie | Procent ogółu firm | Liczba firm, które dały określone wskazanie | Procent ogółu firm |
|--|---|--------------------|---|--------------------|
| | Decyzje dotyczące skali | | Decyzje dotyczące formy i obszaru | |
| Kierownictwo najwyższego szczebla | 14 | 100 | 14 | 100 |
| Dział marketingowy, PR, HR, finansowy, | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inny podmiot | 0 | 0 | 0 | 0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nieco inaczej wygląda sytuacja, jeżeli chodzi o działania organizacyjne związane ze społecznym zaangażowaniem. W żadnej z badanych firm nie istnieje specjalnie stworzona w tym celu komórka (Tabela 51.). Jest to zrozumiałe, biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia w tych podmiotach, oraz w większości przypadków, raczej okazjonalny, charakter ich zaangażowania. Zadania obejmujące planowanie, realizację i kontrolę działań zostały włączone w połowie przedsiębiorstw w zakres obowiązków pracowników Działu Marketingu, w jednym podmiocie – Działu Marketingu i Działu Spraw Pracowniczych. W pięciu firmach te obowiązki przejęło na siebie kierownictwo najwyższego szczebla. Przypisanie na stałe zadań z zakresu społecznego zaangażowania do jednej komórki należy ocenić pozytywnie, wierząc, że w takim wypadku każda kolejna aktywność na tym polu jest bardziej przemyślana, lepiej zorganizowana, bowiem realizujący ją pracownicy nabierają wprawy i doświadczenia.

Tylko jedna z badanych firm stwierdziła, że działania te podejmuje każdorazowo, w zależności od potrzeb i możliwości, inna komórka (Dział Marketingu, Dział Handlowy, kierownictwo).

Tabela 51.

Podmioty odpowiadające za planowanie, realizację i kontrolę działań społecznych firmy

| Wyszczególnienie | Liczba firm, które dały określone wskazanie | Procent ogółu firm |
|---|---|--------------------|
| Specjalna komórka | 0 | 0,0 |
| Nie ma specjalnie wydzielonej komórki, działania te są włączone w zakres obowiązków innej komórki/komórek | 13 | 92,9 |
| Działania te podejmuje każdorazowo ktoś inny | 1 | 7,1 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród form prowadzonych działań prospołecznych zdecydowanie przeważa pomoc finansowa i rzeczowa (Tabela 52.). Tylko dwie firmy świadczą usługi, udostępniają lokal, sprzęt, a tylko jedna wspomaga społeczność swoją wiedzą i doświadczeniem biznesowym. Analizowane podmioty wybierają więc, podobnie jak pokazały to wcześniej przytoczone badania, najmniej angażujące formy aktywności. Gdyby powiązać ten fakt z wynikami innych, przedstawionych badań, dotyczącymi rozumienia pojęcia „społeczne zaangażowanie”, to zaryzykować można twierdzenie, iż firmy nie wiedzą po prostu, że możliwa jest bardziej zróżnicowana aktywność w tym zakresie.

Osiem firm realizuje dwie formy wsparcia, jedna – trzy formy. Pozostałe pięć – po jednej formie (w przypadku trzech firm jest to pomoc finansowa, w jednym przypadku – rzeczowa, i w jednym – świadczenie usług, udostępnianie sprzętu i lokali). Jak pokazują badania, w żadnej z firm nie działa wolontariat pracowniczy, co nie jest zaskoczeniem wobec z jednej strony dopiero rodzącej się popularności wolontariatu, a z drugiej wobec braku prospołecznej inicjatywy pracowników w ogóle.

Tabela 52.

Formy działań na rzecz społeczności lokalnej

| Forma działań | Liczba firm, które dały określone wskazanie | Procent ogółu firm |
|--|---|--------------------|
| Wsparcie finansowe | 12 | 85,7 |
| Wsparcie rzeczowe | 9 | 64,3 |
| Udostępnianie sprzętu, usług, lokali | 2 | 14,3 |
| Wsparcie wiedzą, doświadczeniem biznesowym | 1 | 7,1 |
| Wolontariat pracowniczy | 0 | 0,0 |
| Inne | 0 | 0,0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Swoją aktywność prospołeczną realizują badane przedsiębiorstwa w różny sposób. Przede wszystkim podejmują działania samodzielne (Tabela 53.). Mniej popularne są wspólne projekty z organizacjami pozarządowymi i z władzami lokalnymi. Jednakże wobec wcześniejszych ustaleń, dotyczących form angażowania się, należy wnioskować, iż współpraca ta sprowadza się do przekazywania pieniędzy lub produktów na zorganizowane już przez kogoś innego przedsięwzięcia.

Tylko trzy z badanych firm współpracowały w ramach działań społecznych z innymi podmiotami komercyjnymi.

Połowa badanych podmiotów realizuje swoją prospołeczną aktywność tylko w jeden sposób, cztery firmy wykorzystują dwa sposoby, jedna – trzy sposoby działań. Tylko dwie firmy skorzystały ze wszystkich możliwości.

Tabela 53.

Organizacja działań na rzecz społeczności lokalnej

| W ramach działania na rzecz społeczności lokalnej firma podejmuje: | Liczba firm, które dały określone wskazanie | Procent ogółu firm |
|--|---|--------------------|
| działania samodzielne | 12 | 85,7 |
| wspólne projekty z organizacjami pozarządowymi | 6 | 42,9 |
| wspólne projekty z władzami lokalnymi | 5 | 35,7 |
| wspólne projekty z innymi podmiotami komercyjnymi | 3 | 21,4 |
| Inne | 0 | 0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dziedzina, w którą najczęściej angażują się badane firmy, jest pomoc społeczna i usługi socjalne (Tabela 54.). Może to być związane z faktem, iż w tym obszarze najlepiej widać potrzeby w skali lokalnej, w tym obszarze działa również najwięcej organizacji pozarządowych. Jest to także sfera życia (co stwierdzili respondenci w przedstawi-

nych w podrozdziale 5.1.2 badaniach), z którą wiążą się największe emocje, wzruszenia, a często poczucie winy. Wspieranie tych obszarów wiąże się najbardziej z pierwszoplanową pobudką społecznego zaangażowania małych firm, czyli z chęcią pomocy innym – działaniem z potrzeby serca.

Kolejne miejsca zajmują: edukacja oraz sport i rekreacja. Są to z kolei obszary „widowskawe”, mogące przynieść zdecydowanie więcej korzyści biznesowych, rozpropagować firmę i jej produkty.

Jest rzeczą zastanawiającą, iż żadne z przedsiębiorstw nie wskazało ochrony środowiska, jako obszaru, w którym podejmuje zaangażowane działania.

Pięć firm było zainteresowanych wspieraniem tylko jednej dziedziny, tyle samo działało w trzech obszarach. Po jednej firmie zaangażowało się w dwa i pięć obszarów. Dwie firmy działały na czterech polach. W obecnej polskiej rzeczywistości, kiedy właściwie każda sfera życia społecznego jest niedofinansowana, zróżnicowanie obszarów działania w ponad połowie firm należy uznać za zjawisko pozytywne, bowiem wszędzie pomoc ta wydaje się potrzebna.

Tabela 54.

Obszary, w których podejmowane są działania społecznie zaangażowane

| Obszary | Liczba firm, które dały określone wskazanie | Procent ogółu firm |
|-----------------------------------|---|--------------------|
| Pomoc społeczna i usługi socjalne | 11 | 78,6 |
| Edukacja | 8 | 57,1 |
| Sport i rekreacja | 7 | 50,0 |
| Kultura | 6 | 42,9 |
| Ochrona zdrowia | 3 | 21,4 |
| Ekologia i ochrona środowiska | 0 | 0 |
| Inny obszar | 0 | 0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Odbiorcami działań prospołecznych badanych firm są przede wszystkim organizacje społeczne i instytucje publiczne (Tabela 55.). Ten kierunek inicjatyw może być związany z postrzeganiem go jako kierunku najbardziej odpowiedzialnego – organizacje społeczne i instytucje publiczne powinny być najlepiej zorientowane w potrzebach społeczności lokalnych i w najlepszy sposób mogą wykorzystać przekazaną pomoc. Jednocześnie ten kierunek działań, jak wspomniano już wcześniej, wydaje się być najbezpieczniejszy z punktu widzenia formalnego, a także wymagający najmniej własnego zaangażowania. Można także uznać, iż przedsiębiorcy uważają, że to właśnie takie podmioty najlepiej znają potrzeby i problemy lokalnej społeczności, w najbardziej profesjonalny sposób podchodzą do ich rozwiązywania, a tym samym przeznaczone na pomoc środki nie będą zmarnowane. Dodatkowo, współpraca z określoną organizacją może przynieść firmie większe profity biznesowe, poprzez np. wspólną promocję.

Działania dwóch firm były skierowane do czterech grup odbiorców, aktywność pięciu podmiotów odczuły trzy grupy, trzy firmy ukierunkowały inicjatywy na dwie grupy, a cztery firmy – na jedną.

Tabela 55.

Odbiorcy działań społecznych firm

| Firma swoje działania ukierunkowuje na: | Liczba firm, które dały określone wskazanie | Procent ogółu firm |
|---|---|--------------------|
| organizacje społeczne | 11 | 78,6 |
| instytucje publiczne | 10 | 71,4 |
| osoby indywidualne z otoczenia firmy | 4 | 28,6 |
| całą społeczność lokalną | 4 | 28,6 |
| pracowników i ich rodziny | 3 | 21,4 |
| klientów, dostawców | 1 | 7,1 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Szacunkowa wartości działań prospołecznych nie przekracza w większości badanych firm 1% rocznego przychodu. Biorąc jednak pod uwagę poziom tego przychodu (przedstawiony w tabeli 46.), nie muszą to być kwoty niewielkie. Jedna z badanych firm zadeklarowała wartość działań przekraczającą nawet 5% przychodu.

Tabela 56.

Szacunkowa wartość działań na rzecz społeczności lokalnej w roku 2006

| Udział w rocznym przychodzie | Liczba firm, które dały określone wskazanie | Procent ogółu firm |
|------------------------------|---|--------------------|
| Poniżej 1% | 10 | 71,4 |
| Od 1% do 3% | 3 | 21,4 |
| Od 3% do 5% | 0 | 0,0 |
| Powyżej 5% | 1 | 7,1 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Połowa analizowanych podmiotów nie dokonuje odliczeń przekazanych darowizn. Jest to zrozumiałe w przypadku firm, które zgodnie z obowiązującym prawem nie mogą tego zrobić. Są jednak firmy, które nie chcą tego robić. Być może jest to związane z dodatkową pracą papierkową. Ale można także ten fakt wiązać z, przedstawionym wcześniej w podrozdziale 5.1.3., podejściem małych i średnich przedsiębiorców do faktu uzyskiwania jakichkolwiek korzyści biznesowych ze społecznego zaangażowania, a konkretnie do uznania takich działań za nieetyczne – pomoc powinna być z potrzeby serca, a nie materialnych korzyści.

Tabela 57.

Wykorzystywanie w rozliczeniach podatkowych możliwości odliczania darowizn

| Działanie | Liczba firm, które dały określone wskazanie | Procent ogółu firm |
|-----------------------------------|---|--------------------|
| Firma dokonuje odliczeń w całości | 3 | 21,4 |
| Firma dokonuje odliczeń częściowo | 4 | 28,6 |
| Firma nie dokonuje odliczeń | 7 | 50,0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

I tutaj właśnie należy przeanalizować podejście badanych małych firm Złotej Setki do korzyści, które można odnieść ze społecznego zaangażowania. Chociaż jak stwierdzono na wstępie, 14 firm zadeklarowało podejmowanie działań społecznie zaangażowanych, to, jak się okazuje, dwie z nich nie dostrzegają żadnych korzyści z tego płynących (Tabela 58)! Obie z tych firm należą do grupy firm zatrudniających 1-24 osób. Wydaje się, iż jest to po prostu skutek braku głębszego zastanowienia nad rzeczywistymi rezultatami podejmowanej aktywności, bądź też konsekwencja złej organizacji tych działań, które w efekcie może rzeczywiście nie dają żadnych rezultatów. Tylko, że wówczas wszystkie inicjatywy tych firm są po prostu marnowaniem środków i czasu. W jakim celu bowiem podejmować jakiegokolwiek działania, skoro nie przynoszą one, w opinii badanych, ani korzyści społecznych, ani biznesowych?

Dla pozostałych podmiotów podstawową korzyścią jest wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu, a połowa badanych zwróciła także uwagę na wpływ tych działań na budowanie wizerunku firmy wśród pracowników. Społeczne zaangażowanie daje więc, zdaniem badanych podmiotów, dużą możliwość kształtowania opinii o firmie. Ważne okazało się także zmniejszenie rozmiarów problemów społecznych występujących w środowisku lokalnym oraz ulepszenie otoczenia, co także w konsekwencji może przełożyć się na poprawę warunków funkcjonowania badanych firm.

Jedna z firm dodała również korzyść bardziej szczegółową – podniesienie wiedzy uczniów na tematy techniczne do poziomu, którego nie zapewnia szkoła. Korzyść tę dostrzegło przedsiębiorstwo w wyniku własnych działań w obszarze edukacji. Można jednak zakwalifikować tę odpowiedź do, wspomnianej wcześniej, korzyści bardziej ogólnej – ulepszenie otoczenia, w którym firma funkcjonuje. Dzięki swojej aktywności przedsiębiorstwo podnosi bowiem poziom wykształcenia lokalnych zasobów pracy i samo w konsekwencji z tego korzysta.

Zestawiając te odpowiedzi z odpowiedziami na pytanie o przyczyny podejmowania inicjatyw prospołecznych, należy stwierdzić, że chociaż przedsiębiorcy kierują się, jak deklarują, przede wszystkim pobudkami altruistycznymi, to jednak z prowadzonych działań osiągają, obok wewnętrznego zadowolenia i spełnienia, także korzyści biznesowe. Widzą także wpływ ich działań na lokalną społeczność.

Tabela 58.

Korzyści płynące ze społecznego zaangażowania

| Korzyści | Liczba firm, które wskazały daną korzyść | Procent ogółu firm | Średnia ważność danej korzyści w skali 0-10 w opinii badanych firm |
|---|--|--------------------|--|
| Brak korzyści | 2 | 14,3 | - |
| Wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa na zewnątrz | 10 | 71,4 | 7,87 |
| Zmniejszenie ważnego problemu społecznego w otoczeniu firmy | 9 | 64,3 | 6,58 |
| Udoskonalenie otoczenia, w którym firma działa | 8 | 57,1 | 5,47 |
| Wzmocnienie wizerunku firmy wewnątrz jej struktur | 7 | 50,0 | 5,09 |
| Dobre relacje z okolicznymi mieszkańcami | 7 | 50,0 | 5,56 |
| Wzrost motywacji i identyfikacji pracowników z firmą | 5 | 35,7 | 3,70 |
| Rozwój osobisty i zawodowy pracowników | 5 | 35,7 | 3,52 |
| Wpływ na sektor publiczny i grupy opinio-twórcze | 5 | 35,7 | 2,97 |
| Inne | 1 | 7,1 | 0,83 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przewagę przedsiębiorstw dostrzegających korzyści płynące ze społecznego zaangażowania należy ocenić pozytywnie, bowiem skoro w opinii badanych firm angażowanie się przynosi określone rezultaty, to fakt ten może wpłynąć na podejmowanie inicjatyw prospołecznych w przyszłości.

Jest to szczególnie ważne w obliczu trudności, które napotykały badane firmy w związku z podejmowanymi inicjatywami. Aby chcieć przezwyciężyć trudności, trzeba widzieć określone korzyści.

Co prawda, przeszkód w podejmowaniu działań społecznie zaangażowanych nie zauważa prawie 65% badanych, to jednak pozostałe takie bariery napotykają (Tabela 59.). Podstawową trudnością są koszty – wszystkie firmy z grupy podmiotów dostrzegających trudności – wymieniają je na pierwszym miejscu. Kolejną – problemy z koordynacją działań.

Dwie firmy uznały, że należy wskazać dodatkową przeszkodę, jaką, według nich, są niemotywujące przepisy prawne.

Warto także zauważyć, iż prawie 30% podmiotów zwróciło uwagę na problemy leżące po stronie pracowników. Odnotowano brak ich zaangażowania oraz negatywny odbiór prowadzonych działań. Odpowiedzi te korespondowałyby z, odnotowanym wcześniej, faktem braku inicjatywy w zakresie podejmowania działań pro-

społecznych ze strony samych pracowników i wnioskiem, iż taka aktywność może być odbierana przez pracowników jako zagrożenie dla ich osobistych interesów.

Tabela 59.
Trudności dotyczące zaangażowania się w działalność społeczną

| Trudności | Liczba firm, które wskazały daną trudność | Procent ogółu firm | Średnia ważność danej trudności (w skali 0-10) w opinii badanych firm |
|--|---|--------------------|---|
| Brak trudności | 9 | 64,3 | |
| Związane z kosztami | 5 | 35,7 | 10,00 |
| Związane z koordynacją | 4 | 28,6 | 6,86 |
| Związane z bierną postawą otoczenia | 4 | 28,6 | 6,57 |
| Związane z przekonaniem zarządu | 4 | 28,6 | 5,43 |
| Związane z negatywnym odbiorem przez pracowników | 4 | 28,6 | 5,71 |
| Związane z brakiem zaangażowania się pracowników | 4 | 28,6 | 5,71 |
| Inne | 2 | 14,3 | 3,43 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnie z pytań dotyczyło tego, co może zachęcić podmioty gospodarcze do większego zaangażowania się w sprawy społeczności lokalnych. Na to pytanie odpowiedziała także firma, która zadeklarowała niepodejmowanie działań społecznie zaangażowanych. Jedno przedsiębiorstwo nie miało w tej kwestii swojego zdania. Pozostałe zdecydowanie wskazały na prawidłowo prowadzoną w tym zakresie politykę rządu i władz lokalnych. Mniejsze znaczenie mają w tym wypadku, w opinii badanych firm, działania zachęcające ze strony społeczności lokalnych i organizacji pozarządowych. Jedna z firm podała własny pomysł na zachętę do działań prospołecznych – wyeliminowanie pośredników kościelnych pomiędzy przedsiębiorstwem a podmiotami otrzymującymi pomoc.

Podmioty gospodarcze nie dostrzegają także znaczenia proetycznych decyzji zakupowych konsumentów. Wydaje się, iż w polskich warunkach przedsiębiorcy rzeczywiście mogą nie zauważać jeszcze znaczącego powiązania pomiędzy swoją aktywnością prospołeczną a preferencjami zakupowymi klientów; panuje przekonanie, że polski konsument kieruje się w swoich wyborach przede wszystkim ceną. Należy jednak mieć nadzieję, iż wraz z postępującym rozwojem świadomości konsumenciej motywetyczne zyskają na znaczeniu.

Tabela 60.

Opinie dotyczące sposobów zachęcenia firm do większego zaangażowania w działalność prospołeczną

| Działanie | Liczba firm, które wskazały daną zachętę | Procent ogółu firm | Średnia ważność danej zachęty w skali 0-10 w opinii badanych firm |
|--|--|--------------------|---|
| Nic | 0 | 0,0 | 0,00 |
| Trudno powiedzieć | 1 | 6,7 | 0,00 |
| Polityka rządu | 13 | 86,7 | 8,82 |
| Polityka gmin, powiatów, samorządów regionalnych | 12 | 80,0 | 8,22 |
| Społeczności lokalne | 8 | 53,3 | 4,77 |
| Organizacje pozarządowe, organizacje <i>non-profit</i> | 8 | 53,3 | 4,28 |
| Konsumenci poprzez kupowanie produktów firm angażujących się w działania związane z odpowiedzialnością społeczną | 5 | 33,3 | 2,62 |
| Coś innego | 1 | 6,7 | 0,72 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedstawione badania małych firm Złotej Setki Podlasia pozwalają sformułować następujące wnioski:

1. Analizowane przedsiębiorstwa podejmują działania na rzecz społeczności lokalnych, co potwierdza prawidłowość zauważoną we wcześniej przedstawionych badaniach.
2. Badane firmy kierują się zarówno chęcią pomocy potrzebującym, jak również ewentualnymi korzyściami biznesowymi.
3. Inicjatywy prospołeczne badanych firm są na miarę ich wiedzy i możliwości. Małe przedsiębiorstwa wybierają przede wszystkim najprostsze i najmniej absorbujące formy tej aktywności.

Rezultaty badań napawają optymizmem. Okazuje się, że badane podmioty są nie tylko firmami odnoszącymi sukces finansowy, ale także tym sukcesem potrafią dzielić się z innymi. Z pewnością w praktyce można byłoby wiele zarzucić tym działaniom (akcyjność, brak planowania, brak koordynacji z innymi działaniami firmy), jednak najważniejsza wydaje się sama chęć włączania się w inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej. Jeżeli przyjmiemy, iż przykład z tych firm biorą inne małe przedsiębiorstwa Podlasia, które chcą osiągać podobne rezultaty, to może również one zainteresują się społecznym zaangażowaniem.

5.3. Inicjatywy prospołeczne firm postrzeganych jako kontrowersyjne

Ciekawym obszarem rozważań w obrębie społecznego zaangażowania przedsiębiorstw jest podejmowanie takich działań przez firmy „kontrowersyjne”. Koncepcję społecznej odpowiedzialności, jak pokazują badania, wiele osób kojarzy z etycznym produktem. W takiej sytuacji przedsiębiorstwa, oferujące produkty szkodliwe dla zdrowia, nie mogą być w ich opinii, odpowiedzialne.

Potwierdza to między innymi raport opublikowany w 2003 roku przez Fundację Komunikacji Społecznej, w którym wykazano, iż w opinii Polaków firmy farmaceutyczne, spożywcze i kosmetyczne, a więc dostarczające produktów z założenia użytecznych społecznie, są oceniane zdecydowanie lepiej pod względem ich stosunku do społeczeństwa, niż producenci wyrobów tytoniowych czy firmy chemiczne. Na marginesie zauważyć można, że konsumenci nie widzą troski o dobro społeczne także w działalności firm międzynarodowych, nie wnikając nawet w specyfikę oferowanych przez te przedsiębiorstwa produktów (Tabela 61).

Tabela 61.

Troska o dobro społeczne wykazywana przez firmy z różnych kategorii

| Wyszczególnienie | Dbają najbardziej | Dbają najmniej | Nie wiem |
|---------------------------------|-------------------|----------------|----------|
| Firmy farmaceutyczne | 16,0 | 6,0 | 2,0 |
| Producenci żywności | 11,0 | 5,0 | 2,0 |
| Firmy komputerowe | 10,0 | 4,0 | 12,0 |
| Firmy kosmetyczne | 9,0 | 4,0 | 9,0 |
| Firmy odzieżowe | 9,0 | 4,0 | 5,0 |
| Producenci samochodów | 9,0 | 5,0 | 7,0 |
| Producenci napojów alkoholowych | 7,0 | 26,0 | 2,0 |
| Firmy telekomunikacyjne | 7,0 | 10,0 | 4,0 |
| Producenci energii elektrycznej | 6,0 | 10,0 | 5,0 |
| Banki i instytucje finansowe | 6,0 | 15,0 | 4,0 |
| Firmy tytoniowe | 5,0 | 35,0 | 4,0 |
| Duże polskie firmy | 5,0 | 7,0 | 7,0 |
| Firmy biotechnologiczne | 4,0 | 10,0 | 21,0 |
| Firmy naftowe, producenci paliw | 4,0 | 12,0 | 7,0 |
| Firmy międzynarodowe | 4,0 | 13,0 | 10,0 |
| Spółki węglowe i kopalnie | 4,0 | 19,0 | 5,0 |
| Firmy chemiczne | 3,0 | 10,0 | 9,0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Pierwsze w Polsce kompleksowe badania na temat postaw konsumentów oraz liderów opinii wobec idei społecznej odpowiedzialności biznesu*, Raport, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2003 s. 9.

Jak jednak pogodzić to z faktem, że w zakresie społecznego zaangażowania firmy tak źle ocenione robią bardzo dużo, często więcej niż inne „niekontrowersyjne” firmy? Wysiłki te uznaje się wielokrotnie za chwyt marketingowy, nie wierząc w szczerść intencji. Czy nie mogą jednak przyświecać tym firmom prawdziwe, etyczne pobudki i chęć pomocy społecznościom lokalnym? Może firma taka: „szczerze pragnie zachowywać się odpowiedzialnie i nie chce doprowadzić udziałowców do ruiny, wycofując się nagle z głównego pola biznesu?”¹⁵.

Przykłady firm, przedstawione poniżej, a są to cztery firmy „kontrowersyjne” zlokalizowane na Podlasiu, wskazują, iż każda z nich robi wiele dla społeczności lokalnych. Działają na różnych płaszczyznach. W tym opracowaniu zaprezentowano jedynie wybrane inicjatywy, skierowane bezpośrednio do podlaskiej społeczności. Obok tych lokalnych działań, omawiane przedsiębiorstwa realizują także akcje w innych regionach kraju oraz na obszarze całej Polski. Ich zaangażowanie przynosi wymierne rezultaty. Na tej podstawie stwierdzić należy z całym przekonaniem, że starają się one być odpowiedzialne w stosunku do swojego środowiska lokalnego i ukształtować z nim określone, pozytywne relacje.

W badaniu firm „kontrowersyjnych” wykorzystano, podobnie jak w przypadku Złotej Setki Podlasia, ankietę składającą się z 15 pytań i również na prośbę respondentów ankietę wysłano drogą mailową. Informacje uzupełniono korzystając z materiałów udostępnionych przez firmy oraz na podstawie wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami badanych przedsiębiorstw.

5.3.1. British American Tobacco Polska¹⁶

British American Tobacco Polska jest częścią Grupy British American Tobacco – drugiej co do wielkości firmy tytoniowej na świecie. British American Tobacco posiada 85 fabryk w 66 krajach, a swoje produkty sprzedaje na ponad 180 rynkach. W Polsce firma jest obecna od 1991 roku, a jej dotychczasowe inwestycje na polskim rynku sięgnęły blisko 200 mln dolarów.

W listopadzie 1995 roku została podpisana umowa prywatyzacyjna, na mocy której British American Tobacco kupiło za 88 mln dolarów 65% akcji Przedsiębiorstwa Wyrobów Tytoniowych w Augustowie S.A. W ramach umowy prywatyzacyjnej zainwestowano w nowe obiekty i linie produkcyjne w fabryce, poprawiono warunki pracy, unowocześniono i skomputeryzowano stanowiska pracy, rozwinięto bogaty program współpracy z plantatorami tytoniu. Wykorzystując wieloletnie doświadczenia ze współpracy koncernu z plantatorami, firma uruchomiła jeszcze w 1995 roku Program Rozwoju Uprawy Tytoniu i Współpracy z Plantatorami w Regionie Augustowskim. W ramach Programu spółka przeznaczyła 15,9 mln złotych na nieoprocentowane kredyty na zakup maszyn i nowoczesnych suszarni tytoniu, pomoc techniczną i finansową. Dodatkowo, firma British American Tobacco Polska zasiłowała kwotą 4,9 mln

¹⁵ D. Lennick, F. Kiel, *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Wyd. Purana, Wrocław 2007, s. 180.

¹⁶ Opracowano na podstawie: badań własnych, materiałów udostępnionych przez firmę, *Report 2003/2004 British American Tobacco Polska, Dialog Społeczny. Raport Odpowiedzialności Społecznej*, BAT Polska, 2007.

złoty obowiązkowy Fundusz Plantatorski, utworzony na podstawie umowy prywatyzacyjnej. Środki z funduszu przeznaczone na rozwój technologiczny i restrukturyzację gospodarstw w formie nieoprocentowanych pożyczek i bezzwrotnej pomocy udzielanej plantatorom, a także na prowadzenie prac naukowo-badawczych i wdrożenie nowych odmian tytoniu.

Dnia 1.01.1997 roku przedsiębiorstwo przyjęło nazwę British-American Tobacco Polska S.A. W kwietniu 1998 roku, w ramach ustawy o prywatyzacji i komercjalizacji przedsiębiorstw państwowych, akcje firmy otrzymało 874 obecnych i byłych pracowników firmy (w tym emerytów) oraz 4 394 plantatorów. Otrzymali oni łącznie 115 tys. akcji Spółki o wartości nominalnej 10 zł każda.

Do końca 1998 roku firma wypełniła zobowiązania prywatyzacyjne, inwestując ponad 70 mln dolarów w modernizację fabryki. Zbudowano całkowicie nową krajalnię tytoniu z najnowocześniejszym wyposażeniem. Łącznie firma zainwestowała w Polsce ponad 190 mln dolarów. Inwestycje zaowocowały powstaniem nowoczesnego zakładu produkcyjnego w Augustowie, zatrudniającego ponad 500 osób, w którym średnie wynagrodzenie jest ponad dwukrotnie wyższe niż przeciętne w regionie podlaskim. Pod koniec 2002 roku augustowska fabryka została uznana za firmę spełniającą wymagania Systemu Zarządzania Jakością, zgodnego z normą ISO 9001:2000.

Firma od lat zabiega o stworzenie wizerunku firmy odpowiedzialnej społecznie. Angażuje się więc w różnorodne działania z tego zakresu. Firma zdaje sobie sprawę z faktu, iż wiele osób uważa, że producent wyrobów tytoniowych nie może być firmą odpowiedzialną. Taki pogląd świadczy o emocjach, jakie wywołują produkty firmy i przeszkadza w osiągnięciu porozumienia w tej sprawie. Firma stara się jednak angażować w konstruktywny dialog ze wszystkimi interesariuszami, czego przejawem jest raport społecznej odpowiedzialności¹⁷.

British American Tobacco Polska w swojej działalności kieruje się zasadami wspólnymi dla całej Grupy British American Tobacco. Zasady te odpowiadają najważniejszym cechom firmy. Są one następujące:

- Siła płynąca z różnorodności wynika z mieszanki kulturowej, jaka istnieje w naszej Grupie oraz środowisku pracy, w którym cenimy różnice między poszczególnymi pracownikami i traktujemy je z szacunkiem. Siła ta odzwierciedla także nasz cel, którym jest wykorzystanie tej różnorodności – ludzi, kultur, punktów widzenia, marek, rynków i pomysłów – by tworzyła szanse i przyczyniała się do osiągania lepszych wyników.
- Otwartość oznacza umiejętnie słuchanie innych, branie pod uwagę argumentów i szanowanie prawa innych do posiadania odmiennego stanowiska. Unikamy szybkiego osądzania wszystkiego z góry.
- Wolność połączona z odpowiedzialnością odzwierciedla nasze przekonanie, że decyzje powinny być podejmowane na odpowiednich szczeblach – tak blis-

¹⁷ Na ten temat: zob. np. U. Gołaszewska-Kaczan, *Dialog z interesariuszami na przykładzie British American Tobacco Polska*, [w:] *Trans 05 Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Wyd. SGH, Warszawa 2005.

ko konsumenta, jak to tylko możliwe – oraz osoby je podejmujące powinny ponosić za nie odpowiedzialność.

- Duch Przedsiębiorczości cechuje działania podejmowane przez nas w ciągu stu lat naszej działalności. Przejawia się w umiejętności rozwijania naszej działalności w środowisku stawiającym coraz to nowe wyzwania. Wiąże się z podejmowaniem nowych inicjatyw i proponowaniem innowacyjnych rozwiązań przy jednoczesnym zrozumieniu i akceptacji ryzyka.

Realizacja powyższych zasad wiąże się z podejmowaniem przez BAT działań społecznie odpowiedzialnych zarówno w obszarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Działania w ramach społecznego zaangażowania są podejmowane, jak przyznaje firma, z powodów czysto biznesowych. Działania takie opłacają się długofalowo i zdaniem firmy kształtują lepsze relacje z władzami i społecznością lokalną. Dodatkowo, wspomagają budowanie pozytywnego wizerunku firmy. Społeczne zaangażowanie, tak jak całość społecznej odpowiedzialności zostały włączone w ogólną strategię firmy, stanowiąc jej ważną część. Inicjatorem działań w ramach społecznego zaangażowania jest zarząd i to on podejmuje główne decyzje dotyczące skali społecznego zaangażowania. W dużych, globalnych projektach wybór form i obszarów zaangażowania należy również do zarządu. W przypadku projektów lokalnych, mniejszych, związanych z adaptacją projektów globalnych na rynkach lokalnych, decyzje należą do poszczególnych działów na niższych szczeblach (Dział Marketingowy, PR).

Działania na rzecz społeczności lokalnej przybierają różnorodne formy i są realizowane w różnorodny sposób.

Od 2003 roku firma prowadzi dialog społeczny z Partnerami Społecznymi, w wyniku którego są rozpoznawane potrzeby społeczności lokalnej i postulaty kierowane pod adresem BAT. Spotkania przedstawicieli BAT z przedstawicielami społeczności lokalnej odbywają się w formie sesji dyskusyjnych.

W ramach ostatniego dialogu społecznego (rok 2006) firma zobowiązała się przykładowo do realizacji sześciu oczekiwań skierowanych do niej przez przedstawicieli społeczności lokalnej (przedstawicieli władz lokalnych, pracowników, plantatorów).

Oczekiwanie pierwsze zgłoszone na sesji z udziałem władz lokalnych, plantatorów i pracowników – to: „Kontynuować projekt „Akademii Augustowskiej” i rozszerzać jej działalność, włączając również osoby niepełnosprawne. Zaangażować w program w większym stopniu młodzież licealną. Promować działalność Akademii.” W ramach tego postulatu BAT zobowiązał się: „Będziemy kontynuowali projekt „Akademii Augustowskiej” ze szczególnym naciskiem na jej promocję podczas różnych wydarzeń z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu. Zwrócimy się do Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości z prośbą o poszerzenie działalności Akademii o projekty na rzecz aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych i młodzieży licealnej. Dokumentacja działań podjętych dla kontynuowania projektu „Akademii Augustowskiej”. Publikacja raportu rocznego opisującego cele i działania zrealizowane przez Akademię. Zobowiązanie to zrealizujemy przed końcem 2007 r.”

Oczekiwanie drugie, zgłoszone na sesji z udziałem władz lokalnych, to – „Nadal wspierać inicjatywy ważne dla społeczności lokalnej Augustowa.”. BAT zobowiązał się w tym względzie: „Będziemy nadal wspierać społeczność lokalną w realizacji waż-

nych dla niej przedsięwzięć. W tym celu utrzymamy współpracę z lokalnymi władzami. Dla zapewnienia całkowitej przejrzystości tego procesu, naszą politykę darowizn oraz raport z ich przekazywania poddamy weryfikacji przez niezależnego audytora. Wyniki tej kontroli opublikujemy w kolejnym Raporcie Odpowiedzialności Społecznej. Dokumentacja działań wspierających społeczność lokalną. Dokumentacja niezależnej weryfikacji udzielanych darowizn pod kątem ich przejrzystości i zgodności z polityką firmy. Publikacja wyników audytu w kolejnym Raporcie Odpowiedzialności Społecznej. Zobowiązania te zrealizujemy wraz z publikacją kolejnego Raportu Odpowiedzialności Społecznej”.

Oczekiwanie kolejne zostało zgłoszone na sesji z udziałem przedstawicieli parlamentu i brzmiało: „Nawiązać współpracę z tzw. Lokalnymi Grupami Działania (podmiotami tworzącymi lokalne partnerstwa publiczno-prywatne).” BAT odpowiedział: „Ustalimy, czy w regionie augustowskim funkcjonują Lokalne Grupy Działania (LGD). W tym celu zwrócimy się również do zainteresowanych Partnerów Społecznych z prośbą o skontaktowanie nas z właściwymi instytucjami. Jeżeli LGD funkcjonują w naszym regionie, zaproponujemy rozmowy o możliwościach podjęcia współpracy. Dokumentacja działań podjętych dla zidentyfikowania Lokalnych Grup Działania w regionie Augustowa oraz ewentualnych rozmów o możliwościach współpracy. Zobowiązanie to zrealizujemy przed końcem 2007 r.”

W ramach czwartego postulatu zgłoszonego na sesji z udziałem władz lokalnych, a brzmiącego „Dokonywać odpraw eksportowych i importowych w Oddziale Celnym w Augustowie” firma zobowiązała się: „Zaangażujemy się w działania na rzecz utrzymania Oddziału Celnego w Augustowie. W tym celu będziemy współpracowali ze służbami celnymi, lokalnymi władzami oraz innymi podmiotami gospodarczymi działającymi w Augustowie. Przeanalizujemy obecną procedurę dokonywania odpraw celnych przez naszą firmę, przeprowadzimy analizę ekonomiczną i podejmiemy kroki na rzecz optymalizacji odpraw celnych. Udokumentowane działania podjęte na rzecz utrzymania Oddziału Celnego w Augustowie. Zobowiązanie to zrealizujemy przed końcem 2007 r.”

Również na tej samej sesji zgłoszono oczekiwanie „Prowadzić kampanie na rzecz promocji Augustowa.” BAT odpowiedziała: „Będziemy nadal wspierać inicjatywy ważne dla społeczności lokalnej Augustowa. W tym celu będziemy kontynuowali współpracę z lokalnymi władzami, angażując się również w projekty promujące Augustów. W naszych relacjach biznesowych będziemy nadal promowali Augustów jako środowisko sprzyjające biznesowi, podkreślając jednocześnie jego walory turystyczne. Dokumentacja działań podjętych w celu wspierania inicjatyw ważnych dla lokalnej społeczności oraz promowania Augustowa. Zobowiązania te zrealizujemy przed rozpoczęciem kolejnego cyklu Dialogu”.

W ramach tejże sesji podniesiono też postulat „Prowadzić edukację na temat ochrony środowiska.” Firma ustosunkowała się do niego w następujący sposób: „Zorganizujemy coroczną akcję sprzątnięcia Kanału Augustowskiego z udziałem pracowników naszej firmy, ich rodzin, a także społeczności lokalnej; o wydarzeniu tym będziemy informowali media. Poprzez te działania będziemy starali się zwrócić uwagę społeczności lokalnej na kwestie związane z ekologią. Dokumentacja przygotowań

oraz sprzątanania Kanału Augustowskiego, w tym działań podjętych na rzecz promocji tego przedsięwzięcia. Zobowiązanie to zrealizujemy przed końcem 2007 r.”

Powyższe przykłady pokazują w jak różnorodne działania na rzecz społeczności lokalnej angażuje się firma. Podejmowane są więc inicjatywy w takich obszarach, jak: edukacja i promocja przedsiębiorczości, aktywizacja zawodowa młodzieży z regionu Augustowa, wspieranie lokalnych inicjatyw, akcji charytatywnych czy ochrona środowiska, która w regionie należącym do najczystszych w kraju ma szczególne znaczenie.

Wspomniana wcześniej, Akademia Augustowska jest sztandarowym przykładem działań BAT na rzecz społeczności lokalnej.

Program pod nazwą „Akademia Augustowska” został zainicjowany w kwietniu 2004 program. Jego celem jest zwiększanie szans na rynku pracy młodzieży i bezrobotnych regionu Podlasia. W realizację programu są zaangażowane władze Augustowa, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, szkoły średnie, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku oraz lokalni przedsiębiorcy. Jest to więc doskonały przykład współpracy międzysektorowej.

„Akademia Augustowska” jest inicjatywą, która powstała w odpowiedzi na lokalny problem bezrobocia. Celem Programu i zaangażowanych w jego realizację partnerów jest stworzenie na podstawie ich wiedzy i doświadczenia nowatorskiego systemu walki z tym zjawiskiem. Partnerzy biorą udział w przygotowywaniu młodzieży i osób bezrobotnych do radzenia sobie na rynku pracy. Dzięki lepszemu przygotowaniu ich do podjęcia pracy, przedsiębiorcy będą mogli skorzystać z usług pracowników o wyższych kwalifikacjach.

Program „Akademia Augustowska” jest skierowany do czterech grup odbiorców:

1. Akademia Przedsiębiorczości jest skierowana do uczniów ostatnich klas szkół średnich. Jej celem jest z jednej strony uświadomienie młodym ludziom praw rządzących wolnym rynkiem, a z drugiej – rozpowszechnienie idei wolontariatu, jako sposobu na zdobycie pierwszych doświadczeń zawodowych. W ramach Akademii Przedsiębiorczości przeszkoleni wcześniej wykładowcy, na co dzień uczący w augustowskich szkołach średnich, pomagają młodzieży w nauce zasad rządzących wolnym rynkiem, np. poprzez symulację polegającą na prowadzeniu własnej firmy. W ramach Akademii Przedsiębiorczości prowadzono m.in. konkurs „Najlepsze młodzieżowe miniprzedsiębiorstwo”. W pierwszej części programu młodzi ludzie zakładali fikcyjne firmy, prowadzili je i na koniec rozwiązywali, posługując się dokumentami wymaganymi prawem. W drugiej – uczestnicy konkursu mieli zaprezentować swoje pomysły na promowanie przedsiębiorczości wśród młodych.
2. Zadaniem Akademii Umiejętności jest aktywizacja społeczno-zawodowa bezrobotnej młodzieży do 26 roku życia. Dzięki warsztatom i praktykom młodzież zdobywa wiedzę pomocną w poruszaniu się na rynku pracy, nabywa i udoskonala te umiejętności, których oczekują od nich pracodawcy. Partnerem programu jest Powiatowy Urząd Pracy w Augustowie. Z jego pomocą zorganizowano m.in. ponad 100-godzinne szkolenie na temat pozyskiwania

funduszy dla firm, połączone z Minigiełdą Pracy, podczas której uczestnicy mogli osobiście zaprezentować się potencjalnym pracodawcom. Część uczestników otrzymało w wyniku tego spotkania propozycje odbycia stażu lub przygotowania zawodowego. Przy współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości zrealizowano także projekt „Wzrost zatrudnienia wśród młodzieży”.

3. Akademia Pracy – Centrum Innowacji i Rozwoju Przedsiębiorczości jest wsparciem dla pracodawców z Augustowa, pomocnym w analizach dotyczących rynku pracy i w wykorzystaniu możliwości związanych z wejściem Polski do Unii Europejskiej, np. funduszy unijnych. Lokalnym przedsiębiorcom będzie także łatwiej znaleźć wykwalifikowanych kandydatów do pracy. Akademia dostarcza również aktualnej wiedzy na temat bezpieczeństwa i higieny pracy, prawa pracy, wdrażania innowacji itp. W wyniku spotkań z lokalnymi przedsiębiorcami została zbudowana baza danych o działających w regionie firmach, uwzględniająca również ich oczekiwania względem potencjalnych pracowników. Dzięki temu Akademia Pracy może wspierać działania pozostałych trzech programów Akademii Augustowskiej, współpracując przy organizowaniu staży i szkoleń zawodowych.
4. Celem Akademii Wiedzy jest przygotowanie studentów Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku pochodzących z Augustowa i okolic do podjęcia pracy w augustowskich firmach. Doświadczeni menedżerowie z British American Tobacco Polska, Banku BPB i innych firm z Augustowa dzielą się swoją wiedzą ze studentami ostatnich lat. Celem przedsięwzięcia jest zwiększenie świadomości młodych ludzi i umożliwienie im podejmowania racjonalnych decyzji dotyczących wykształcenia i przyszłego życia zawodowego, a także promowanie aktywnych postaw społecznych. Dla studentów wyróżniających się na polu naukowym lub społecznym przygotowano program stypendialny.

Doradztwem i nadzorem nad prawidłowym przebiegiem programu „Akademia Augustowska” zajmuje się Rada Programowa. W jej skład wchodzi: przedstawiciele British American Tobacco Polska, dyrektor hotelu „Warszawa” w Augustowie, reprezentanci Starostwa Powiatowego, Urzędu Miasta, Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku oraz Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości. Za organizację szkoleń, wykładów, warsztatów i staży w ramach programu „Augustowska Akademia” odpowiedzialna jest Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Akademia Przedsiębiorczości jest inicjatywą, w ramach której członkowie społeczności lokalnej mają szansę na poprawę swojej sytuacji życiowej, jednakże nie poprzez bierne przyjmowanie pieniędzy, ale dzięki korzystaniu z określonych możliwości, które daje im uczestnictwo w programie. Korzyści z funkcjonowania Akademii odczuło już kilkadziesiąt młodych ludzi, którzy za jej sprawą znaleźli pracę. Kilkaset osób zostało przeszkolonych. Wielu pracodawców pozyskało dzięki niej pracowników. Realizacja projektu pokazała, że możliwa jest współpraca różnych podmiotów na rzecz szeroko pojętego rozwoju.

Innym przykładem działań prospołecznych BAT jest organizacja akcji sprzątanía Kanału Augustowskiego. Jest to udana próba aktywizacji członków lokalnej społeczności w inicjatywy na rzecz miasta i okolic.

W latach 2000-2001 r. firma była też sponsorem amatorskiego klubu sportowego w Augustowie. Kwoty przekazane klubowi wynosiły odpowiednio 137 tys. zł i 144 tys. zł. Sponsorowania zaprzestano, gdy ustawodawca zabronił firmom tytoniowym sponsorować działania: sportowe, kulturalne, edukacyjne, zdrowotne i społeczno-polityczne.

W chwili obecnej BAT przeznaczają anonimowe darowizny na różne cele, nie może jednak informować opinii publicznej o szczegółach dotyczących tego wsparcia.

O tym, że firma sprawdziła się jako odpowiedzialny lokalny inwestor świadczą też nagrody, jakimi została wyróżniona – „Firma zasłużona dla miasta Augustowa”, nagroda przyznana w lipcu 2006 r. przez Radę Miejską Augustowa i Kapitułę Nagrody, czy nagroda dla „Najlepszej Firmy na Podlasiu” przyznana przez Kurier Poranny po raz trzeci z rzędu. L. Cieślík, Burmistrz Augustowi, stwierdza: „Obecność takiego partnera biznesowego w naszym regionie oznacza nie tylko inwestycje biznesowe, takie jak tworzenie nowych miejsc pracy i podnoszenie kwalifikacji pracowników, ale także inwestycje w życie społeczne naszego miasta. [...] British American Tobacco jest dla nas bardzo ważnym partnerem, dzięki któremu Augustów może szybciej się rozwijać i być rozpoznawalnym nie tylko jako miasto atrakcyjne turystycznie, ale również dobre miejsce dla prowadzenia biznesu”¹⁸.

Przedstawiciele firmy twierdzą, iż w swoim społecznym zaangażowaniu BAT nie napotyka większych trudności, natomiast korzyści z tego płynące są znaczące. Wśród korzyści wymieniane są więc: wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa na zewnątrz, doskonalenie otoczenia, w którym firma działa, zmniejszenie ważnego problemu społecznego w otoczeniu firmy, dobre relacje z okolicznymi mieszkańcami, wzrost motywacji i identyfikacji pracowników z firmą, wzmocnienie wizerunku firmy wewnątrz jej struktur, rozwój osobisty i zawodowy pracowników, wpływ na sektor publiczny i grupy opiniotwórcze.

5.3.2. Browar Dojlidy Białystok¹⁹

Browar Dojlidy w Białymstoku należy do Kompanii Piwowarskiej. Kompania Piwowarska SA powstała w 1999 roku z połączenia Lech Browary Wielkopolski SA oraz Browarów Tyskich Górny Śląsk SA. Inwestorem strategicznym, powstałej w ten sposób spółki, został międzynarodowy koncern piwowarski South African Breweries International (obecnie SABMiller²⁰). SABI już w roku 1995 zakupił pakiety większo-

¹⁸ *Dialog Społeczny. Raport Odpowiedzialności Społecznej*, BAT Polska, 2007, s. 54.

¹⁹ Opracowano na podstawie: badań własnych, materiałów udostępnionych przez firmę, materiałów internetowych: www.kp.pl, *Odpowiedzialność Społeczna. Raport*, Kompania Piwowarska, Poznań 2005.

²⁰ SABMiller plc, spółka powstała z połączenia South African Breweries plc oraz Miller Brewing Company plc jest drugim, co do wielkości, koncernem piwowarskim na świecie i jednym z największych producentów napojów bezalkoholowych. Działa ona w ponad 60 krajach na pięciu kontynentach, a portfel produktów zawiera ponad 100 silnych marek. Grupa posiada większościowy udział w rynku w wielu

ściowe w Lech Browary Wielkopolski SA, a rok później – w Browarach Tyskich Górny Śląsk SA.

Znaczący pakiet akcji Kompanii Piwowskiej SA posiada także rodzima firma EURO AGRO CENTRUM.

W 2003 roku została podpisana umowa pomiędzy Kompanią Piwowarską S.A. a Radeberger Gruppe AG (który w grudniu 1996 roku został większościowym udziałowcem browaru Dojlidy), na mocy której Kompania Piwowarska stała się właścicielem browaru Dojlidy w Białymstoku²¹. Marką związaną z Browarem Dojlidy Białystok jest Żubr.

Obecnie Kompania Piwowarska, produkująca rocznie ponad 10 mln hektolitrów piwa, zapewnia 7 proc. całkowitej produkcji SABMiller. Marka Tyskie należąca do jej portfela jest jedną z dziesięciu największych marek piwa w Europie pod względem wielkości sprzedaży. Kompania wykazuje największy i najbardziej dynamiczny wzrost udziału w rynku piwowarskim w Polsce. W 2003 roku firma wdrożyła system zarządzania środowiskowego, zgodny z międzynarodową normą ISO 14001.

Misja firmy brzmi: „Sprawimy, aby nasze lokalne i międzynarodowe marki były najchętniej wybierane przez konsumentów”. Z kolei wizja Kampanii Piwowskiej to: „Być najbardziej podziwianą firmą branży piwowskiej w Polsce, i tym samym wzmacniać reputację SABMiller na świecie”.

W swoim działaniu firma stawia na realizację następujących wartości:

- Nasi ludzie stanowią naszą najtrwalszą przewagę;
- Odpowiedzialność każdego jest jasna i osobista;
- Pracujemy i wygrywamy w zespołach;
- Rozumiemy i szanujemy naszych klientów i konsumentów;
- Reputację mamy tylko jedną.

Firma ma świadomość wysokiej pozycji, jaką zajmuje i wynikającej z tego odpowiedzialności społecznej. Dąży więc do tego, aby być postrzeganą jako przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne. Podejmuje społecznie odpowiedzialne działania zarówno w stosunku do interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Informuje o tym raporcie Odpowiedzialność Społeczna.

Firma aktywnie angażuje się w działalność na rzecz społeczności lokalnych. Znamienne jest stwierdzenie dyrektora generalnego Kampanii Piwowskiej Karla Lipperta, który zauważa: „Głęboko wierzę w to, że działalności Kompanii Piwowskiej nie można traktować wyłącznie jako wypracowywania zysków. Jesteśmy członkiem szerszych społeczności [...]. Czujemy się także członkiem całego społeczeństwa pol-

krajach, w których prowadzi działalność. W roku finansowym 2004/2005 roczna sprzedaż wyniosła 148 milionów hektolitrów. Firma należy również do jednych z największych rozlewni Coca Coli, poza USA.

²¹ Browar Dojlidy ma długą historię, gdyż pierwsze wzmianki o zakładzie piwowarskim w tym miejscu pochodzą z XVIII w. Zniszczony w czasie II wojny światowej, został odbudowany i ponownie zaczął działać jako Białostockie Zakłady Piwowarsko-Stodownicze w Białymstoku, w 1954 r. W 1969 roku został przekształcony w Zakłady Piwowskie Sp. z o.o. W 1996 r. większościowym udziałowcem Zakładów został niemiecki koncern piwowarski Binding Brauerei (w 2002 r. zmienił on nazwę na Radeberger Gruppe A.G.) z Frankfurtu. W 1997 r. nazwa zakładu została zmieniona na Browar Dojlidy Sp. z o.o. Zob. materiał internetowy: www.wikipedia.org, [dostęp: 2.01.2008].

skiego za sprawą produktów, które docierają do każdego zakątka Polski, ale także poprzez nasz wkład w gospodarkę kraju. Nasza praca ma wpływ także na rynek pracy, na rynek spożywczy, na środowisko naturalne, a także na kondycję budżetu państwa, społeczeństwo i polską kulturę, dla których jesteśmy ważnym partnerem. Nie zapominamy też o wpływie, jaki dzisiejszymi decyzjami wywieramy na życie przyszłych pokoleń, które mają prawo do czystego środowiska, do tego, by urodzić się w kraju czystym, zdrowym i zasobnym. [...] Jestem przekonany, że wnosimy wielki wkład w życie społeczeństwa poprzez prowadzenie naszej firmy w sposób odpowiedzialny, efektywny, wydajny i stabilny. Nieustannie dążymy do doskonałości we wszystkich aspektach naszej pracy, a więc także w zakresie odpowiedzialności społecznej. Zdaję sobie sprawę, że ta droga nigdy się nie kończy: ponieważ zmieniają się kryteria sukcesu, stale podnosimy poprzeczkę oczekiwań względem samych siebie”²².

Firma deklaruje, że pierwszoplanowe powody społecznego zaangażowania to poczucie obowiązku obywatelskiego, chęć nawiązania lepszych relacji ze społecznością lokalną, budowanie wizerunku marki, ale także „potrzeba serca”. Z kolei, lepsze relacje z władzami, nacisk ze strony pracowników, czy opinii publicznej, przykłady innych firmy, czy opłacalność długofalowa są oceniane jako drugoplanowe.

Społeczne zaangażowanie stanowi część ogólnej strategii firmy. Inicjatorem podejmowania działań w ramach społecznego zaangażowania jest Dział Corporate Affairs. Główne decyzje w zakresie skali, jak też form i obszarów społecznego zaangażowania podejmuje Prezes we współpracy z odpowiednimi działami.

Firma realizuje społeczne zaangażowanie poprzez wsparcie finansowe oraz wsparcie wiedzą, doświadczeniem biznesowym. Prowadzi działania samodzielne oraz realizuje wspólne projekty z władzami lokalnymi. Swoje zaangażowanie nakierowuje tak na instytucje publiczne, jak i na całą społeczność. Działania podejmuje w wielu obszarach – pomoc społeczna, usługi socjalne, sport, rekreacja, kultura, edukacja, ochrona zdrowia, ochrona środowiska.

Firma dostrzega bardzo wiele korzyści płynących z działań społecznie zaangażowanych. Przede wszystkim są to korzyści związane z otoczeniem firmy, a więc: udoskonalanie tego otoczenia, rozwiązywanie ważnych problemów społecznych, dobre relacje z okolicznymi mieszkańcami, wpływ na sektor publiczny i grupy opiniotwórcze. Niezmiernie istotna jest też korzyść w postaci wzmocnienia wizerunku firmy na zewnątrz oraz wzrost motywacji i identyfikacji pracowników z firmą. To przekłada się z kolei na korzyść w postaci wzmocnienia wizerunku firmy wewnątrz jej struktur oraz rozwój zawodowy i osobisty pracowników. Podstawową trudnością dla firmy w zakresie społecznego zaangażowania jest koordynacja tych działań w ramach całej firmy.

Wskazując tylko niektóre konkretne przykłady społecznego zaangażowania firmy w ramach regionu podlaskiego, powiedzieć należy o:

- darowiznach na rzecz białostockich szpitali;
- pomocy w stworzeniu w II Klinice Chorób Dzieci Akademii Medycznej w Białymstoku czterech stanowisk inhalacyjnych;

²² *Odpowiedzialność społeczna. Raport*, Kompania Piwowarska, Poznań 2005, s. 3.

- zakupie samochodów dowożących chore dzieci na dializy dla SPDSK w Białymstoku;
- wsparciu Teatru Dramatycznego im. A. Węgierki w Białymstoku, Opery i Filharmonii Podlaskiej;
- współorganizacji z Urzędem Miasta i Białostockim Ośrodkiem Kultury imprez: „Dni miasta”, „Dni Sztuki Współczesnej”, „Jesień z Bluesem”.

Z racji na charakter regionu warto przybliżyć inicjatywy z zakresu ochrony środowiska. Jak wspomniano wcześniej, marką związaną z Browarem Białystok jest Żubr. Żubr to jeden z najstarszych gatunków zwierząt żyjących na kuli ziemskiej. W roku 2004 minęło 75 lat od podjęcia pierwszych starań o restytucję żubra na ziemiach polskich. Z tej okazji Browar wsparł inicjatywę Białowieskiego Parku Narodowego ustanowienia „Roku Żubra”. Inicjatywa „Rok Żubra” ma celu propagowania idei ochrony gatunku i natury wśród społeczeństwa.

Współpracę z Nadleśnictwem Białowieża Browar Dojlidy rozpoczął już w lipcu 2003 roku i od razu wspólnie zdecydowano, że wsparcie ze strony firmy zostanie przeznaczone na polepszenie stanu istniejących ścieżek w Puszczy Białowieskiej, ustawienie tablic edukacyjnych i postawienie wiat wypoczynkowych. Całość prac miała na celu stworzenie infrastruktury turystycznej nieingerującej w życie Puszczy, a potrzebnej licznie przybywającym do Białowieży gościom. Prace trwały blisko 7 miesięcy, ale wszystko odbywało się w poszanowaniu natury, jej rytmu i tempa.

W maju 2004 roku przedstawiciele Nadleśnictwa Białowieża i marki Żubr dokonali uroczystego otwarcia szlaków turystycznych w samym sercu Puszczy Białowieskiej. Dzięki wsparciu Browaru zagospodarowano piękną pętlę spacerową, łączącą Białowieżę z Rezerwatem Pokazowym Zwierząt. Turystów i miłośników przyrody prowadzą wzdłuż ścieżek - Żebra Żubra i Puszczańskie Drzewa – specjalnie przygotowane tablice edukacyjne, które zawierają opisy drzew i krzewów. Przy ścieżkach ustawiono 36 polsko- i 36 anglojęzycznych tablic informacyjnych, zaś przy wejściach na Ścieżki znajduje się 8 tablic poglądowych. Dodać warto, że szlak ten należy do najstarszych w Puszczy Białowieskiej i jest poprowadzony po dawnych ścieżkach wydeptanych przez mieszkańców Białowieży i śródpuszczańskich wsi: Pogorzelec, Teremisek i Bud. Łączna długość pętli tworzonej przez Ścieżki Żubra wynosi 4,5 km, a wraz ze zwiedzaniem Rezerwatu Pokazowego 6 km.

Na Ścieżkach wybudowano 34 zadaszonych przystanków oraz 7 wiat wypoczynkowych na miejscu ogniskowym przy Ośrodku Edukacji Leśnej „Jagiellońskie”.

Przybliżona liczba turystów, która korzysta z tych udogodnień, przemierzając Ścieżki, to 15 000 osób rocznie.

Również w roku 2004 marka Żubr przeprowadziła działania w ramach marketingu zaangażowanego społecznie. Była to akcja „Im więcej piwa, tym więcej drzew”. W jej wyniku zebrano prawie 2 tony kapsli z piwa Żubr – za każde 2 kg kapsli firma fundowała jedno nowe drzewo. W sumie dzięki tej akcji i zaangażowaniu konsumentów w Polsce przybyło około 1000 drzew.

W ramach Białegostoku natomiast firma ufundowała nasadzenie lip na głównej ulicy miasta – właśnie ulicy Lipowej.

Zdaniem firmy, do podejmowania działań społecznie zaangażowanych w szerszym zakresie dojdzie wówczas, gdy konsumenci zaczną swoje decyzje zakupowe opierać na społecznej odpowiedzialności firm, gdy działania w zakresie propagowania społecznego zaangażowania podejmą społeczności lokalne, organizacje pozarządowe i *non-profit*, gdy więcej będzie inicjatyw wpisujących się w strategię firmy. Działania władz – tak centralnych, jak i lokalnych mają mniejsze znaczenie.

5.3.3. Browar Łomża²³

Browar Łomża jest browarem regionalnym średniej wielkości. Zgodnie z przyjętą misją, koncentruje swoje działania marketingowe na obszarze północno-wschodniej Polski. Najważniejszą grupę odbiorców jego produktów stanowią mieszkańcy: Podlasia, Warmii, Mazur oraz północnego Mazowsza.

W obecnej formie prawnej browar funkcjonuje od 15 grudnia 2000 r., kiedy to została zarejestrowana spółka pod nazwą „BROWAR ŁOMŻA” Sp. z o.o. Właścicielem 100% udziałów w spółce było Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego „PEPEES” SA w Łomży. Struktura własnościowa zmieniała się w 2007 r., kiedy to wszystkie udziały Browaru Łomża zostały sprzedane duńskiemu koncernowi Royal Unibrew.

W 2004 r. w browarze został wdrożony system HACCP, gwarantujący spełnianie przez produkty firmy najwyższych standardów bezpieczeństwa żywności. System HACCP jest jednym z głównych kryteriów umożliwiających sprzedaż produktów firmy na całym terytorium Unii Europejskiej.

W 2005 r. Browar Łomża jako pierwszy browar w Polsce przeszedł pomyślnie audyt certyfikujący, potwierdzający zgodność Zintegrowanego Systemu Zarządzania wdrożonego w spółce z wymaganiami standardu BRC²⁴ (British Retail Consortium). Uzyskanie certyfikatu BRC dowodzi spełnienia najwyższych światowych wymagań w zakresie bezpieczeństwa i jakości produktów oraz że piwa produkowane w Browarze Łomża są produktami spełniającymi wymagania prawa polskiego i europejskiego.

Misją Browaru Łomża jest utrzymanie wiodącej pozycji w branży piwarskiej w północno-wschodniej Polsce poprzez spełnianie oczekiwań konsumentów i dostarczanie najwyższej jakości produktów spod znaku „łomżyńskich laleczek”, osiągnięcie doskonałości w działaniu oraz ciągłe wzmocnianie renomy firmy.

Browar podejmuje działania społecznie zaangażowane przede wszystkim w celu budowania wizerunku firmy i marki. Ważne znaczenie mają także lepsze relacje ze społecznością lokalną. W dalszej kolejności jako powody podejmowania takich działań firma podaje: długofalową opłacalność, przykłady innych firm, nacisk ze strony opinii publicznej i pracowników. Dopiero na końcu znalazły się: poczucie obywatel-

²³ Opracowano na podstawie: badań własnych, materiałów internetowych: www.pl.wikipedia.org, www.browarlomza.pl, [dostęp: 12.12.2007].

²⁴ Standard BRC został stworzony w Wielkiej Brytanii jako dokument, który formułuje wymagania stawiane zakładom spożywczym dostarczającym żywność pod marką handlową i nie tylko do sieci brytyjskich hipermarketów. Międzynarodowe sieci handlowe wykorzystują go jako kryterium doboru dostawców.

skiego obowiązku i potrzeba serca. Społeczne zaangażowanie jest częścią ogólnej strategii firmy i przekłada się przede wszystkim na strategię marketingową. Inicjatorem podjęcia działań jest zarówno Zarząd, jak i pracownicy firmy. Główne decyzje dotyczące skali społecznego zaangażowania, formy i obszaru zaangażowania podejmuje Zarząd przy współudziale Działu Marketingowego.

Firma realizuje pomoc w postaci wsparcia finansowego, a działania podejmuje samodzielnie oraz w ramach projektów z innymi podmiotami komercyjnymi. Działania te skupiają się w obszarze sportu, rekreacji i kultury. Nakierowane są przede wszystkim na klientów firmy.

Jako główne korzyści płynące ze społecznego zaangażowania firma wymienia wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa na zewnątrz oraz dobre relacje z okolicznymi mieszkańcami. Mniejsze znaczenie mają: zmniejszenie skali ważnego problemu społecznego, udoskonalenie otoczenia firmy, wzrost motywacji i identyfikacji pracowników z firmą, ich rozwój osobisty i zawodowy, wzmocnienie wizerunku firmy wewnątrz jej struktur, czy wpływ na sektor publiczny i grupy opiniotwórcze.

Jak deklaruje firma, społeczne zaangażowanie dotyczy przede wszystkim sportu.

Odnotać należy, iż w ramach działalności marketingowej Browar Łomża nieprzerwanie od 2003 r. jako Główny Sponsor wspiera działania Łomżyńskiego Klubu Sportowego. Sponsorowanie klubu stanowi ważny element działań marketingowych firmy, która angażuje się w szereg przedsięwzięć o zasięgu regionalnym. Wyrazem tej współpracy są znaki firmowe browaru umieszczone na łomżyńskim stadionie, strojach zawodników oraz materiałach poligraficznych związanych z rozgrywkami drużyny, a także oficjalna nazwa, jaką klub przyjął w 2005 r.: ŁKS Browar Łomża. Natomiast najlepszy dowód akceptacji dla tego sojuszu ze strony lokalnej społeczności stanowią logotypy producenta piwa widoczne na szalikach sympatyków klubu.

Zaangażowanie sponsorskie browaru stwarza Łomżyńskiemu Klubowi Sportowemu dogodne warunki rozwoju i realizacji coraz bardziej ambitnych celów sportowych. W 2006 r. – roku 80-lecia ŁKS – przyczyniło się do historycznego awansu łomżyńskich piłkarzy do II ligi. W 2007 roku 30 000 zł trafiło do Klubu w postaci premii przyznanej przez Głównego Sponsora za utrzymanie się drużyny ŁKS Browar Łomża w II lidze piłkarskiej.

Mając na uwadze znaczenie, jakie dla lokalnej społeczności ma udział Łomżyńskiego Klubu Sportowego w rozgrywkach II ligi piłkarskiej, Browar Łomża zdecydował się w 2007 roku na przeprowadzenie akcji zaliczanej do marketingu społecznie zaangażowanego i mającej na celu dodatkowe wsparcie finansowe działalności Klubu. Akcja nosiła nazwę „10 groszy z każdej puszki dla ŁKS”.

W dniu 11.04.2007 roku została wprowadzona do sprzedaży limitowana seria piwa Łomża Wyborowe w puszcze 500 ml. 10 groszy od każdej sprzedanej puszki piwa z limitowanej serii „piłkarskiej” zostało przekazane na rzecz wspomaganego Klubu.

Puszka w serii limitowanej różniła się od standardowej tym, że na jednej połowie zostały zamieszczone: herb ŁKS, hasło „Razem wspieramy ŁKS!”, motywy piłkarskie (zarys sylwetek zawodników oraz piłka), informacja o tym, że 10 groszy z jej sprzedaży trafi do ŁKS. Druga połowa puszki zawierała standardowe elementy graficzne marki Łomża Wyborowe – dobrze wszystkim znane „łomżyńskie laleczki”. Produkt

był dystrybuowany na obszarze powiatów: łomżyńskiego, ostrołęckiego i kolneńskiego. W wyniku akcji Browar Łomża przekazał ŁKS-owi czek na kwotę 40 000 zł.

Wśród innych działań Browaru, skierowanych na społeczność lokalną, wymienić należy sponsoring ponad trzydziestu dużych imprez plenerowych w Polsce Północno-Wschodniej. Były to między innymi: wybrane spotkania z cyklu Lato z Radiem5, Łomżyński Gościniec, Uroczysko w Supraślu, Dni Ostrołęki, Niedziela Św. Rocha w Nowogrodzie, Juwenalia w Suwałkach.

Zdaniem firmy, do wzrostu skali społecznego zaangażowania przyczynić się może przede wszystkim fakt preferowania przez konsumentów produktów firm społecznie odpowiedzialnych. Działalność władz centralnych, lokalnych, czy organizacji pozarządowych, *non-profit* mają zdecydowanie mniejsze znaczenie. Sama firma nie ma trudności w prowadzeniu działań społecznie zaangażowanych.

5.3.4. Polmos Białystok²⁵

Przedsiębiorstwo „Polmos” Białystok Spółka Akcyjna to firma z ponad 50-letnią tradycją. Należy do ścisłej czołówki w branży spirytusowej w Polsce. Jest producentem szerokiej gamy wysokiej jakości: wódek, brandy, likierów, nalewek i napojów niskoalkoholowych. Pod względem wielkości sprzedaży w grupie wódek klasy wyższej firma zajmuje od 1998 roku pierwsze miejsce w kraju, z około 20% udziałem w rynku. Pod względem jakości produktów i atrakcyjności oferty firma również nie ustępuje konkurentom.

Historia Polmosu Białystok sięga 1928 roku, kiedy to powstała w Białymstoku, pierwsza na Białostocczyźnie, wytwórnia wódek kontrolowana przez Polski Monopol Spirytusowy.

Po likwidacji ogólnopolskiego przedsiębiorstwa Polmos, w 1991 roku firma usamodzielnia się, a w 1998 roku następuje przekształcenie zakładu w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa – Przedsiębiorstwo „Polmos” Białystok Spółka Akcyjna. W 2005 roku Spółka zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Dnia 12 października 2005 roku – Skarb Państwa zbył na rzecz Carey Agri International-Poland Sp. z o.o. 7 259 000 akcji spółki Przedsiębiorstwo „Polmos” Białystok S.A. z siedzibą w Białymstoku, stanowiących 61% kapitału zakładowego Spółki.

Już w 1997 roku Polmos Białystok zdobył Certyfikat ISO-9001 w zakresie projektowania, produkcji i sprzedaży wyrobów spirytusowych, zaś w 2004 roku otrzymał Certyfikaty Zintegrowanego Systemu Zarządzania, w skład którego wchodzi: System Zarządzania Jakością według normy ISO 9001:2000, System HACCP, System Zarządzania Środowiskiem według normy ISO 14001, System Zarządzania BHP według norm OHSAS 18001 i PN-N-18001, uzyskanych od holenderskiej jednostki certyfikującej KEMA QUALITY B.V.

Misją Polmosu Białystok jest: zaspokojenie najbardziej wyszukanych gustów konsumentów na podstawie wiekowej tradycji wytwarzania wódek i napojów spirytusowych. Z kolei wizją, która przyświeca firmie, w jej działalności brzmi następująco: „Przedsię-

²⁵ Opracowano na podstawie: badań własnych, informacji udostępnionych przez firmę, materiału internetowego: www.plomos.bialystok.pl, [dostęp: 4.01.2008].

biorstwo „POLMOS” Białystok Spółka Akcyjna to Firma: oferująca wysokiej jakości wyroby zgodne z międzynarodowymi standardami, przyjazna środowisku, bezpieczna i otwarta na potrzeby pracowników, przyczyniająca się do rozwoju regionu”.

Główne powody podejmowania przez firmę działań społecznie zaangażowanych to przesłanki biznesowe, a więc budowanie wizerunku firmy i marki oraz możliwość ukształtowania lepszych relacji ze społecznością i władzami lokalnymi. Naciski ze strony opinii publicznej, czy pracowników, długofalowa opłacalność i poczucie obywatelskiego obowiązku znalazły się na drugim miejscu. Firma przyznaje, że nie robi tego z potrzeby serca.

Działania społecznie zaangażowane nie są wpisane w strategię firmy, stanowią element działań marketingowych. Inicjatorem tej aktywności jest zarówno kierownictwo najwyższego szczebla, jak i sami beneficjenci. Decyzje o skali społecznego zaangażowania, jego formach i obszarach podejmuje także najwyższe kierownictwo w firmie, natomiast działaniami organizacyjnymi w tym zakresie zajmuje się Dział Marketingowy lub Prezes.

Firma stosuje dwie formy działań na rzecz społeczności lokalnej. Są to: wsparcie finansowe i wsparcie rzeczowe. Polmos preferuje działania samodzielne, jednakże realizuje także wiele wspólnych projektów z organizacjami pozarządowymi i władzami lokalnymi. Odbiorcami tych działań są zarówno organizacje społeczne, instytucje publiczne, pracownicy i ich rodziny, jak i osoby indywidualne spoza firmy. Podstawowy obszar działań zaangażowanych firmy to pomoc społeczna i usługi socjalne. Poza tym przedsiębiorstwo wspiera: edukację, sport i rekreację, kulturę i ochronę zdrowia. Szacunkowa wartość działań społecznie zaangażowanych nie przekroczyła w 2006 roku 1% rocznego przychodu. Firma częściowo wykorzystuje możliwość odliczenia wartości udzielonych darowizn od podstawy opodatkowania.

Pomoc rzeczowa, z racji na specyfikę działalności firmy jest ograniczona, obejmuje najczęściej darowizny w ramach balów charytatywnych, balów PKOL i innych tego typu inicjatyw.

Lista beneficjentów darowizn finansowych Polmosu obejmuje ponad 40 pozycji. W ramach swojego społecznego zaangażowania w województwie podlaskim firma:

- wsparła rozbudowę Hospicjum Towarzystwa Przyjaciół Chorych, modernizację kotłowni c.o. na rzecz Polskiego Związku Głuchych Oddział Podlaski w Białymstoku, dofinansowała projekt architektoniczny siedziby Krajowego Towarzystwa Autyzmu Oddział w Białymstoku, zakupiła komputerowe aparaty EEG na rzecz Polskiego Stowarzyszenia Ludzi Cierpiących na Padaczkę, dofinansowała rozwój ośrodka probacji alternatywnej dla Stowarzyszenia Dzieła Nieustającej Pomocy;
- dofinansowała działalność Polskiego Związku Niewidomych O. Podlaski, Podlaskiego Towarzystwa Laryngektomowanych, Polskiego Towarzystwa Pomocy Dzieciom z Porażeniem Mózgowym, Domu dla Osób Bezdomnych i Najuboższych Monar-Markot;
- wsparła w działaniach rehabilitacyjnych Polskie Towarzystwo walki z kalectwem ZOW w Białymstoku, Caritas Archidiecezji Białystok, Stowarzyszenie Pomocy Mieszkaniowej dla Sierot, Fundację Dzieciom „Zdążyć z pomocą”, Podlaskie Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom z Porażeniem Mózgowym;

- współfinansowała Misję Rozwoju Makroregionu Wschodniego Karate Kyokushin, wsparła finansowo Sekcję Lekkoatletyki Klubu Sportowego „Podlasie”;
- udzieliła pomocy w sfinansowaniu letniego wypoczynku dzieci Towarzystwu Przyjaciół Dzieci OM i Zgromadzeniu Sióstr Salezjanek, wsparła organizację wyjazdów dzieci na basen i lodowisko w ramach Świetlicy Dziennego Pobytu dla Dzieci przy DDPS, organizację choinki dla dzieci w rodzinach zastępczych w ramach Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie, organizację wypoczynku w Świetlicy Socjoterapeutycznej „Nazaret”;
- wspomogła zakup sztandaru dla Stowarzyszenia Honorowych Dawców Krwi O. Choroszcz, druk folderu Podlaskiego Towarzystwa Laryngektomowanych, budowę pomnika organizowaną przez Stowarzyszenie Pomocy Rubież OPP;
- wzięła udział w akcjach: „Podarujmy dzieciom święta”, „Nie jesteś sam”, „Zeszyt 2007”;
- dofinansowała Stowarzyszenie Społeczno-Gospodarcze „Mazowsze”, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Działalności Muzycznej, Stowarzyszenie Miłośników Muzyki Sacra w Białymstoku, Podlaskie Centrum Sztuki, Urząd Gminy Płaska.

Zwrócić należy uwagę na jeszcze jeden obszar działań społecznie zaangażowanych firmy. Jest to szkolnictwo wyższe. Chyba żadna z podlaskich firm nie wspiera tego obszaru w takim zakresie. Polmos jest współsponsorem większości konferencji naukowych, tak studenckich, jak i akademickich. Tylko w roku 2007 wspomógł ponad 70 takich inicjatyw. Przedsiębiorstwo dofinansowuje: przygotowanie materiałów promocyjnych, wydanie materiałów konferencyjnych, wynajęcie sal i sprzętu multimedialnego.

Polmos wydatnie wspomaga także działalność studenckich kół naukowych, szczególnie na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku, także jest organizatorem praktyk studenckich dla studentów tego Wydziału.

Przedstawione działania pokazują skalę społecznego zaangażowania Polmosu i świadczą o tym, iż firma dostrzega wyraźne korzyści z podejmowania działań prospołecznych. Pierwszoplanowe korzyści to: wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa na zewnątrz i w ramach jej struktur oraz dobre relacje ze społecznością lokalną. Na drugim miejscu firma wskazała korzyść w postaci zmniejszenia skali ważnego problemu występującego w otoczeniu firmy. Dalszymi korzyściami w opinii przedsiębiorstwa są: wpływ na sektor publiczny i grupy opiniotwórcze, wzrost motywacji i identyfikacji pracowników z firmą oraz udoskonalanie otoczenia, w którym firma działa. Najmniej ważny w opinii badanego podmiotu jest rozwój osobisty i zawodowy pracowników.

Podstawową bariera, którą musi pokonać firma, chcąc podjąć działania prospołeczne, jest przekonanie Zarządu do tej inicjatywy. Dużą rolę odgrywają również koszty ewentualnych działań. Innych znaczących trudności przedsiębiorstwo nie zauważa. Zdaniem Polmosu, do większego zainteresowania się ideą społecznego zaangażowania może skłonić przedsiębiorstwo przede wszystkim stanowisko właściciela w tej sprawie. Motywujące może być także zachowanie konsumentów, którzy będą popierać prospołeczne firmy poprzez zakup ich produktów. Polityka rządu, działalność władz lokalnych czy organizacji pozarządowych ma niewielkie znaczenie w tym względzie.

ROZDZIAŁ 6.

UPOWSZECHNIANIE I UDOSKONALANIE DZIAŁAŃ SPOŁECZNIE ZAANGAŻOWANYCH

6.1. Państwo jako kreator społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa

Jak starano się wykazać w pracy, społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw przynosi różnorodne korzyści wszystkim, którzy w nim uczestniczą – samym firmom, ich pracownikom, społeczności lokalnej, w tym także władzom lokalnym. Kształtuje pozytywne relacje, na bazie których podmioty znajdujące się w kręgu społecznej aktywności przedsiębiorstw mogą się rozwijać. Jest to więc działalność godna popularyzacji i pochwały. Powstają jednak pytania, czy można to zjawisko upowszechnić na szerszą skalę, czy są mechanizmy, które można uruchomić, aby społeczne zaangażowanie stało się powszechne? Z pewnością takich motywatorów do działań prospołecznych można poszukiwać w kilku obszarach. Wskazać tu należy mianowicie na stymulującą rolę rządu i władz lokalnych, kreującą aktywność organizacji pozarządowych oraz należy skierować określone propozycje pod adresem samych firm.

Pozytywny wpływ państwa na popularyzację działań społecznie zaangażowanych wśród przedsiębiorców może odbywać się poprzez:

- tworzenie ogólnie sprzyjającego klimatu do prowadzenia działalności gospodarczej;
- odpowiedni poziom działalności prawodawczej w zakresie zarówno społecznego zaangażowania, jak i całej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Rozpatrując pierwszy z wymienionych obszarów działań, należy stwierdzić, że pozytywne warunki do prowadzenia biznesu tworzą niskie podatki, które będą wspierać długookresowy i trwały wzrost, skuteczne sądownictwo i stabilne prawo¹.

Jednakże w opublikowanym ostatnio Raporcie Banku Światowego „Doing Business 2008” Polska zajęła aż 74. miejsce pod względem warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Autorzy raportu zwracają uwagę, że głównym problemem w na-

¹ H. Bochniarz, *Jak tworzyć pozytywny klimat dla odpowiedzialnego biznesu*, „Respo” 2003, nr 3, s. 11-13.

szym kraju jest nadmiar biurokracji, skomplikowane przepisy oraz mnożenie koncepcji i zezwoleń w różnych branżach gospodarki².

Aby budować sprzyjające warunki do prowadzenia działalności gospodarczej, niezbędne wydają się między innymi następujące działania³:

- ostrożne (ze względu na możliwość zakłócenia konkurencji) upraszczanie procedur rejestracji firmy;
- zmniejszenie wartości kapitału zakładowego spółki z o.o.;
- obniżenie opodatkowania pracowników najemnych;
- wprowadzenie dla firm zachęt prorozwojowych;
- uproszczenie zasad ustalania podstawy opodatkowania;
- zawarcie umowy społecznej, która zobowiązywałaby związki zawodowe, aby nie eskalowały żądań, a pracodawców, aby przestrzegali praw pracowników;
- uregulowanie w pakcie społecznym dynamiki wzrostu płac.

Autorzy, wspomnianego wcześniej, raportu dodają także: ułatwienie firmom płacenie podatków przez Internet oraz przyspieszenie procesu udzielania pozwoleń na budowę⁴.

Ogólnym zadaniem państwa jest więc tworzenie bardziej przejrzystych reguł gry w działalności gospodarczej. Działania te prowadzą do tworzenia gospodarki przyjaznej przedsiębiorcom, do rozwoju gospodarczego, budują zaufanie do rządu i jego polityki, wpływają na wzrost zadowolenia w społeczeństwie. Powodują, że firmy realizują swoje działania biznesowe i osiągają zyski, których część mogą przeznaczyć na wspieranie społeczności lokalnych.

W te ogólne działania wpisują się działania bardziej szczegółowe. Mogą to być przykładowo:

- ulgi podatkowe w związku z podejmowaniem działań społecznie odpowiedzialnych, w tym także działań społecznie zaangażowanych;
- ułatwienia w przekazywaniu darowizn – przykładowo w Niemczech darowizna nie musi być udokumentowana przelewem bankowym, wystarczy jedynie zaświadczenie potwierdzające przyjęcie wpłaty przez organizację, na rzecz której dokonano się darowizny, zaś organizacja na wypadek kontroli finansowej musi posiadać stosowną kopię zaświadczenia⁵;
- inne preferencje dla firm społecznie zaangażowanych – np. przy przetargach publicznych. Przykład takich działań widzimy we Włoszech, gdzie włoskie przedsiębiorstwa, które posiadają standard etyczny SA8000 uzyskały zapewnienie rządowe preferencyjnego traktowania podczas przetargów na kontrakty rządowe w regionie centralnych Włoch. Władze Umbrii wprowadziły zapewniające tym firmom (jest ich obecnie we Włoszech 26) lokalne prawo

² Zob. *Warunki prowadzenia biznesu: Polska daleko w tyle*, „Gazeta.pl Gospodarka”, z dnia 12.12.2007, Materiał internetowy: www.gospodarka.gazeta.pl, [dostęp: 3.01.2008].

³ E. Matyszewska, M. Gawrychowski, Ł. Guza, T. Suchar, *Co powinna robić Polska, żeby dogonić Irlandię*, „Gazeta Prawna” 2007, 14-16.12, Materiał internetowy: www.gazetaprawna.pl, [dostęp: 5.01.2008].

⁴ Zob. *Warunki prowadzenia...*, op. cit.

⁵ Zob. M. Arczewska, *Nie tylko jedna ustawa. Prawo o organizacjach pozarządowych*, Fundacja ISP, Warszawa 2005, s. 50.

do zrzeszania się pod wspólnym rejestrem, dzięki któremu uzyskują pierwszeństwo w publicznych przetargach ogłaszanych przez lokalną administrację⁶. Może to być także uznanie działań prospołecznych za ważny składnik oceny działalności przedsiębiorstwa m.in. w ramach udzielania pomocy publicznej; upowszechnianie zachowań społecznie odpowiedzialnych w środkach masowego przekazu, kreowanie świadomości całego społeczeństwa w tym zakresie⁷. Bardziej świadome społeczeństwo to z jednej strony bardziej świadomi przedsiębiorcy i pracownicy, a więc dostrzegający konieczność podejmowania określonych działań na rzecz społeczności lokalnych, z drugiej zaś – bardziej świadomi konsumenci, zwracający uwagę na społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw w ramach swoich decyzji zakupowych. Działanie te powinny także obejmować promowanie i upowszechnianie zachowań prospołecznych np. przez nagradzanie najlepszych praktyk, także tych opartych na współpracy z sektorem publicznym, organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami, wspieranie szkoleń i edukacji z tego zakresu. Znaczna liczba krajów europejskich jest zaangażowana w promocję inicjatyw z tego zakresu, zwłaszcza w odniesieniu do ochrony środowiska. Wielka Brytania jako pierwszy kraj na świecie podjęła działania na szczeblu rządowym, by pomóc w promocji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Brytyjski rząd stworzył pierwszy na świecie urząd ministerialny zajmujący się sprawami CSR. New Economics Foundation i Business in the Community przeprowadziły badania, by pomóc w określeniu zakresu zadań, jakimi miałby się zajmować nowo powołany minister. W raporcie przygotowanym przez te organizacje ukazano zgodność przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych co do tego, czym miałby zajmować się minister. Przykładowe, proponowane zadania: promowanie idei społecznej odpowiedzialności wśród departamentów i zachęcanie pracowników administracji do zapoznania się z jej zasadami, rozwijanie mechanizmów finansowych, które pomogłyby w szerszym wdrażaniu zasad odpowiedzialnego biznesu, aktywna rola w badaniu dużych przedsiębiorstw, zwłaszcza jeśli mają one wpływ na społeczeństwo i środowisko, promowanie społecznie odpowiedzialnych inwestycji⁸;

- ułatwianie dostępu do informacji na temat możliwości działań społecznie zaangażowanych i na temat dobrych praktyk w tym zakresie. Wymiana doświadczeń mogłaby się odbywać nie tylko na poziomie poszczególnych firm czy grup firm, ale także na poziomie państw. W Europie Południowej jest to najczęstsza forma wsparcia ze strony władz⁹;
- bardziej aktywne włączanie się w europejski dyskurs na temat polityki wspierania społecznej odpowiedzialności biznesu, co umożliwi wykorzystanie doświadczeń innych państw członkowskich UE z zakresu rozwoju i wdrażania

⁶ *Informacje CSR*, „Respo” 2003, nr 3, s. 6.

⁷ Por. H. Bochniarz, *Jak tworzyć...*, op. cit., s. 13.

⁸ D. Jasik, *Rola rządu w promowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Forum Odpowiedzialnego Biznesu” 2002, nr 3, s. 4-5.

⁹ *FOB, MSP na odsiecz społeczeństwom*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2002, nr 1, s. 9.

polityki CSR, a co się z tym wiąże także społecznego zaangażowania przedsiębiorstw¹⁰.

Przykłady możliwych działań państwa, w celu zachęcania biznesu do społecznego zaangażowania się, wskazują, iż nieuniknione jest wprowadzanie określonych aktów prawnych związanych z tą aktywnością przedsiębiorstw. I tutaj konieczne staje się określenie odpowiedniego poziomu legislacyjnej ingerencji rządu w te kwestie. Obecnie trwa szeroka dyskusja na temat tego, czy i w jakim stopniu ingerencja ta jest potrzebna. Ścierają się tutaj dwa poglądy.

W ramach pierwszego uważa się, iż ingerencja państwa w obszarze społecznej odpowiedzialności, w tym także w kwestii społecznego zaangażowania, nie jest potrzebna. Jest to przecież dobrowolna działalność, jedynie oczekiwana, a nie wymagana przez społeczeństwo. Konieczne jest więc pozostawienie swobody i inicjatywy samym przedsiębiorcom.

Zdaniem przeciwników, wkraczanie ustawodawcy w ten obszar regulacji prawnych wydaje się dodatkowym, niepotrzebnym obciążeniem dla firm. Działania ustawodawcze w tym zakresie byłyby trudne także ze względu na fakt, że każda firma prowadzi swoją strategię biznesu w zupełnie inny sposób. Prawo musiałoby być albo bardzo ogólne i prawdopodobnie nieskuteczne, jeśli miałyby utrzymać owo zróżnicowanie, albo niezwykle szczegółowe, co ograniczyłoby elastyczność i nowe pomysły¹¹. Rzeczywistość wyprzedza ustawodawstwo, stąd niemożność przewidzenia w prawie wszystkich sposobów, metod, płaszczyzn społecznego zaangażowania. Prawo stać się więc może w tym wypadku czynnikiem wręcz hamującym oryginalne inicjatywy przedsiębiorstw, które rzeczywiście chciałyby się podjąć takich działań.

Wobec często kunktatorskiego zachowania wielu firm można także przewidywać, iż w przypadku umieszczenia w ustawodawstwie określonego katalogu działań i sposobów zachowań, przedsiębiorstwa będą ograniczać swoje inicjatywy jedynie do wskazanych w prawie, uznając je za jeszcze jeden obowiązek narzucony przez państwo. W konsekwencji w piramidzie działań społecznie zaangażowanych spadną one do poziomu działalności podstawowej. Społeczne zaangażowanie stałoby się po prostu kolejnym obowiązkiem przedsiębiorstwa. Niweczy to ideę wyższych poziomów społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa.

Stawrza to także niebezpieczeństwo, że jeżeli społeczne zaangażowanie zostanie potraktowane jako nałożony prawem obowiązek przedsiębiorstwa, pociągnie to za sobą konieczność raportowania w określony sposób tej działalności. A w chwili obecnej i tak istnieje przymus sprawozdawczości właściwie większości działań firmy. Dalsze regulacje mogłyby prowadzić do tworzenia raportów zawierających zbyt dużą liczbę danych i informacji. Istnieje też niebezpieczeństwo, że takie opracowania byłyby przeładowane informacjami i przez to mało czytelne¹². Raport „Tomorrow’s Company” mówi, że przymusowe sprawozdania na temat CSR, w tym dotyczące społecznego

¹⁰ *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007, s. 62.

¹¹ C. Bill, *Provident. Regulacje prawne tu nie pomogą*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu”, 2003, nr 2, s. 30.

¹² Tamże, s. 30.

zaangażowania, nie dopingują do lepszych działań. W publikacji ostrzega się, że oświadczenia większości firm są jedynie uległością wobec oczekiwań otoczenia¹³.

Podnoszą się także głosy, że interwencje administracji rządowej w obszar społecznego zaangażowania mogą być jednocześnie wykorzystane przez niektóre firmy do realizacji strategii konkurencyjnych. Przedsiębiorstwa mające wpływ na ustalanie reguł mogą doprowadzić do tego, by były one np. barierą wejścia na rynek dla nowych organizacji¹⁴.

Jednocześnie prawo może narzucić firmom sposób budowania i organizowania wewnętrznej struktury związanej z działalnością prospołeczną, co może znacznie ograniczyć elastyczność firm.

Przykładowo, obecnie w Parlamencie Europejskim trwa gorąca debata na temat wprowadzenia prawnego obowiązku publikowania raportów społecznych przez wszystkie firmy. Wiąże się to z faktem, iż jednym z głównych założeń Strategii Komisji Europejskiej jest wprowadzenie prostych i jednolitych zasad porównywania społecznego zaangażowania różnych firm. Przeciwno takim regulacjom protestują przedsiębiorcy, obawiając się ujawnienia danych i manipulacji tego typu informacjami.

Zaangażowanie państwa w stworzenie regulacji prawnych dotyczących całej społecznej odpowiedzialności, w tym także społecznego zaangażowania, ma jednak także swoich zwolenników, którzy twierdzą, że w wielu wypadkach przedsiębiorstwa stawiają jedynie na zysk, nie zwracając w swoich działaniach uwagi na interesariuszy, wyrządzając im, czasami nawet nieświadomie, krzywdę. Regulacje prawne byłyby formą zwrócenia uwagi na pewne aspekty i możliwe rodzaje aktywności.

Zdaniem D. Doane (szefowej Programu Odpowiedzialnego Biznesu New Economics Foundation), w obecnej sytuacji zarówno państwo, jak i biznes są poddane presji, albowiem w interesie obu stron leży zaostrzenie norm regulujących działalność firm. W związku ze skandalami dotyczącymi działalności wielkich korporacji, wiara we własne, wewnętrzne systemy odpowiedzialności w firmach stała się iluzoryczna. Co więcej, to przekonanie zdołało przedostać się do świadomości opinii publicznej. Większość firm rozumie dzisiaj potrzebę stworzenia reguł i wyznaczenia ram swojej działalności¹⁵.

Niektóre działania z zakresu społecznej odpowiedzialności są już czasami wymuszane formalnie. Przykładowo, w Niemczech i Wielkiej Brytanii fundusze emerytalne są prawnie zobligowane do podejmowania inwestycji odpowiedzialnych społecznie. W Polsce podczas startu reformy emerytalnej taką postawę próbowało sygnalizować PTE Arka, akcentując, że nie będzie inwestować w niektóre przedsiębiorstwa, np. producentów broni¹⁶. Dania i Holandia wprowadziły obowiązek raportowania przez firmy w zakresie wpływu na środowisko. Obowiązek sporządzania takich ra-

¹³ *Informacje CSR*, „Respo” 2003, nr 3, s. 6.

¹⁴ *Dlaczego to jest ważne, czyli dlaczego Unia Europejska tym się zajmuje*, „Odpowiedzialny Biznes wyzwaniem dla europejskiej gospodarki”, FOB, UNDP, 2002, s. 19.

¹⁵ T. Sajewicz, *Czy zasady odpowiedzialności powinny być prawnie usankcjonowane*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2003, nr 2, s. 29.

¹⁶ A. Łaszyn, *Firma społecznie sympatyczna*, „Marketing w Praktyce” 2002, nr 6, s. 39.

portów i dołączania ich do sprawozdań finansowych funkcjonuje też w Norwegii i Szwecji¹⁷.

W Polsce ostatnio regulacji prawnej doczekały się niektóre z form społecznego zaangażowania przedsiębiorstw: wolontariat, który obecnie jest regulowany przez ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie¹⁸ oraz w ramach tej samej ustawy – darowizny na rzecz organizacji pożytku publicznego. Część zainteresowanych przyjęła tę ustawę z radością, widząc w niej całościową regulację problemu, inni, uznając wolontariat za działanie spontaniczne, byli przeciwni takiej regulacji¹⁹. Nie są to jednak akty prawne nakładające obowiązek podejmowania określonych działań prospołecznych, jedynie porządkujące niektóre ich aspekty.

Każde państwo powinno dążyć więc do stworzenia swego rodzaju równowagi między podejściem dobrowolnym sektora prywatnego do inicjatyw społeczno-środowiskowych, a regulacjami narzucanymi przez rządy. Podejście dobrowolne nie powinno być jednak alternatywą dla regulacji. Choć biznes stanowi główny motor działań, rola sektora publicznego jest niezmiernie ważna. Tradycyjnie sektor publiczny odpowiada za tworzenie przepisów i ich egzekwowanie²⁰.

Na marginesie można zauważyć, iż ujęcie podstawowych działań w normy prawne może mieć także duże znaczenie dla społeczności międzynarodowej. Bardzo często bowiem przedsiębiorstwa wykazują się społeczną odpowiedzialnością w kraju macierzystym, diametralnie inaczej działając poza granicami, szczególnie w krajach biednych, rozwijających się. Takie zachowanie może wynikać z trzech przesłanek. Po pierwsze, politycy są jakby zakładnikami międzynarodowych koncernów. Firmy wymuszają na lokalnych rządach atrakcyjne warunki inwestowania, co często wiąże się z coraz mniej rygorystycznymi przepisami dotyczącymi siły roboczej, czy ochrony środowiska. A rządy godzą się na to, gdyż koncerny są w wielu wypadkach jedynymi pracodawcami, bez których sytuacja w kraju byłaby katastrofalna. Po drugie, panująca w tych krajach korupcja pozwala międzynarodowemu biznesowi uzyskiwać określone, satysfakcjonujące go rozwiązania. I po trzecie, utrzymywanie się przy władzy rządów dyktatorskich zależy także od wsparcia wielkich korporacji²¹.

Jak pokazuje jednak praktyka największych firm, akurat społeczne zaangażowanie, jako przejaw społecznej odpowiedzialności, jest poza krajami macierzystymi realizowane czasami nawet częściej niż w kraju macierzystym, natomiast wiele do życzenia pozostawia polityka poza krajem macierzystym realizowana w stosunku do pracowników. Stąd też pewne uregulowania prawne mogłyby taką sytuację przynajmniej częściowo zmienić. W tym zakresie rządy mogą być wspierane przez inicjatywy ogólnosiątkowe, np. Global Compact czy działania Komisji Europejskiej.

¹⁷ T. Sajewicz, *Czy zasady...*, op. cit., s. 29.

¹⁸ Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003, Dz. U. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.

¹⁹ M. Arczewska, *Nie tylko jedna ustawa. Prawo o organizacjach pozarządowych*, Fundacja ISP, Warszawa 2005, s. 41.

²⁰ P. Mazurkiewicz, *Odpowiedzialność sztyta na miarę*, „Respo” 2003, nr 3, s. 15.

²¹ K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 151-152.

Polski rząd nie może przyjąć, w zakresie włączania się w pewne działania legislacyjne dotyczące tak społecznej odpowiedzialności, jak i samego społecznego zaangażowania, biernej postawy. Jest to związane z tym, iż zgodnie ze strategią Unii Europejskiej, także nowi członkowie Unii powinni wykazywać zainteresowanie ideą społecznej odpowiedzialności, promować ją, stąd też polski rząd musi podjąć pewne kroki. Zdaniem autorki, jednak głębsze wkraczanie z ustawodawstwem nie powinno mieć miejsca, gdyż tylko zniechęci przedsiębiorstwa do podejmowania działań. Dla zachowania spontaniczności, elastyczności i podnoszenia poziomu etyczności, potrzebny jest duży obszar swobody w tym zakresie. Wydaje się, że najbardziej zasadne byłoby natomiast wzbogacenie katalogu preferencji dla firm społecznie zaangażowanych. Społeczne zaangażowanie mogłoby więc pierwotnie być wspomagane dodatkowymi korzyściami biznesowymi. Z czasem, gdy wzrośnie poziom świadomości przedsiębiorców, pracowników, wszystkich obywateli, można mieć nadzieję, że korzyści biznesowe będą jedynie czynnikiem dodatkowym. Na pierwszym miejscu będzie chęć niesienia pomocy, albo czerpanie innych, niematerialnych korzyści (tak jak to przykładowo wskazano w informacjach dotyczących wolontariatu). Oczywiście, w przypadku tworzenia preferencji biznesowych, pojawi się problem, jak określać poziom społecznego zaangażowania, czy wszystkie firmy, niezależnie od poziomu zaangażowania, preferować w równym stopniu. Pewien zakres ustawodawstwa może się okazać niezbędny.

A. Kalata w raporcie *Odpowiedzialny Biznes w Polsce* stwierdza, że polski rząd podjął już pierwsze inicjatywy w tym względzie. Są to między innymi²²:

- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej podjęło inicjatywę opracowania, przy udziale Banku Światowego i Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz Ministerstwa Gospodarki, swego rodzaju przewodnika wspierającego administrację rządową w przygotowaniu podstaw polityki publicznej w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw;
- Ministerstwo Gospodarki pracuje też nad katalogiem kryteriów środowiskowych do wykorzystania w zamówieniach publicznych. Katalog ten ma być poddany społecznej konsultacji;
- to samo ministerstwo opracowało także wytyczne dla małych i średnich przedsiębiorstw, dotyczące uwzględniania aspektów środowiskowych w rachunkowości tych przedsiębiorstw;
- Ministerstwo Gospodarki chce także promować ideę CSR, uznając przestrzeganie jej zasad przez przedsiębiorstwa jako kryterium przy przyznawaniu im funduszy strukturalnych;
- Ministerstwo Środowiska stara się rozpowszechniać i promować System Ekzarządzania Środowiskowego i Audytu (tzw. EMAS), prowadząc rejestr firm, które zostały już wyróżnione i mają certyfikat w tym zakresie.

Wyniki tych działań będą obserwowane w najbliższej przyszłości.

²² A. Kalata, *Biznes na etycznym fundamencie*, [w:] *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki, Raport 2006*, FOB, Warszawa 2007, s. 8.

6.2. Rola władz lokalnych w tworzeniu warunków sprzyjających rozwojowi społecznej orientacji przedsiębiorstw

Podstawowym zadaniem każdej władzy lokalnej jest tworzenie warunków do zaspokajania potrzeb lokalnych społeczności. Władze lokalne otrzymały w tym zakresie szerokie kompetencje, połączone z różnorodnym instrumentarium. Obowiązek dbania o społeczność lokalną jest nie tylko obowiązkiem ustawowym, ale wynika także z dobrze pojętego interesu własnego gospodarza terenu. Od pomyślności środowiska lokalnego zależy bowiem wielkość środków pozyskiwanych przez władze lokalne do realizacji swoich celów. Dobrobyt społeczności lokalnej i podnoszenie jego poziomu powinno być więc podstawowym obszarem zainteresowań władz lokalnych. Działania zmierzające do realizacji tego wyzwania muszą być traktowane priorytetowo.

W tej sytuacji konieczne jest dostrzeżenie przez lokalnych decydentów pozytywnej korelacji pomiędzy zwiększonymi możliwościami zaspokojenia potrzeb danej zbiorowości lokalnej a rozwojem społecznego zaangażowania przedsiębiorstw. W interesie władz leży więc podjęcie takich działań, aby przedsiębiorstwa, poprzez swoją działalność prospołeczną, wspomagały samorząd w kreowaniu określonego poziomu rozwoju lokalnego. Podmioty gospodarcze należy zachęcić do inicjatyw społecznych na coraz szerszą skalę.

Wydaje się, iż władze lokalne mogą podjąć działania w tym kierunku w trzech obszarach:

- tworzenie sprzyjającego klimatu do prowadzenia działalności gospodarczej na danym terenie;
- włączanie się razem z przedsiębiorstwami w określone inicjatywy społeczne;
- budowanie pozytywnego wizerunku władzy lokalnej, jako władzy działającej odpowiedzialnie, etycznie.

Aby przedsiębiorstwa mogły rozwijać działania prospołeczne, muszą mieć najpierw zapewnioną możliwość realizacji swoich funkcji biznesowych. Możliwości te w dużej mierze zależą od władz lokalnych. Dysponują one szerokim wachlarzem narzędzi, dzięki zastosowaniu których tworzą określone warunki prowadzenia biznesu. Do zasadniczych instrumentów, którymi mogą się posługiwać, należą²³:

- plany i programy rozwoju;
- instrumenty reglamentacyjne (nakazy, zakazy, zezwolenia, decyzje);
- zarządzanie mieniem (udostępnianie gruntów, obiektów komunalnych);
- instrumenty bodźcowo-ekonomiczne (wysokość podatków i opłat, ustalanie cen za udostępniane mienie i świadczone usługi użyteczności publicznej);
- instrumenty instytucjonalne (powoływanie jednostek organizacyjnych realizujących cele związane z rozwojem gospodarki lokalnej);
- działania bezpośrednie w sferze przedsięwzięć (np. budowa infrastruktury);
- instrumenty informacyjne (udostępnianie podmiotom gospodarczym baz danych tworzonych przez gminy);

²³ B. Słonimska, *Gmina w procesach stymulowania przedsiębiorczości*, „Samorząd Terytorialny” 2006, nr 3, s. 21.

- działalność promocyjna.

Prawidłowe stosowanie tych narzędzi daje zarówno możliwość efektywnego prowadzenia działalności przez podmioty gospodarcze, jak i włączania się ich w działania prospołeczne.

Aby stworzyć przedsiębiorstwom odpowiedni klimat do prowadzenia działalności gospodarczej, władze lokalne muszą posiadać najpierw spójną wizję rozwoju danego obszaru, przełożoną na strategię działania. Wizja rozwoju społecznego wzmacnia ład społeczny i aktywizuje społeczeństwo. Zachęca do działania podmioty gospodarcze, które mogą określić swoje miejsce w danej społeczności. Jednocześnie czytelna, realna do wykonania strategia rozwoju lokalnego może zachęcać przedsiębiorstwa, żeby włączyć się czynnie do jej realizacji dzięki społecznemu zaangażowaniu.

Ważne znaczenie mają także instrumenty bodźcowo-ekonomiczne. Rodzaje stosowanych podatków, wysokość stawek, ulg, ewentualnych zwolnień oddziałują bezpośrednio na zachowania podmiotów gospodarczych, zachęcając, bądź zniechęcając je do podejmowania określonych działań²⁴. Choć instrumentarium, jakim w tym obszarze dysponują władze lokalne, nie jest zbyt rozbudowane, to jednak zwłaszcza w trudnej sytuacji finansowej wielu przedsiębiorstw decyzje władz w tym zakresie mogą stanowić ważny czynnik zachęcający do społecznego angażowania się.

W celu tworzenia odpowiednich warunków do prowadzenia działalności gospodarczej i działań prospołecznych firm, władze lokalne mogą posłużyć się instrumentami informacyjnymi. Tworzenie i udostępnianie baz danych o działających w regionie przedsiębiorstwach sprzyja możliwości nawiązywania współpracy. Tworzenie baz dobrych praktyk, w zakresie społecznego zaangażowania firm lokalnych, stwarza możliwość uczenia się tych działań, wykorzystywania pomysłów innych lub na tej podstawie tworzenia swoich projektów. Istnienie takiej bazy jest także doskonałą szansą na promowanie regionu, przedsiębiorstw tutaj funkcjonujących i idei społecznego zaangażowania.

Ważnym obszarem stymulującym rozwój lokalnych przedsiębiorstw są inwestycje w infrastrukturę. Dzięki takim inwestycjom przedsiębiorcy mają nie tylko lepsze możliwości rozwoju, ale także np. ułatwioną etyczną działalność prośrodowiskową, możliwość szybszego załatwienia spraw urzędowych, dojazdu do klientów, czy partnerów biznesowych.

Stałe, bliskie kontakty z firmami działającymi na danym terenie skutkują lepszym zrozumieniem przez władze lokalne procesów rozwojowych, jakie zachodzą w gminie, zwiększa się prawdopodobieństwo wcześniejszego poinformowania o zbliżających się trudnościach, istnieje wtedy szansa na wspólne rozwiązywanie problemów. Władze powinny także szukać bez przerwy możliwości promowania działalności gospodarczej²⁵.

²⁴ B. Stonińska, *Gmina...*, op. cit., s. 22.

²⁵ R. Hajkowski, P. Szewczyk, *Aktywizacja społeczności i władz lokalnych*, [w:] *Społeczności lokalne w perspektywie integracji europejskiej*, red. R.B. Woźniak, Wyd. Ucz. BWSH w Koszalinie, Koszalin 2000, s. 244.

Zdaniem A. Klasika, władze lokalne powinny utrzymywać zdolność do przyciągania i zakorzeniania na swoim obszarze firm przez zapewnianie im konkurencyjnych warunków sytuacyjnych i politycznych. Dążąc do tzw. terytorializacji przedsiębiorstw, czyli do ich względnie trwałego związania z tkanką ekonomiczną regionu, powinny zachęcać i wspomagać przedsiębiorstwa w procesie ich wchodzenia w różne formy współpracy, tworzenia sieci, lokalnych skupień przedsiębiorstw²⁶, a w konsekwencji także do ich wspólnego działania na rzecz danego regionu.

Władze lokalne mogą wpływać na popularyzację społecznego zaangażowania firm także poprzez stwarzanie warunków sprzyjających inicjatywie i podmiotowej aktywności poszczególnych mieszkańców, a więc aktywności indywidualnej, a nie zinstytucjonalizowanej. Zachęcanie poszczególnych członków do zaangażowania się prospołecznego, poprzez wskazywanie kwestii wymagających rozwiązania, pokazywanie pozytywnych przykładów i efektów takich działań, może uwrażliwić społeczeństwo na pojawiające się problemy, skłonić do zastanowienia i podjęcia aktywności. Ponieważ, jak zauważono wcześniej, spośród lokalnej społeczności rekrutują się pracownicy przedsiębiorstw, mogą oni w dalszej kolejności inicjować podejmowanie działań społecznie zaangażowanych przez firmy, w których pracują. Rolą władz w tym obszarze działań powinno być stworzenie instytucjonalnej infrastruktury społecznej, w postaci: stowarzyszeń, komitetów, wyspecjalizowanych agend, inicjatyw obywatelskich, które to podmioty mogłyby być płaszczyzną realizacji aktywności poszczególnych mieszkańców, z drugiej zaś strony mogą pełnić rolę edukacyjną i zachęcającą oraz propagować postawy i działania sprzyjające rozwojowi lokalnemu²⁷. W powyższych działaniach może wspomóc władze lokalne Program Narodów Zjednoczonych ds. rozwoju (UNDP), który funkcjonuje w Polsce od 1990 r. i wypełnia trojką misję. Jej elementy to: wzmacnianie samorządów lokalnych, pomoc w ochronie środowiska oraz działania służące aktywizacji i integracji społeczeństwa²⁸.

Obok działań o charakterze ogólnym, stymulującym działalność gospodarczą, władze lokalne są w stanie pobudzać społeczne zaangażowanie firm poprzez inicjowanie określonych akcji prospołecznych lub włączanie się do takich inicjatyw zaproponowanych przez różne podmioty. Należy podkreślić w tym miejscu ogromną rolę partnerstwa międzysektorowego.

W Polsce termin partnerstwo publiczno-prywatne jest kojarzone z ustawą o partnerstwie publiczno-prywatnym²⁹, w ramach której jest możliwa współpraca pomiędzy partnerami publicznymi i prywatnymi, oparta na umowie o partnerstwie, w celu realizacji zadań publicznych. W ramach takiej umowy partner prywatny ponosi całość lub część nakładów na wykonanie przedsięwzięcia lub zapewnia ich poniesienie przez inne osoby, a także zobowiązuje się do wykonania danego przedsięwzięcia za

²⁶ A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny. Podstawy teoretyczne i metodologiczne*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjne regiony w perspektywie spójności przestrzeni europejskiej*, red. A. Klasik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 13.

²⁷ K. Kuciński, *Przestrzeń operacyjna firmy a jej otoczenie lokalne*, [w:] *Lokalne uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Kuciński, Monografie i Opracowania nr 459, OW SGH, Warszawa 1999, s. 29.

²⁸ *Polskie społeczeństwo na drodze do zrównoważonego rozwoju*, UNDP Polska, Warszawa 2004.

²⁹ Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z dnia 28 lipca 2005, Dz.U. Nr 169, poz.1420.

odpowiednim wynagrodzeniem³⁰. Takie podejście do partnerstwa mieści się jednak w ramach podstawowej działalności przedsiębiorstwa, a nie wyższych poziomów społecznego zaangażowania. Typowe partnerstwo publiczno-prywatne jest postrzegane jako działalność komercyjna. Za świadczone społeczeństwu usługi przedsiębiorstwo otrzymuje określone wynagrodzenie.

Możliwa jest jednak inna podstawa partnerstwa. Chodzi tu o sytuacje, w których przedsiębiorstwo działa na wyższych poziomach społecznego zaangażowania, a jest to działalność wynikająca z chęci budowania wizerunku firmy, z przeświadczenia o konieczności włączenia się przedsiębiorstwa w kształtowanie poziomu życia społeczności lokalnej. Przedsiębiorstwo ponosi określone koszty, a zyski, jeżeli takie mają miejsce, są realizowane w długim okresie. W tym miejscu chodzi więc o wspólne inicjatywy różnych sektorów, w celu rozwiązywania ważnych problemów lokalnych, w których jednak przedsiębiorstwa uczestniczą bez przewidzianego wynagrodzenia.

Takie partnerstwo to współpraca pomiędzy aktorami, w ramach której aktorzy zgadzają się działać wspólnie w kierunku realizacji określonego celu rozwoju gospodarczego³¹. Fundacja Partnerstwo dla Środowiska mówi o partnerstwie międzysektorowym, mając na uwadze grupę partnerską, która jest dobrowolnym, otwartym, formalnym lub nieformalnym porozumieniem co najmniej trzech partnerów – instytucji i osób, reprezentujących co najmniej dwa sektory (publiczny, prywatny lub pozarządowy), którzy, zachowując autonomię, wspólnie realizują praktyczne długofalowe działania na rzecz określonego regionu, doskonaląc je i monitorując oraz dzieląc między siebie koszty, odpowiedzialność, ryzyko i korzyści.³² Służy ono przygotowaniu i nadzorowaniu uzgodnionej strategii odrodzenia danego obszaru³³.

Partnerstwo na rzecz rozwoju społeczności lokalnej ma szansę osiągnąć sukces, jeżeli spełnione będą określone warunki:

- podmiotowe i równoprawne traktowanie się partnerów: należy unikać sytuacji, w której aktywność samorządu lokalnego sprowadza się do działań polegających na zabieganiu o przychylność społeczności lokalnej w czasie wyborów w zamian za przyznanie jej (bądź obietnice przyznania) dóbr pozostających w jego gestii;
- kreatywność i aktywność wszystkich partnerów;
- wspólna wizja dotycząca kierunków i form rozwoju społeczności lokalnej oraz konsensusu dla sposobu jej osiągnięcia³⁴.

³⁰ P. Goldman, *Zagrożenia dla PPP*, „Wspólnota” 2006, nr 45, s. 48.

³¹ R.J. Bennett, G. Krebs, *Local Economic Development: Public-Private Partnership Initiatives in Britain and Germany*, Belhaven Press, Londyn&New York 1994, s. 82; cyt. [za:] E. Piasecka, *Brytyjska koncepcja układow partnerstwach w lokalnym rozwoju gospodarczym*, [w:] *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, red. J. Targalski, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 334.

³² J. Godlewska, *Partnerstwo publiczno-prywatne jako narzędzie wdrażania zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Problemy interpretacji i realizacji zrównoważonego rozwoju*, red. B. Poskrobko, G. Dobrzański, Wyd. WSE w Białymstoku, Białystok 2007, s. 187.

³³ N. Bailey, *Towards a Research Agenda for Public-Private Partnership In the 1990's*, „Local Economy” 1994, Vol. 8, No. 4; cyt. [za:] E. Piasecka, *Brytyjska...*, op. cit., s. 335.

³⁴ *Komunikacja i partycypacja społeczna. Poradnik*, red. J. Hausner, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 41.

Partnerstwo, jak dodaje Z. Woźniak, będąc najpełniejszą formą partycypacji społecznej, zakłada otwartość, dążenie do podejmowania decyzji przede wszystkim w drodze konsensusu, jawność oraz informowanie zainteresowanych i szerszego otoczenia, negocjacyjny charakter w rozwiązywaniu pojawiających się konfliktów, kształtowanie nierywalizującego nastawienia stron³⁵.

Inicjatywy oparte na partnerstwie międzysektorowym mogą być realizowane we wszystkich obszarach – ochrona zdrowia, edukacja, kultura, sport, opieka społeczna itd. Jak stwierdza B. Kozuch, samorząd, głównie z przyczyn od niego niezależnych, dysponuje ograniczonymi zasobami finansowymi, co skutkuje ograniczonymi możliwościami zaspokajania potrzeb społecznych, a jednocześnie skłania do kooperacji z innymi podmiotami³⁶. Takie partnerstwo daje korzyści dla wszystkich uczestniczących w nim stron. Władze zyskują zaangażowanie biznesu w określony projekt, co pozwala zrealizować go lepiej, szybciej, lub na większą skalę. Realizują swój cel, jakim jest podniesienie poziomu życia społeczności lokalnej. Przedsiębiorstwo zaspokaja potrzebę pomocy społeczności lokalnej, a przy okazji może zrealizować (najczęściej odroczone w czasie) korzyści biznesowe.

W chwili obecnej międzyorganizacyjne projekty w partnerstwie stały się w wielu krajach chlebem powszednim, demonstrując możliwości, jakie się rysują w społeczeństwie skłonny do stosowania nowych form współzależności³⁷. W polskich warunkach, wobec braku doświadczeń tak strony publicznej, jak i prywatnej, występuje wiele sytuacji konfliktowych, które doprowadzają ostatecznie do niewykorzystania wielu możliwości współpracy³⁸. Nie znaczy to, że władze powinny rezygnować z takiej formy angażowania biznesu w rozwiązywanie kwestii społecznych. Znaleźć można bowiem także pozytywne przykłady (np. Partnerstwo dla Płocka, Partnerstwo dla Regionu Karkonoskiego), świadczące o zasadności podejmowanych w tym zakresie działań.

Przykładem wspólnych działań z sektorem biznesu i władz lokalnych mogą być fundusze lokalne, czyli organizacje filantropijne, które aktywnie pozyskują środki finansowe od lokalnych darczyńców i przeznaczają je na określone inicjatywy społeczne. Przedstawiciele samorządu wchodzi często w skład rad, komisji, a nawet zarządów funduszy lokalnych, lub do komisji grantowych tych funduszy. Mogą promować ten typ współpracy, oraz włączać się w ich działalność, udostępniając zaplecza lokalowego, dając wsparcie logistyczne. Bardzo często są partnerami w realizacji większych przedsięwzięć realizowanych przez fundusz lokalny³⁹.

³⁵ Z. Woźniak, *Między rywalizacją a partnerstwem. Bariery współpracy władz publicznych z organizacjami pozarządowymi*, [w:] *Samorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, red. P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 100.

³⁶ B. Kozuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wyd. PLACET, Warszawa 2004, s. 239.

³⁷ Z. Barczyk, *Ewolucja przedsiębiorczego podejścia do samorządności lokalnej w dobie postępującej globalizacji*, [w:] *Globalna gospodarka – lokalne społeczeństwa. Świat na progu XXI wieku*, red. J. Osieński, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2001, s. 141.

³⁸ B. Słomińska, *Organy władzy publicznej w procesie wspierania działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny” 2005, nr 2, s. 31.

³⁹ M. Mazurczak, *Zanim weszła ustawa: pięć lat współpracy samorządu terytorialnego i lokalnych organizacji filantropijnych (1998-2003)*, [w:] *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*, red. M. Rymśza, Fundacja ISP, Warszawa 2004, s. 81-83.

Koncepcja partnerstwa z sektorem prywatny jest dla władz lokalnych szczególnie korzystna. Inicjatywy takie budują pozytywny wizerunek regionu. Z jednej bowiem strony świadczą o postawie władz lokalnych. Aktywne partnerstwo wskazuje, na ile sektor publiczny potrafi otwierać się na współpracę z biznesem (i organizacjami społecznymi), na ile sam inicjuje współpracę, jakiego typu partnerstwo jest dla niego najbardziej korzystne⁴⁰. Może to być więc pozytywny sygnał dla potencjalnych inwestorów. Jednocześnie istnienie partnerstwa wskazuje na umiejętność władz do zachęcania biznesu do takiej współpracy.

Funkcjonowanie inicjatyw w formie partnerstwa świadczy także o tym, iż władze myślą o społeczności lokalnej, dążąc do zaspokojenia jej potrzeb w jak najlepszy sposób. Jest to przejaw myślenia o przyszłości regionu. Stosowanie takiej formy współdziałania zapewnia najlepsze wykorzystanie wszechstronnego potencjału danego obszaru.

Projekty międzysektorowe, opierające się na dobrowolnych świadczeniach firm, demonstrują określone postawy przedsiębiorstw w regionie. Wskazują na fakt, że działające tu podmioty widzą swoją służebną rolę w stosunku do społeczności lokalnej. Aktywność zaangażowanych przedsiębiorstw może stać się przykładem dla innych podmiotów gospodarczych⁴¹.

I w końcu, wydaje się, że znakomitym sposobem wpływania na szersze zainteresowanie się biznesu społecznym zaangażowaniem będzie tworzenie wizerunku etycznej władzy lokalnej. Oprzec to należy na propagowaniu wśród lokalnych urzędników koncepcji społecznej odpowiedzialności. Ideę tę powinni oni realizować w swojej pracy, w kontaktach z przedsiębiorcami. „Nader często firmy napotykają na utrudnienia wynikające z braku ładu przestrzennego, trudności w uruchomieniu istniejących zasobów [...], narzekają na [przypis autorki] powolność w podejmowaniu decyzji administracyjnych, niejasność kompetencji i reguł prowadzenia gry ekonomicznej. Nieprawidłowości te wynikają ze złego sposobu zarządzania lub są przejawem bądź następstwem korupcji, a zwłaszcza nepotyzmu. [...] Wyeliminowanie tych nieprawidłowości stwarza możliwość uruchomienia swego rodzaju prostych rezerw rozwoju lokalnego⁴². Jednocześnie przedstawiciele władz lokalnych, jako osoby indywidualne, powinni dać osobisty przykład poprzez włączanie się w inicjatywy prospołeczne na rzecz społeczności lokalnej.

Uczenie się przez władze lokalne nowych sposobów zachowań i przyjmowanie nowych idei urzeczywistnia proces tzw. zbiorowego uczenia się, który, zdaniem R. Capello, polega na kumulatywnym budowania doświadczenia oraz *know-how*, a który leży u podstaw przedsiębiorczości lokalnych środowisk. Proces ten wynika z dwóch przesłanek:

- kumulacji – dynamiki, trwania, ciągłości kumulowania wiedzy;

⁴⁰ A. Ochojski, *Przedsiębiorczość sektora publicznego w strukturach samorządu terytorialnego*, [w:] *Przedsiębiorcze i konkurencyjne regiony w perspektywie spójności przestrzeni europejskiej*, red. A. Klasik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 300.

⁴¹ U. Gołaszewska-Kaczan, *Partnerstwo publiczno-prywatne a atrakcyjność regionu*, [w:] *Atrakcyjność inwestycyjna regionu*, red. A. Kopczuk, M. Proniewski, Wyd. WSiFiZ w Białymstoku, Białystok 2005, s. 545.

⁴² K. Kuciński, *Przestrzeń operacyjna firmy a jej otoczenie lokalne*, w: *Lokalne uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Kuciński, Monografie i Opracowania nr 459, OW SGH, Warszawa 1999, s. 23-24.

- interakcyjności – wiedza jest przekazywana dzięki dynamice, synergii oraz dialogowi⁴³.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że właściwie każdy aspekt aktywności władz lokalnych może być czynnikiem zachęcającym biznes do włączenia się w realizację zadań przypisanych tym władzom, poprzez własne inicjatywy prospołeczne. Lokalni decydenci powinni więc monitorować stosunek przedsiębiorców do podejmowanych przez władzę działań, a z poczynionych obserwacji wyciągać wnioski co do kierunków dalszej aktywności.

W tym kontekście ciekawą koncepcją może okazać się idea regionu odpowiedzialnego społecznie. Region odpowiedzialny społecznie to taki, który⁴⁴:

- publiczne zadania społeczne realizuje w sposób odpowiedzialny, pobudza aktywność obywatelską, rozwija zaangażowanie przedsiębiorstw i instytucji w tym zakresie;
- postępuje etycznie, zwiększa fachowość swoich przedstawicieli, doskonali przejrzystość życia publicznego, wprowadza kodeks dobrych praktyk w tym zakresie;
- przestrzega zasad *corporate governance* w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora publicznego;
- skupia firmy realizujące koncepcje odpowiedzialnego biznesu;
- kształtuje warunki rozwoju zrównoważonego.

Jednocześnie, gdybyśmy porównali zakres społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i regionu, zauważylibyśmy pewne różnice. Pokazuje je tabela 62.

Tabela 62.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa i regionu

| Aspekt odpowiedzialności | Przedsiębiorstwo | Region |
|--------------------------|------------------|----------|
| społeczny | pożądany | wymagany |
| ekonomiczny | wymagany | wymagany |
| prawny | wymagany | wymagany |
| etyczny | oczekiwany | wymagany |
| ekologiczny | oczekiwany | wymagany |

Źródło: H. Ponikowski, *O koncepcji regionu odpowiedzialnego społecznie*, [w:] *Rozwój regionalny a rozwój społeczny*, red. A. Bocian, Wyd. UwB, Białystok 2006, s.104.

Koncepcja regionu odpowiedzialnego może być pewnym stanem idealnym, do którego będą dążyć władze lokalne.

⁴³ A. Ochojski, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 306-307.

⁴⁴ Zob. H. Ponikowski, *O koncepcji regionu odpowiedzialnego społecznie*, [w:] *Rozwój regionalny a rozwój społeczny*, red. A. Bocian, Wyd. UwB, Białystok 2006, s. 102.

6.3. Działania organizacji pozarządowych w zakresie stymulowania prospołecznej aktywności przedsiębiorstw

W rozszerzaniu zakresu społecznego zaangażowania biznesu dużą rolę odgrywają także organizacje pozarządowe⁴⁵. Ich działalność może stymulować przedsiębiorstwa do podejmowania określonych przedsięwzięć. Organizacje te mogą w szczególności:

- pełnić rolę uświadamiającą i edukacyjną co do istnienia określonych problemów;
- jako beneficjenci działań prospołecznych przedsiębiorstw współpracować z biznesem w rozwiązywaniu określonych problemów;
- na równi z podmiotami rządowymi, czy władzą lokalną, tworzyć sprzyjający klimat dla rozwoju zaangażowania firm.

Podmioty gospodarcze prowadzą swoją działalność, nie wnikając często w problemy otoczenia, w którym funkcjonują. Przyczyny mogą być różne: nie dostrzegają ich, dlatego że się z nimi nie zetknęły bezpośrednio, nie mają czasu, aby się nimi zainteresować, nawet jeżeli problem widzą, to wolą się nim nie zajmować, gdyż nie wiedzą, co mogłyby zrobić. Tutaj więc stymulującą rolę powinny odegrać organizacje pozarządowe. Organizacje te bardzo dobrze znają problemy społeczności lokalnych, ponieważ same je diagnozują, monitorują i starają się rozwiązywać. Można stwierdzić, że funkcjonowanie organizacji pozarządowych polega na sygnalizowaniu problemu społecznego, jego artykulacji, poinformowaniu, co w danej sprawie robi administracja, a następnie na propozycjach konkretnych działań i w pewnym zakresie ich realizacja⁴⁶.

Organizacje, wypełniając swoją rolę uświadamiającą, powinny nagłaśniać istniejące problemy, zwracając uwagę całej społeczności lokalnej, w tym pracownikom firm i ich kierownictwu, na istnienie określonych kwestii. Jeżeli robią to odpowiednio często i przekonująco, podmioty gospodarcze nie mogą już problemu nie zauważyć i muszą się do niego ustosunkować.

⁴⁵ Organizacje pozarządowe są to organizacje, nie będące jednostkami sektora finansów publicznych i nie działające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nie posiadające osobowości prawnej, utworzone na podstawie przepisów ustaw. Zob. Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, z dnia 24 kwietnia 2003, Dz.U. Nr 96, poz.873 z późn. zm. Organizacje pozarządowe są określane także jako: organizacje *non-profit*, organizacje społeczne, organizacje obywatelskie. Zob. M. Arcewska, *Nie tylko jedna ustawa. Prawo o organizacjach pozarządowych*, Fundacja ISP, Warszawa 2005, s. 7. Termin *organizacja pozarządowa* określa relację organizacji z sektorem państwowym, opozycje w stosunku do rządu, pojęcie *non-profit* z kolei opisuje jej opozycyjny stosunek do sektora prywatnego (komercyjnego), zaś określenie *trzeci sektor* opiera się na przeciwstawieniu wobec obu sektorów: publicznego i komercyjnego. E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. UJ, Kraków 2006, s. 27-28. Korzenie trzeciego sektora sięgają XVIII-wiecznej Anglii, stamtąd idea stowarzyszeń została przeniesiona na grunt amerykański. Począwszy od XIX wieku, obserwuje się dynamiczny proces ilościowego i jakościowego rozwoju stowarzyszeń w Stanach Zjednoczonych, który wywarł niewątpliwą wpływ na kraje europejskie. Zob. R. Radek, A. Zygmunt, *Realizacja zadań i celów organizacji non-profitowej na przykładzie Euroregionu Nysa*, „Regiony Polski” 2005, nr 1, s. 104.

⁴⁶ R. Radek, A. Zygmunt, *Realizacja zadań i celów organizacji non-profitowej na przykładzie Euroregionu Nysa*, „Regiony Polski” 2005, nr 1, s. 104.

Jednocześnie, wskazując na możliwe sposoby rozwiązania danego problemu i odwołując się do sumienia, korzyści ogólnych czy biznesowych, organizacje pozarządowe mogą zachęcać do podjęcia próby rozwiązania problemu przez przedsiębiorstwo. Pełnią więc rolę edukacyjną, a zarazem inspirującą.

Znaczenie organizacji pozarządowych wzrasta szczególnie w sytuacji, gdy mamy do czynienia ze słabymi instytucjami państwowymi. Wypełniają one niszę pomiędzy państwem i społeczeństwem, powstała na skutek niewydolności państwa i rynku w zakresie zaspokajania potrzeb obywateli. Zazwyczaj jednak rozmiary problemów, z którymi walczą organizacje, przerastają możliwości finansowe, organizacyjne, kompetencyjne tych podmiotów. Konieczna staje się współpraca między innymi z sektorem biznesu. Jak stwierdza J. Austin, dwudziesty pierwszy wiek jest erą sojuszy, czasem, w którym współpraca jest koniecznością dla organizacji charytatywnych⁴⁷.

Aby zwiększyć chęć zaangażowania się podmiotów gospodarczych we współpracę z organizacjami, organizacje te muszą nauczyć się odpowiedniego podejścia do tej sprawy. Konieczne staje się wykorzystywanie nowych technik i metod zarządzania, skorzystanie z doświadczeń podmiotów komercyjnych. Znaczący przedmiot twierdzą, iż w Polsce można w chwili obecnej obserwować proces stopniowego dojrzewania organizacji pozarządowych – przechodzenie od stanu improwizacji i aktywności do programowej realizacji własnych wypracowanych strategii. Proces ten odbywa się tak w wyniku samoedukacji, jak i naśladownictwa organizacji zagranicznych⁴⁸ oraz czerpania wzorców z działalności przedsiębiorstw.

Przede wszystkim niezbędne jest dbanie o odpowiedni wizerunek organizacji. Wizerunek ten powinien być powiązany z godnym poparciem i mającym akceptację społeczną celem, dla realizacji którego organizacja powstała. Powinien być to jednocześnie wizerunek, który firmy mogą łatwo zidentyfikować, skojarzyć z określoną płaszczyzną działania; rozproszenie działań organizacji może być w tym wypadku dużą przeszkodą w pozyskaniu sponsorów. Organizacja powinna też zadbać o nagłaśnianie swoich dotychczasowych dokonań, aby ewentualne, chętne do współpracy podmioty gospodarcze widziały skuteczność jej działań. Ważne jest także uświadamianie otoczeniu, że w organizacji funkcjonują jasne procedury pozwalające na społeczną kontrolę jej działań i dysponowania przez nią zgromadzonymi funduszami. Zachęcając innych do społecznego zaangażowania się, samemu należy reprezentować wysoki poziom etyczny. Największe szanse na zdobycie donatorów mają organizacje znane, powszechnie rozpoznawane, zajmujące się problemami o dużym zainteresowaniu społecznym, ale również pozostałe organizacje mają możliwość nawiązania współpracy z biznesem.

Chcąc zachęcić przedsiębiorstwa do społecznego zaangażowania się, organizacja musi wykazać się dużą elastycznością. Każde przedsiębiorstwo może bowiem mieć inne spojrzenie na sposób rozwiązania problemu, różne pomysły, które można byłoby

⁴⁷ J.E. Austin, *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, Jossey-Bass, San Francisco 2000; cyt. [za:] K. Andresen, *Marketing Robin Hooda. W wykorzystywanie metod marketingowych sektora komercyjnego przez organizacje non-profit*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2007, s. 110.

⁴⁸ J. Kowalik, *Między partycypacją a zarządzaniem. W poszukiwaniu determinantów skuteczności samorządów miejskich*, Wyd. AŚ, Kielce 2004, s. 178.

wykorzystać. Poszczególnym firmom może odpowiadać inna forma współpracy, działanie w ramach różnych struktur, stosowanie się do innych procedur. Organizację pozarządową musi więc cechować otwartość na współpracę.

Zwracając się o pomoc do konkretnego przedsiębiorstwa, organizacja powinna wiedzieć, jaka jest faktyczna działalność firmy, jak wygląda jej otoczenie biznesowe, w jakie inicjatywy dany podmiot już się włączał. Propozycja współpracy powinna być dostosowana do realiów firmy.

Aby efektywnie zachęcać przedsiębiorstwa do zaangażowania się w działalność organizacji pozarządowej, organizacja taka powinna podjąć także próbę określenia, które podmioty gospodarcze najlepiej zareagują na jej prośby. K. Andresen stwierdza, że przede wszystkim, poszukując partnerów do współpracy, organizacje *non-profit* powinny zastanowić się nie nad tym: „kto jest podobny do nas, tylko kto wygra, gdy my wygramy”⁴⁹. Zdaniem Ph. Kotlera i A.R. Andreasa, można wskazać na kilka grup podmiotów, z którymi organizacje pozarządowe mają największą szansę nawiązać współpracę (w dowolnej formie). Są to⁵⁰:

- firmy lokalne – ze względu na bliskie sąsiedztwo, firmy takie mogą poczuwać się do wspierania organizacji, widząc w tym korzyści także dla swoich pracowników i klientów;
- firmy o działalności komplementarnej względem działalności *non-profit* – ze względu na podobieństwo zainteresowań;
- firmy o określonych obszarach filantropijnych, które w swoich misjach deklarują podejmowanie działań w tym zakresie;
- firmy globalne budujące swój wizerunek na rynkach lokalnych, mające jednocześnie duże możliwości finansowe;
- firmy „zaprzyjaźnione”, w których pracują sympatycy danej organizacji, przez które to osoby możliwe będzie dotarcie do osób podejmujących decyzje w przedsiębiorstwie;
- firmy posiadające określone zasoby, niezbędne do funkcjonowania organizacji *non-profit*.

Szansę na pozyskanie zaangażowania przedsiębiorstw zwiększa także podejście do tych działań w sposób przemyślany, zgodnie z określonym planem. Specjaliści proponują ujęcie tego w następujące etapy⁵¹:

- określenie, jakie korzyści spodziewa się uzyskać organizacja dzięki nawiązaniu relacji, i co ona sama ma do zaoferowania ewentualnym sponsorom;
- ułożenie listy ewentualnych ofiarodawców i szczegółowa jej analiza, w ramach której ofiarodawcy mogą zostać podzieleni na różne grupy, pod względem różnych kryteriów;
- zaplanowanie i wdrożenie strategii odpowiednich kontaktów z poszczególnymi kategoriami donatorów;

⁴⁹ K. Andresen, *Marketing Robin Hooda. Wykorzystywanie metod marketingowych sektora komercyjnego przez organizacje non-profit*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2007, s. 107.

⁵⁰ Ph.Kotler, A.R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, New Jersey 1996, s. 247-248.

⁵¹ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 211-215.

- monitorowanie przebiegu całego procesu, by w razie problemów podjąć odpowiednie działania korygujące.

Nawiązanie współpracy z podmiotami gospodarczymi i uzyskanie ich wsparcia w ramach określonej akcji nie powinno kończyć kontaktów organizacja-przedsiębiorstwo. Chcąc zapewnić sobie długotrwałe zaangażowanie firm, organizacje muszą zrobić wszystko, aby przedsiębiorstwo odczuwało satysfakcję ze współpracy, z osiągniętych rezultatów i korzyści.

Czynniki, które pozwalają budować trwałe partnerstwa NGO i biznesu, to⁵²:

- zdefiniowanie wzajemnych celów w kontekście wartości i korzyści,
- obustronne relacje oparte na zaufaniu,
- pewna chemia związana z przedsięwzięciem,
- jasno określona wizja,
- możliwość bezpośredniego kontaktu,
- rozwijanie pomysłów, pewna ewaluacja,
- otwartość,
- mówienie o sukcesach,
- komfortowy sposób współpracy.

Można przyjąć, że partnerstwo jest procesem uczenia się siebie nawzajem, jego zasady ewoluują wraz z poznawaniem się obu stron.

Chcąc zachęcić biznes do angażowania się, organizacje pozarządowe muszą zdawać sobie sprawę, że chociaż realizują przede wszystkim cele społeczne, to powinny także przyczynić się do satysfakcji donatorów, od których przecież w dużej mierze zależy ich los, czyli możliwość sprostania owym przesłaniom społecznym. Kontakty pomiędzy organizacjami *non-profit* a przedsiębiorcami mogą mieć bardziej równoprawny i biznesowy charakter, o ile organizacje pożytku publicznego w zamian za zaangażowanie zaoferują przedsiębiorstwom coś wartościowego. Może to być przykładowo nagłośnienie społecznego zaangażowania w mediach.

Kwestia ta przekłada się z kolei na właściwe kontakty organizacji pozarządowych z mediami. Wydaje się, że organizacje nie zawsze potrafią nawiązywać kontakty z mediami i utrzymywać z nimi dobre relacje. Czasami działania społeczne są mało interesujące i trudno zaciekawic nimi media. Specyfiką działań społecznych jest bowiem ważność bezpośrednich celów społecznych i rozwiązanie problemu, a nie widowiskowość realizacji tych zadań. Media zaś muszą dbać o zainteresowanie odbiorców przekazywanymi informacjami. Pomimo to, dbałość o nagłaśnianie określonych wiadomości, przełamywanie obaw dziennikarzy o posądzenie o kryptoreklamę jest niezbędne, właśnie z powodu darczyńców, którzy mogą uzależniać swoją pomoc od upublicznienia tego faktu⁵³.

Organizacje powinny wybierać takie źródła przekazywania informacji o własnych i wspólnych z biznesem działaniach prospołecznych, które cieszą się zaufaniem konsumentów. Badania pokazały bowiem, że zaufanie konsumentów do poszczególnych

⁵² *Rozmowy o odpowiedzialnym biznesie – kiedy biznes spotyka filantropię*, Materiał internetowy: www.odpowiedzialnybiznes.pl, [dostęp: 27.12.2007].

⁵³ D. Głogosz, *Problemy rozwoju sektora pozarządowego w Polsce – charakterystyka ogólna*, [w:] *Pozarządowe instytucje społeczne. Między państwem a społeczeństwem*, red. S. Golinowska, D. Głogosz, Wyd. IPiSS, Warszawa 1999, s. 171.

źródeł informacji o działaniach firm w kwestiach społecznych i ochrony środowiska jest różne (Tabela 63.).

Tabela 63.

Zaufanie do wybranych źródeł informacji o działaniach firm w kwestiach społecznych i ochrony środowiska

| Wyszczególnienie | Całkowicie ufałbym | Raczej ufałbym | Raczej nie ufałbym | Zupełnie nie ufałbym | Nie wiem |
|--|--------------------|----------------|--------------------|----------------------|----------|
| | Procent odpowiedzi | | | | |
| Sprawozdania sprawdzone przez niezależną instytucję | 30,0 | 48,0 | 13,0 | 3,0 | 6,0 |
| Dochodzenia prowadzone przez grupy interesu lub dziennikarzy | 24,0 | 50,0 | 15,0 | 4,0 | 7,0 |
| Sprawozdania sprawdzone przez władzę | 23,0 | 48,0 | 19,0 | 4,0 | 6,0 |
| Sprawozdania sprawdzone przez jej pracowników | 13,0 | 46,0 | 26,0 | 9,0 | 6,0 |
| Własne sprawozdania firmy | 4,0 | 39,0 | 34,0 | 16,0 | 7,0 |

Źródło: *Pierwsze w Polsce kompleksowe badania na temat postaw konsumentów oraz liderów opinii wobec idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Raport*, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2003, s. 14.

Czasami czynnikiem zachęcającym biznes do współpracy z organizacją pozarządową może być sama forma proponowanej współpracy – np. ciekawa lub nie wymagająca dużej aktywności. Taką propozycją mogą być, wspomniane wcześniej, fundusze lokalne. Są to organizacje działające już w kilkunastu miastach w Polsce⁵⁴, których rozwój jest wspierany przez Akademię Rozwoju Filantropii. Zabiegają one o środki finansowe od różnych darczyńców, inwestują je, a odsetki od zainwestowanego kapitału przeznaczają na finansowanie konkretnych inicjatyw społecznych, zaspokajających określone potrzeby społeczności lokalnych⁵⁵. Fundusz lokalny może być atrakcyjną propozycją dla biznesu, gdyż jest otwarty na różnorodne potrzeby zarówno darczyńców, jak i lokalnych społeczności. Zdaniem M. Mazurczak, koncepcja ta podoba się polskim organizacjom, przedsiębiorcom i samorządom, ponieważ łączy w sobie cechy dobrze zarządzanej i skutecznej organizacji dobroczynnej z cechami prosperującego banku. Tworzy stałe źródło finansowania dla organizacji pozarządowych w środowisku lokalnym i daje dobre rozwiązania dla firm, coraz bardziej świadomych swoich filantropijnych potrzeb i oczekiwań⁵⁶.

⁵⁴ P. Łukasiak, *Zarządzanie społecznie skuteczne*, [w:] *PR a społeczne zaangażowanie biznesu, czyli jak budować relacje z grupami ważnymi dla firmy i realnie zmieniać świat na lepsze*, red. A.M. Golewska-Stafiej, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2004, s. 15.

⁵⁵ Materiał internetowy: www.frdl.org.pl, [dostęp: 1.08.2007].

⁵⁶ M. Mazurczak, *Zanim weszła ustawa: pięć lat współpracy samorządu terytorialnego i lokalnych organizacji filantropijnych (1998-2003)*, [w:] *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*, red. M. Rymusza, Fundacja ISP, Warszawa 2004, s. 73.

Ostatnim z obszarów, na którym aktywna działalność organizacji pozarządowych może przyczynić się do wzrostu zainteresowania przedsiębiorstw społecznym zaangażowaniem, jest tworzenie sprzyjającego klimatu dla tych inicjatyw. Organizacje te mogą w szczególności:

- podejmować działania uświadamiające i edukujące konsumentów w zakresie etycznej konsumpcji, w tym propagujące podejmowanie decyzji zakupowych na podstawie prospołecznego zaangażowania firm;
- angażować się w prowadzenie badań dotyczących społecznego zaangażowania biznesu;
- zachęcać przedsiębiorstwa do uczestnictwa w przedsięwzięciach nakierowanych na ustalanie standardów i norm w dziedzinie obowiązków społecznych i socjalnych oraz ochrony środowiska, a także do monitoringu realizacji tych obowiązków⁵⁷;
- organizować konkursy, w których przedsiębiorstwa będą mogły wykazać się swoim zaangażowaniem i przez to zyskać popularność i uznanie społeczności;
- przedsiębiorstwom zaangażowanym społecznie przyznawać określone tytuły, znaki, które będą mogły wykorzystywać w działalności biznesowej;
- promować przy każdej okazji ideę społecznego zaangażowania firm.

Organizacje pozarządowe mają najczęściej szerokie poparcie społeczne, ich działalność jest widziana przez pryzmat rozwiązywania problemów, z którymi państwo nie jest w stanie sobie poradzić. Stąd ich duże oddziaływanie społeczne i wiarygodność. Powyższe działania tych organizacji tworzą pozytywny klimat tak wokół biznesu, jak i wokół przedsiębiorstw zaangażowanych w szczególności. Pozwalają pokazać społeczeństwu, że firma to nie tylko podmiot nastawiony na zysk, ale także odpowiedzialny członek lokalnej społeczności. To z kolei, zgodnie z samospełniającą się przepowiednią, przeloży się na wzrost zainteresowania przedsiębiorstwa społecznym zaangażowaniem.

6.4. Wewnętrzne determinanty podnoszenia poziomu społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa

Niezależnie od zachęt płynących ze strony rządu, władz lokalnych czy organizacji pozarządowych, do idei społecznego zaangażowania musi być przekonana sama firma. Jest to podstawowa przesłanka do rozwoju tych działań. Konieczne jest więc zwrócenie uwagi na szereg kwestii. Można je sprowadzić do trzech obszarów:

- przekonanie wszystkich pracowników (w tym także kierowników) do idei działań prospołecznych,
- odpowiednia organizacja tych działań,
- pierwszeństwo odpowiedzialnych działań wewnętrznych przed zewnętrznymi.

W ramach pierwszego obszaru rozważań niezbędne jest zwrócenie uwagi na fakt, iż społeczne zaangażowanie stanowi tylko element szerszej idei – społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Wobec tego zasadne jest, aby przybliżyć najpierw wszystkim pracownikom firmy właśnie tę koncepcję. W tym celu specjaliści proponują specjalne

⁵⁷ *Odpowiedzialny biznes – nowa strategia rozwoju*, Materiały konferencyjne, FOB, Warszawa 2003, s. 10.

szkolenia załogi w postaci ogólnego zebrania, na których idea będzie rozpowszechniana, bądź też udziału pracowników w szkoleniach poza firmą. Spotkania takie mogą podnieść ogólny poziom wrażliwości etycznej załogi i dostrzec korzyści, jakie płyną z działań odpowiedzialnych. Szkolenia etyczne pomagają w zidentyfikowaniu etycznych wymiarów podejmowanych decyzji, ukazują standardy etyczne firmy. Wskazują, jakie są cele przedsiębiorstwa i jakie sposoby ich realizacji są akceptowane, uświadamiają pracownikom, że etyczny wizerunek firmy zależy także od ich działania, uczą sposobów radzenia sobie z problemami etycznymi⁵⁸. Szkolenia takie poruszać również muszą kwestie społecznego zaangażowania, aby nie kojarzyło się ono z, jak to określa B. Rok, rozdawnictwem pieniędzy, wspieraniem inicjatyw charytatywnych, pomaganiem biednym i cierpiącym⁵⁹ a z przemyślanym, zgodnym z określoną strategią, działaniem firmy

Zrozumienie tak idei społecznej odpowiedzialności, jak i społecznego zaangażowania przez pracowników może zachęcić ich do aktywnego włączania się w działania prospołeczne. W Polsce pracownicy nie są jeszcze dobrze przygotowani do angażowania się w takie działania, jak na przykład wolontariat, nie ma tradycji, nie nagłaśniane są dobre przykłady, a inicjatywy takie mogą być traktowane jako jeszcze jedna zachodnia moda. Tam, gdzie wolontariat ma długą tradycję, na przykład w Stanach Zjednoczonych, szerokie rzesze pracowników biorą w nim udział. W naszym kraju funkcjonuje jeszcze złe skojarzenie z czynem społecznym, przeświadczenie, że i tak nie da się nic zrobić, albo że pewnymi sprawami powinno zająć się państwo.

Przedstawiciele dużych firm twierdzą, że zamiast zmuszać pracowników do akcji społecznych, wystarczy dać im z jednej strony jasno do zrozumienia, że takie inicjatywy są dobrze widziane przez zarząd, z drugiej zaś pozostawić wrażenie swobody, spontaniczności⁶⁰. Dobry rezultat może przynieść także przedstawienie dobrych praktyk innych, czasami konkurencyjnych firm, co może pobudzić ducha walki i przez to – rozbudzić również chęć zaangażowania się w działania prospołeczne.

Pracownicy najszybciej angażują się w te akcje, które wspiera ich firma. Dlatego przedsiębiorstwo powinno przemyśleć co da od siebie. Może to być koordynacja działań prospołecznych pracowników, np. gromadzenie danych zarówno o podmiotach potrzebujących wsparcia, jak i o pracownikach, którzy chcą tego wsparcia udzielić i kojarzenie obu stron ze sobą, tak aby profil pracownika najbardziej odpowiadał charakterowi podejmowanych działań. Firma może też przejąć na siebie wszystkie formalności związane z zaangażowaniem się pracowników np. w wolontariat, zobowiązać się do zwracania kosztów przejazdu, zapewnienia ubezpieczenia NW. Bardzo dobrą praktyką byłoby, gdyby przedsiębiorstwo przyznawało każdemu pracownikowi angażującemu się społecznie określoną liczbę płatnych dni wolnych (1-3 dni) w roku, przeznaczonych na tę aktywność. Pracownicy mogą mieć także możliwość otrzymania od firmy wsparcia w postaci produktów, transportu.

⁵⁸ A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 81-82; A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 82.

⁵⁹ B. Rok, *Biznes w nieodpowiedzialnym otoczeniu*, „Manager” 2003, nr 8, s. 7.

⁶⁰ M. Łazarowicz, *Korporacyjny czyn społeczny*, „Profit”, 2003, nr 4, s. 57.

Propagowanie społecznego zaangażowania może być sposobem tworzenia w firmie kultury opartej na etyce. Ma to szczególne znaczenie, gdy przyjmujemy za E. Scheinem, iż kultura organizacyjna jest to zbiór norm i wartości podzielanych przez wszystkich uczestników organizacji, oddziałujący na sposób myślenia, odczuwania i zachowania⁶¹. Kultura organizacyjna wpływa na sposób postrzegania przez pracowników swoich zadań w firmie, ale także swojego miejsca w społeczeństwie. Kultura przesycona pierwiastkami moralnymi, filantropijnymi propaguje określone wartości, postawy prospołeczne, wskazuje pracownikom, czego się od nich oczekuje. W obliczu często zachodzących zmian, funkcjonowanie pewnych stałych wartości tworzy określone ramy postępowania i pozwala znaleźć coś trwałego i godnego szacunku. Jednocześnie społeczne zaangażowanie może włączyć do kultury organizacyjnej otwartość, chęć pokonywania stereotypów i ciągłej nauki. Natomiast z tworzeniem kultury odpowiedzialności związane powinno być przemyślenie misji, wizji, filozofii przedsiębiorstwa. Kultura musi je przenikać, a więc włączenie aspektów społecznego zaangażowania do treści powyższych elementów wydaje się niezbędne.

Jak zauważa R.W. Griffin, każda próba wzmocnienia etycznego aspektu postępowania pracowników powinna przede wszystkim dotyczyć najwyższego kierownictwa, gdyż to właśnie ta grupa ludzi daje przykład, określa jakie zachowania będą akceptowane, a jakie nie⁶². Konieczne więc staje się włączenie w działania prospołeczne kierownictwa przedsiębiorstwa. To oni swoją postawą powinni zachęcić pozostałych pracowników do społecznej aktywności.

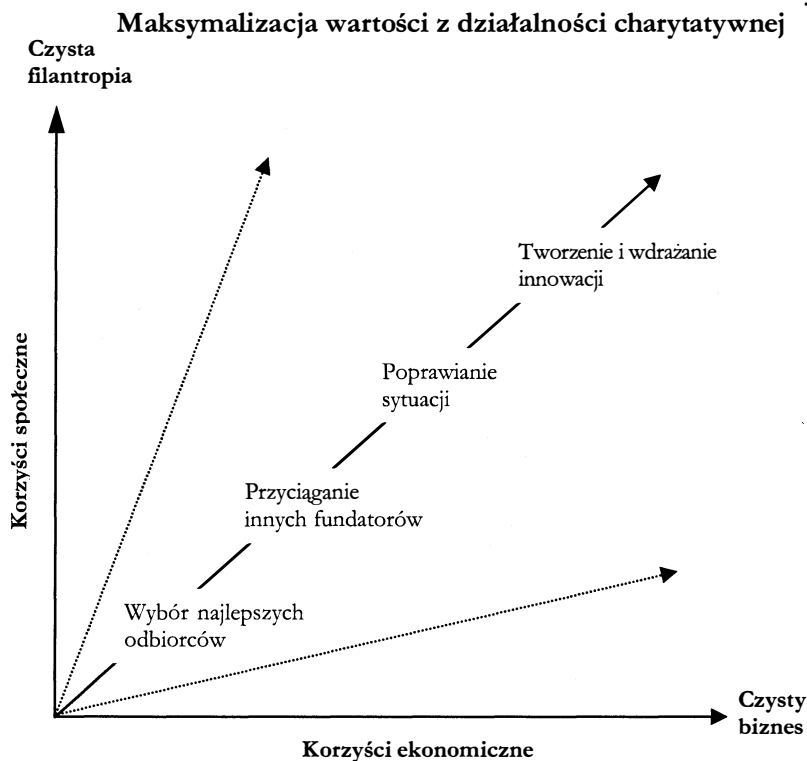
Kolejną kwestią wartą zaakcentowania jest przekonanie menedżerów, że wybrane działania zaangażowane mogą wiązać się ze zdobywaniem przez firmę przewagi konkurencyjnej. M. Porter i M. Kramer, w odniesieniu do filantropii, mówią o możliwości poprawiania kontekstu konkurowania dzięki uzgodnieniu celów społecznych i ekonomicznych firmy. Firma musi więc zastanowić się na czym skoncentrować swoją działalność dobroczynną oraz jak ją realizować. Zdaniem powyższych autorów, analizując poszczególne elementy kontekstu konkurencyjnego, czyli dostępność środków produkcji, czynniki popytowe, zasady i kontekst rywalizacji, oraz powiązane i wspierające branże, przedsiębiorstwo jest w stanie wskazać obszary wspólne dla wartości społecznych i ekonomicznych. Uświadomienie sobie związku między filantropią a kontekstem konkurencyjnym ułatwi firmie określenie, na czym powinna skupić swoje działania społeczne. Z kolei, aby uzyskać jak najlepszy rezultat społeczno-ekonomiczny (wartość społeczną) przedsiębiorstwo powinno podjąć cztery ważne działania. Tworzą one sekwencję, dzięki której dobroczynność przedsiębiorstwa przynosi pożądane wyniki. Są to: wybór najlepszych odbiorców darowizn, przyciąganie innych fundatorów, poprawianie sytuacji obdarowanych oraz tworzenie i wdrażanie innowacji⁶³ (Rysunek 10.).

⁶¹ Zob. M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 124.

⁶² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 141.

⁶³ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, Wrzesień 2003, s. 83-96.

Rysunek 10.



Źródło: M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, Wrzesień 2003, s. 88.

W efekcie, jak uznają M. Porter i M. Kramer, cały proces zarządzania działalnością charytatywną powinien objąć pięć zasadniczych etapów:

- analizę kontekstu konkurencyjnego firmy we wszystkich ważnych dla niej rejonach geograficznych – firma zastanawia się, w których rejonach inwestycje dobroczynne mogłyby wpłynąć na poprawę jej kontekstu konkurencyjnego, jakie bariery ograniczają rozwój przedsiębiorstwa, co pogarsza jej sytuację w stosunku do sytuacji konkurentów;
- przegląd obecnie realizowanych programów dobroczynnych i ich ocena pod kątem dopasowania do nowego wzorca prowadzenia działalności charytatywnej – firma musi zastanowić się, czy jej dotychczasowe posunięcia rzeczywiście były skierowane na poprawę kontekstu konkurencyjnego, czy też jedynie wynikały z chęci spełnienia obywatelskiej powinności bądź budowania przychylności wobec firmy;
- ocenę aktualnej i potencjalnej dobroczynności z punktu widzenia czterech form tworzenia wartości społecznej – przedsiębiorstwo powinno odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób może użyć swojej wiedzy i zasobów, aby wybrać naj-

- lepszycy odbiorców darowizn, przyciągnąć innych fundatorów, poprawić sytuację obdarowanych i przyspieszyć tempo tworzenia i wdrażania innowacji, w jakich obszarach powinno działać, aby uzyskać przewagę nad konkurentami;
- poszukiwanie możliwości współpracy z innymi partnerami wewnątrz skupiska firmy – gdy przedsiębiorstwo skoncentruje się nie na własnej *publicity*, ale na ważnych skutkach społecznych podejmowanych działań, szanse na nawiązanie współpracy rosną. Należy zastanowić się, kto jeszcze ma odpowiednią wiedzę i zasoby, kto jeszcze może skorzystać na tych przemianach, albo do których inicjatyw warto się przyłączyć;
 - systematyczne badanie i ocena wyników działań – największe efekty przynosi ciągłe dążenie ku lepszemu, więc śledzenie wyników podejmowanych działań jest niezbędne.

Zdaniem cytowanych autorów, filantropia skierowana na poprawę kontekstu konkurencyjnego może stanowić nowe, bardzo silne narzędzie konkurowania, przynosząc efekty w pełni rekompensujące poniesione nakłady⁶⁴.

Takie podejście do zagadnienia z pewnością pozwoliłoby kierownictwu łatwiej podejmować decyzje o społecznym zaangażowaniu, gdyż stanowiłoby biznesowe uzasadnienie takich działań, wspierające wewnętrzne przekonanie o ich słuszności, jednakże, jak zauważają C. Cone, M.A. Feldman i A.T. DaSilva, propozycje M. Portera i M. Kramera mogą być dla wielu firm zbyt ambitne. Ich zdaniem, przedsiębiorcom łatwiej będzie najpierw uzmysłowić sobie cztery podstawowe kroki przy podejmowaniu działań społecznie zaangażowanych.

Po pierwsze, należy zatroszczyć się, aby wybrany cel społeczny przystawał do komercyjnych celów firmy. Co prawda, każdy cel społeczny ma szansę stać się tematem działań społecznie zaangażowanych, jednak wybór celów bliskich specyfice działań firmy może zyskać większe poparcie pracowników, partnerów czy dostawców. Nie można jednak również zbyt ściśle tych celów wiązać, ponieważ można doprowadzić do wyeksploatowania obszaru zainteresowań, co przestanie inspirować pracowników i przyciągać uwagę opinii publicznej. Przy wyborze celów należy także zwrócić uwagę na fakt popularności celu. Nie wyróżni się zbyt wiele firm wspierających cel już wspierany przez dziesiątki innych podmiotów. Jednocześnie pomoc firmy przynosi dużo większe efekty w obszarze jeszcze niezagospodarowanym⁶⁵. W polskich realiach, obszarów, które wymagają zaangażowania przedsiębiorstw, jest bardzo wiele i właściwie we wszystkich przedsiębiorcy mogą podjąć określone inicjatywy. Przykładowo, art. 4 ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie⁶⁶ wymienia aż 24, na które może być przeznaczona darowizna. Są to:

1. pomoc społeczna, w tym pomoc rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywanie szans tych rodzin i osób;

⁶⁴ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia...*, op. cit., s. 83-96.

⁶⁵ C. Cone, M.A. Feldman, A.T. DaSilva, *Filantropia jako narzędzie marketingu*, „Harvard Business Review Polska”, Październik 2004, s. 104-108.

⁶⁶ Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003, Dz.U. Nr 96, poz.873 z późn. zm.

2. działalność charytatywna;
3. podtrzymywanie tradycji narodowej, pielęgnowanie polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej;
4. działalność na rzecz mniejszości narodowych;
5. ochrona i promocja zdrowia;
6. działania na rzecz osób niepełnosprawnych;
7. promocja zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy;
8. upowszechnianie i ochrona praw kobiet oraz działalność na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn;
9. działalność wspomagająca rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości;
10. działalność wspomagająca rozwój wspólnot i społeczności lokalnych;
11. nauka, edukacja, oświata i wychowanie;
12. krajoznawstwo oraz wypoczynek dzieci i młodzieży;
13. kultura, sztuka, ochrona dóbr kultury i tradycji;
14. upowszechnienie kultury fizycznej i sportu;
15. ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego;
16. porządek i bezpieczeństwo publiczne oraz przeciwdziałanie patologiom społecznym;
17. upowszechnianie wiedzy i umiejętności na rzecz obronności państwa;
18. upowszechnianie i ochrona wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, a także działania wspomagające rozwój demokracji;
19. ratownictwo i ochrona ludności;
20. pomoc ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, konfliktów zbrojnych i wojen w kraju i za granicą;
21. upowszechnianie i ochrona praw konsumentów;
22. działania na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami;
23. promocja i organizacja wolontariatu;
24. działania wspomagające technicznie, szkoleniowo, informacyjnie lub finansowo organizacje pozarządowe oraz podmioty, o których jest mowa w art. 3 ust. 3 (instytucje pożytku publicznego).

Zdaniem C. Cone'a, M.A. Feldmana i A.T. DaSilvy, wybór celu powinien nastąpić przed wyborem partnerów do jego realizacji, aby program, który zamierzamy realizować, nie zależał tylko od organizacji, z którą się zwiążemy, lecz był podporządkowany właśnie naszym celom. Przy wyborze partnera należy zwrócić uwagę na fakt, iż różne organizacje działają w rozmaity sposób, mają odmienne style zarządzania, struktury, które ułatwiają bądź utrudniają kontrolę realizacji programów. Mają wieloraki wizerunek w społeczeństwie i różnorodne jest do nich zaufanie⁶⁷.

W Wielkiej Brytanii Commission on the Future of the Voluntary Sektor zgłosiła pewne rekomendacje co do kontaktów biznesu z organizacjami pozarządowymi.

⁶⁷ C. Cone, M.A. Feldman, A.T. DaSilva, *Filantropia...*, op. cit., s. 106.

Opierają się w dużej mierze na wykorzystaniu dobrych praktyk firm, które już z takimi organizacjami współpracują. Są to⁶⁸:

- w celu optymalnego kształtowania tych kontaktów, przedsiębiorstwa duże, znane z dobrych relacji w tym zakresie, mogą przygotować modelowy program współpracy, który byłby wskazówką dla innych firm;
- biznes powinien rozwijać długookresowe formy współpracy i wspierania organizacji pozarządowych, bazując na wspólnych celach obu zaangażowanych stron;
- firmy, które wspierają już organizacje pozarządowe, powinny zachęcać do podobnych działań inne podmioty gospodarcze;
- firmy powinny pomagać organizacjom pozarządowym w poszukiwaniu innych źródeł pozyskiwania środków finansowych.

Dla firm, które obawiają się, że nie będą potrafiły optymalnie spożytkować środków przeznaczonych na działalność społeczną, a nie mogą zdecydować się na wybór partnera, doskonałym rozwiązaniem są, wspomniane wcześniej, fundusze lokalne, które zaspokajają określone potrzeby lokalne dzięki odsetkom od ubieranego od darczyńców kapitału żelaznego.

Według C. Cone'a, M.A. Feldmana i A.T. DaSilvy, kolejna kwestia do rozpatrzenia, to zasoby, które może i zamierza przeznaczyć firma na określone działania. Przedsiębiorstwo nie musi jedynie ofiarowywać pieniędzy, może zaproponować do wykorzystania swoją wiedzę, specyficzne umiejętności, czas, produkty. Wnosząc te składniki do działań, firma może zainspirować całą rzeszę naśladowców – dostawców, klientów, oni także mogą zacząć identyfikować się z określonym problemem społecznym⁶⁹.

Wreszcie należy wykorzystać wszystkie możliwe kanały komunikacji, aby nadać swoim działaniom wiarygodność. Należy je w ramach posiadanych możliwości nagłośnić. Szczególnie ważne jest poinformowanie pracowników i całej społeczności o rezultatach prowadzonych akcji oraz uzyskanie informacji zwrotnych w postaci oceny działań firmy przez otoczenie. W ten sposób budowana jest płaszczyzna komunikacji pomiędzy firmą i społecznością, w której działa.

Oczywiście, wykorzystać tutaj można media, lecz również ważna jest nieformalna promocja klientów, dostawców, pracowników, która ma ogromne znaczenie. Pamiętajmy jednak, że rozgłos w mediach i popularność w społeczeństwie nie musi iść w parze. Największe szanse na popularność w społeczeństwie i w mediach mają programy, które nie wydają się ani niemożliwe do zrealizowania, ani robione na siłę. Podsumowując powyższe kwestie, autorzy stwierdzają, że firmy, które nie są jeszcze gotowe do wykazania się takim zaangażowaniem, jakiego wymagają M.Porter i M. Kramer, mogą po prostu rozpocząć swoje działania od kroków, które oni proponują i także będą miały satysfakcją ze swojej działalności⁷⁰.

⁶⁸ D. Głogosz, *Tradycje działalności pozarządowej a współczesne dylematy w rozwoju instytucji pozarządowych Wielkiej Brytanii*, [w:] *Pozarządowe instytucje społeczne. Między państwem a społeczeństwem*, red. S. Golinowska, D. Głogosz, Wyd. IPISS, Warszawa 1999, s. 30.

⁶⁹ C. Cone, M.A. Feldman, A.T. DaSilva, *Filantropia...*, op. cit., s. s. 107.

⁷⁰ C. Cone, M.A. Feldman, A.T. DaSilva, *Filantropia...*, op. cit., s. 104-113.

Również organizacje pozarządowe, chcąc pomóc przedsiębiorstwom w prawidłowym ukształtowaniu strategii działań prospołecznych, wydają poradniki, które zawierają szereg praktycznych wskazówek. Przykładowo, angielska organizacja Business in the Community zaleca przedsiębiorstwom, aby zanim przystąpią do tworzenia programu, odpowiedziały na 10 podstawowych pytań⁷¹:

- Czy wiesz dlaczego prowadzisz program zaangażowania społecznego? Lub czemu jeszcze nie?
- Czy w twojej organizacji jest wyraźny przywódca odpowiedzialny za program?
- Czy ktoś jest odpowiedzialny za wizerunek organizacji tworzony w prowadzonym projekcie?
- Czy istnieje formalna polityka firmy dotycząca programów zaangażowania społecznego?
- Czy wiesz, w jaki sposób będziesz mierzył wyniki?
- Czy konsultowałeś z menadżerami wszystkich działów sposób zaangażowania społecznego, czy pytałeś o to pracowników, czy znasz opinię zewnętrznych interesariuszy na temat ich oczekiwań dotyczących odpowiedzialności firmy?
- Czy twój personel efektywnie uczestniczy w programach zaangażowania społecznego?
- Czy zapoznałeś się z podobnymi praktykami innych organizacji?
- Czy znasz wszystkie obecnie prowadzone programy zaangażowania pracowniczego w twojej społeczności lokalnej? Na ile odpowiadają one potrzebom społecznym?
- Czy masz wyraźny plan działań w przypadku konieczności poprawy prowadzonych przez siebie programów?

Odpowiedzi na te pytania mogą dostarczyć firmie wielu cennych wskazówek dotyczących tego, jak powinny zostać zorganizowane działania prospołeczne w danej jednostce.

Jednak nawet prawidłowe podejście do organizacji działań prospołecznych nie wystarczy do odniesienia sukcesu w sytuacji, gdy zostaną pozostawione nierozwiązane problemy w obszarze wewnętrznej odpowiedzialności, a więc przykładowo kwestie związane z czasem pracy, wynagrodzeniami, dyskryminacją itp. W sytuacji narastania konfliktów wewnętrznych, społeczne zaangażowanie będzie nie tylko źle przyjęte, lecz wręcz inicjatywy takie będą torpedowane przez pracowników. Załoga może mieć przeświadczenie, że firma „zbiera punkty na zewnątrz” ich kosztem. Z kolei, bez zaangażowania pracowników, działania firmy nie będą tak skuteczne. Odpowiedzialność wewnętrzna powinna mieć więc pierwszeństwo przed odpowiedzialnością zewnętrzną.

W celu uporządkowania podstawowych kwestii etycznych w ramach przedsiębiorstwa, firma może zapoznać się i spróbować wdrożyć zalecenia normy SA8000. Jest to jeden z certyfikatów potwierdzających spełnianie przez nią standardów odpowiedzialnego biznesu. Standard SA 8000 (Social Accountability 8000) jest uniwersalną normą przeznaczoną do stosowania w systemie niezależnej weryfikacji, określającą wymogi w zakresie odpowiedzialności społecznej, jakie dane przedsiębiorstwo po-

⁷¹ I. Komuda, *Pomagając innym pomagamy sobie*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2003, nr 2, s. 7.

winną spełniać⁷². Norma SA8000 precyzuje wymagania w dziedzinie odpowiedzialności społecznej, aby umożliwić firmie opracowanie, utrzymywanie i wdrażanie polityki firmy i procedur służących zarządzaniu tymi aspektami, na które firma może wpływać lub które może kontrolować, a także pokazanie zainteresowanym stronom, iż zasady polityki firmy, procedury i praktyki są zgodne z wymogami tej normy.

Wymagania w zakresie odpowiedzialności społecznej obejmują w SA8000 następujące obszary: praca dzieci, praca przymusowa, bezpieczeństwo pracy, wolność zrzeszania się oraz prawo do negocjacji zbiorowych, dyskryminacja, kary dyscyplinarne, godziny pracy, wynagrodzenie, systemy zarządzania. Można przy tym uznać, iż realizacja postulatów z pierwszych ośmiu obszarów jest warunkiem niezbędnym do tworzenia określonych systemów zarządzania, a więc obszaru dziewiątego⁷³.

Normy SA8000 w większości przypadków nie stawiają przed polskimi przedsiębiorstwami wyzwań, które byłyby nie do zrealizowania. Często chodzi wręcz o zastosowanie się do już obowiązujących uregulowań prawnych. Pozwalają jednak na przyjęcie się poszczególnym obszarom działania pod kątem ich etyczności, wyciągnięcie wniosków i podjęcie ewentualnych działań naprawczych.

Wszystkie powyższe rozważania prowadzą do jednego wniosku – w im bardziej przemyślany sposób zaangażuje się firma w działania prospołeczne, tym lepsze uzyska rezultaty. Najważniejsza więc staje się strategia tylko dzięki zaplanowanym skoordynowanym działaniom możliwe będzie osiągnięcie zadowalających rezultatów, połączenie celów firmy z pożytkiem ogółu. Podkreślają to wszystkie firmy, które już realizują działania społecznie zaangażowane. Przykładowo⁷⁴:

- zaangażowanie społeczne wpisane w strategię, gdyż tylko wtedy przynosi korzyści (Cadbury Wedel);
- wpisanie programu w strategię firm bądź nadanie mu priorytetowego znaczenia przekłada się na funkcjonowanie programu w firmie i przynosi jej więcej korzyści (Polkomtel);
- ujęcie w strategii przynosi wymierne rezultaty dla firmy i staje się w efekcie znaczącą częścią kultury organizacyjnej (Impact Polska).

Stworzenie przemyślonej strategii może spowodować, że nie pojawi się frustracja, iż wydało się pieniądze, włożyło własną pracę, poświęciło czas, a nie widać trwałych rezultatów działań. Społeczne zaangażowanie nie może kojarzyć się z nieprzemysłanym rozdawnictwem pieniędzy, lecz z dobrym zarządzaniem. Dzięki niemu firma stanie się częścią społeczności, a w rozległej perspektywie społeczne zaangażowanie może okazać się najlepszą inwestycją firmy.

⁷² B. Rok, *Odpowiedzialny biznes...*, op. cit., s. 42.

⁷³ *Więcej niż zysk...*, op. cit., s. 230-231.

⁷⁴ Opracowano na podstawie: Materiał internetowy: www.odpowiedzilanybiznes.pl, [dostęp: 27.12.2007].

ZAKOŃCZENIE

Przedmiotem zainteresowania niniejszej pracy stała się sfera stosunków przedsiębiorstwa z jego społecznością lokalną. Ukształtowanie prawidłowych relacji z tym interesariuszem zewnętrznym ma szczególne znaczenie dla współczesnego przedsiębiorstwa. Jest to związane z faktem wielokierunkowego wpływu tej społeczności na możliwości rozwojowe firmy. Relacje podmiot gospodarczy – społeczność lokalna nie mogą być oparte jedynie na jednostronnych korzyściach, przejawiających się w czerpaniu przez przedsiębiorstwo z lokalnego środowiska zasobów do swojej działalności. Prawidłowe stosunki muszą bazować na korzyściach dwustronnych. Społeczność lokalna skłania przedsiębiorstwo do działania na jej rzecz w kontekście współtworzenia przyszłości. Firma powinna więc dawać społeczności coś od siebie, wnosić swój wkład w jej rozwój. Dzieje się tak wówczas, gdy podejmuje działania społecznie zaangażowane. W pracy autorka wzięła za przedmiot swoich rozważań właśnie to zagadnienie.

Społeczne zaangażowanie zdefiniowano w pracy jako wszelkie działania podmiotu gospodarczego mające na celu polepszenie jakości życia społeczności lokalnej, a wykraczające poza podstawową działalność gospodarczą. Mając na uwadze teoretyczny cel pracy, w publikacji dokonano wnikliwego opisu zjawiska społecznej aktywności podmiotów gospodarczych. Wykazano więc subiektywizm podejść do terminu „lokalność” i niepokrywanie się określenia „społeczność lokalna” z odgórnymi podziałami administracyjnymi. Uznano, że jest ona definiowana często intuicyjnie, w zależności od kontekstu i potrzeb. Przy określaniu zasięgu swojej społeczności lokalnej i podmiotów ją tworzących firmy nie są bowiem niczym skrępowane. Można nawet stwierdzić, iż jest to interesariusz, który nie ma zarówno stałych „granic”, jak i „zawartości”. Tym samym jest to kibic strategiczny, z którym trudno prowadzić dialog i nawiązywać współpracę.

Równocześnie wobec różnorodności i siły wzajemnych powiązań pomiędzy firmą i społecznością lokalną, które starano się w pracy uwypuklić, należy uznać, iż jest to jeden z podstawowych interesariuszy każdego podmiotu gospodarczego.

W pracy omówiono działania, które przedsiębiorstwa mogą podejmować na rzecz społeczności lokalnej. Zaakcentowano, że różnorodność potrzeb zgłaszanych przez społeczność lokalną pozwala firmom prowadzić działalność prospołeczną w sposób

najbardziej odpowiadający możliwościom i ambicjom podmiotów gospodarczych. Obok prostych form pomocy, takich jak darowizny pieniężne czy rzeczowe, przedsiębiorstwa mogą przykładowo służyć swoją wiedzą, doświadczeniem biznesowym, organizować lub wspierać wolontariat. Katalog możliwych działań nie jest jednak zamknięty, ceniona jest innowacyjność i pomysłowość.

Realizacja celu empirycznego była związana z koniecznością przeprowadzenia badań, które miały wykazać, czy polskie podmioty gospodarcze podejmują działania na rzecz społeczności, w których funkcjonują. Badania takie zostały przez autorkę zrealizowane. Wykorzystano także rezultaty badań przeprowadzonych przez podmioty obce. Analizy objęły firmy różnej wielkości, pochodzące z różnych regionów, należące do różnych branż. W konsekwencji udało się zaprezentować zarówno skalę społecznego zaangażowania polskich firm, jak również określić podstawowe formy tej aktywności.

Analiza teoretycznych aspektów społecznego zaangażowania oraz wyniki badań empirycznych doprowadziły do sformułowania katalogu możliwych działań, które prowadzone przez różne podmioty mogą przyczynić się do popularyzacji idei społecznego zaangażowania i podnoszenia jego efektywności.

Przeprowadzenie w pracy powyższych rozważań, analiz i badań pozwala uznać, iż cele postawione przed pracą zostały zrealizowane.

Społeczne zaangażowanie zaprezentowano w pracy jako element koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, koncepcji, którą wiąże autorka ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu współczesnej firmy. W pracy wykazano, że przekształceniu uległy między innymi warunki konkurencji, nastąpił gwałtowny rozwój technologii i sposobów komunikowania się, zdecydowanie wzrosła rola pracowników, wiedza stała się jednym z czynników wzrostu gospodarczego, społeczeństwo zaczęło dostrzegać swoją siłę i możliwość egzekwowania określonych zachowań od podmiotów gospodarczych. Zdaniem autorki, zasadne jest twierdzenie, iż przeobrażenia objęły stosunki przedsiębiorstwa z każdym z jego interesariuszy.

Różnorodność i skala zmian zachodzących w otoczeniu stała się dla firm ogromnym wyzwaniem, przedsiębiorstwa funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu są poddawane presji związanej z koniecznością dostosowywania się do nowych warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Stąd poszukiwanie nowych metod, technik, idei, które pozwoliłyby odnieść sukces w nowej rzeczywistości. Bez ich wdrażania przedsiębiorstwa nie mają większych szans na przetrwanie i rozwój. W pracy wykazano, że jedną z takich koncepcji jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, która pozwala firmie realizować różnorodne korzyści i jest odpowiedzialnością przedsiębiorstwa na zgłaszane przez społeczeństwo postulaty firmy etycznej. Społeczne zaangażowanie stanowi zaś jeden z obszarów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Stąd należy uznać, że przeprowadzone w pracy rozważania pozytywnie weryfikują hipotezę, iż zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw implikują potrzebę społecznego zaangażowania przedsiębiorstw.

Przeprowadzona w pracy analiza literatury pozwala, zdaniem autorki, pozytywnie zweryfikować także hipotezę o dwóch rodzajach pobudek skłaniających przedsiębiorców do społecznego zaangażowania. Są to mianowicie: pobudki altruistyczne zwią-

zane z wewnętrzną chęcią pomocy innym, jak i biznesowe związane z możliwością uzyskania określonych profitów dla firmy. Dzięki społecznemu zaangażowaniu przedsiębiorstwa budują bowiem swój pozytywny wizerunek, zyskują wiarygodność i zaufanie w kontaktach z otoczeniem, kształtują lepsze stosunki z pracownikami. Są to z pewnością korzyści, nad którymi musi zastanowić się każde przedsiębiorstwo.

W kontekście obserwowanych zmian zachodzących w otoczeniu i wykazaniu różnorodnych korzyści płynących ze społecznego zaangażowania, zasadne stało się pytanie o to, czy polskie podmioty gospodarcze są społecznie zaangażowane. Autorka postawiła hipotezę, iż polskie firmy realizują ideę społecznego zaangażowania, aczkolwiek działania te przybierają jeszcze postać najprostszych form zaangażowania. Przeprowadzone analizy pozwoliły hipotezę tę zweryfikować pozytywnie. Wykazano bowiem, że tylko nieliczne podmioty gospodarcze nie przejawiają aktywności prospołecznej. Taka jest konkluzja z badań zarówno ogólnopolskich, jak i regionalnych. Wniosek ten dotyczy firm różnej wielkości i z różnych branż. Nawet, jak wykazano w pracy, firmy z założenia „nieodpowiedzialne” (oferujące bowiem kontrowersyjne produkty) podejmują inicjatywy na rzecz społeczności, w których działają. Jest to wniosek niezmiernie istotny, który może podważać ogólne przesvědczenie o egoistycznym nastawieniu biznesu i zainteresowaniu jedynie krótkookresowym zyskiem. Autorka pozwala sobie zaryzykować nawet twierdzenie, iż społeczne zaangażowanie polskich firm jest zjawiskiem zdecydowanie niewspółmiernym do stanu wiedzy społeczeństwa polskiego na ten temat.

Przeprowadzone badania wykazały jednocześnie, że prawidłowe było założenie o wykorzystywaniu przez te podmioty przede wszystkim najprostszych form aktywności prospołecznej. Okazało się, iż przeważa pomoc finansowa i rzeczowa, co wiąże się często z mniejszym zaangażowaniem planistycznym, organizacyjnym, czasowym. Z pewnością wybór tych form wynika także z braku szerszej wiedzy na temat społecznego zaangażowania, możliwych rodzajów aktywności i korzyści z tym związanych. Podkreślić należy jednak, że nie umniejsza to roli i znaczenia już świadczonej pomocy dla społeczności lokalnej. Sugerować może jedynie konieczność działań na rzecz rozbudzania innowacyjności firm w tym zakresie, popularyzacji dobrych praktyk i nagradzania podmiotów wyróżniających się.

Analiza wyników badań empirycznych pozwoliła dodatkowo potwierdzić prawidłowość, zweryfikowanej wcześniej teoretycznie hipotezy, o przesłankach podejmowania działań prospołecznych. Badania wykazały bowiem, iż w praktyce badanych firm pobudki altruistyczne występują obok pobudek biznesowych. Analiza pokazała również różnice w motywach podejmowania działań prospołecznych pomiędzy firmami dużymi a średnimi i małymi. Przedsiębiorstwa duże kierują się przede wszystkim pobudkami biznesowymi, więc można uznać, że w konsekwencji społeczne zaangażowanie staje się dla nich instrumentem walki konkurencyjnej. Aktywność małych i średnich podmiotów w ramach społecznego zaangażowania jest podyktowana natomiast przede wszystkim chęcią niesienia pomocy innym, odruchem serca. Przedsiębiorstwa te przyznają jednak, że obok pobudek altruistycznych i na ich decyzje dotyczące aktywności prospołecznej również rzutują, aczkolwiek w mniejszym stopniu, przesłanki biznesowe. Biznesowy punkt widzenia zaczyna więc do spo-

lęcznego zaangażowania w coraz szerszym zakresie. Nie należy oceniać tego negatywnie, lecz potraktować jako nieuchronny etap ewolucji czystej filantropii.

Zaobserwowane różnice w motywacji mogą być związane, zdaniem autorki, z poziomem wiedzy ekonomicznej i marketingowej kierownictwa poszczególnych firm. Przedsiębiorstwa duże są bardziej świadome swojej roli w społeczeństwie, ale także, będąc pod presją globalnej konkurencji, z większą determinacją poszukują nowych metod walki konkurencyjnej, a społeczne zaangażowanie może dać im szansę na uzyskanie określonych profitów. Kierownictwo małych firm działa bardziej odruchowo, pod wpływem impulsu, nie zastanawiając się czy to się opłaca.

Przesłanki podejmowanych działań powinny pozytywnie korespondować z osiągniętymi wynikami aktywności. Badane firmy potwierdziły, że z aktywności prospołecznej rzeczywiście odnoszą szereg korzyści biznesowych.

Analiza wyników przeprowadzonych badań pozwoliła jednak równocześnie dostrzec różnice pomiędzy poglądami przedstawicieli firm różnej wielkości, w odniesieniu do uzyskiwanych korzyści. Fakt realizacji określonych profitów okazał się oczywisty dla podmiotów dużych i przeważającej części podmiotów małych i średnich. Jednakże znalazły się przedsiębiorstwa, aczkolwiek bardzo nieliczne, właśnie w sektorze MSP, które pomimo podejmowania działań na rzecz społeczności lokalnych, nie widzą żadnych korzyści z tego płynących! Nie dostrzegają tak korzyści własnych, jak i korzyści odnoszonych przez odbiorców ich działań. Jak wytłumaczyć można takie opinie? Wydaje się, iż należy to powiązać ze sposobem rozumienia społecznego zaangażowania przez przedstawicieli tych firm. W pracy wykazano, że często jest to spojrzenie bardzo wąskie, w znacznym stopniu powiązane z etycznym wymiarem działań. W opinii niektórych badanych przedsiębiorców etyczność i odnoszenie korzyści biznesowych kłóć się ze sobą, albo wręcz wzajemnie się wykluczają i stąd takie odpowiedzi. Zastanawia jednak niedostrzeżenie przez przedsiębiorców korzyści po stronie beneficjentów. Tłumaczyć to można jedynie faktem, iż być może działania tych firm były, jak dotychczas, na tyle znikome lub nieprzemysłane, że rzeczywiście nie dało się zauważyć żadnych pozytywnych rezultatów w odniesieniu do społeczności lokalnej.

Rozpatrując problem korzyści płynących ze społecznego zaangażowania przedsiębiorstw, należy, zdaniem autorki, zauważyć, iż oprócz wskazywanych przez przedsiębiorców korzyści bezpośrednich (odnoszonych tak przez firmy, jak i społeczność lokalną), aktywność prospołeczna podmiotów gospodarczych daje społeczności coś więcej, a mianowicie w długim okresie kształtuje wiele pozytywnych cech tej społeczności. Za sprawą tworzenia lepszych warunków życia, możliwości zaspokajania różnorodnych potrzeb przedsiębiorstwa kształtują społeczność posiadającą szereg pozytywnych cech, takich jak przykładowo: innowacyjność, otwartość, wyższy poziom kwalifikacji, wyższy poziom zdrowotności. Nowe atrybuty społeczności lokalnej tworzą z kolei lepsze warunki prowadzenia działalności gospodarczej – powstaje możliwość wykorzystywania lepszej siły roboczej, a społeczność zaczyna odczuwać nowe potrzeby, na które przedsiębiorstwa mogą zareagować. Społeczne zaangażowanie jest więc działaniem w dobrze pojętym interesie własnym przedsiębiorstwa.

W pracy udało się także zweryfikować pozytywnie ostatnią z hipotez, dotyczącą możliwości i celowości wpływania zarówno przez państwo, władze lokalne, jak i or-

organizacje pozarządowe na zainteresowanie przedsiębiorstw społecznym zaangażowaniem. Możliwość taką dostrzegają bowiem badani przedsiębiorcy, zaś przedstawione w pracy propozycje autorki dowodzą, że katalog takich działań jest bogaty. Na bazie przeprowadzonych analiz wskazano, iż działania te powinny polegać przede wszystkim na tworzeniu stabilnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Bardziej szczegółowe propozycje to na przykład: przejrzyste regulacje prawne dotyczące poszczególnych form społecznego zaangażowania, rozwój partnerstwa międzysektorowego, popularyzacja funduszy lokalnych.

Niezmiernie ważną rolę do spełnienia mają organizacje pozarządowe. Powinny one wskazywać podmiotom gospodarczym problemy społeczne, które wymagają rozwiązania i zachęcać do podejmowania określonych działań prospołecznych. Przedsiębiorstwa bowiem, zaangażowane we własną działalność, mogą nie dostrzegać potrzeb społecznych, nieodpowiednio oceniać ich rozmiar, czy nie mieć pomysłów na to, jak można byłoby je zaspokoić. Współpraca firm z organizacjami pozarządowymi wydaje się więc niezbędna.

Przypisanie powyższym podmiotom przodującej roli w kreowaniu prospołecznych postaw przedsiębiorstw nie jest równoznaczne z niedostrzeganiem przez autorkę znaczenia wpływu innych interesariuszy firmy. Wręcz przeciwnie, autorka zdaje sobie sprawę, że naciski ze strony konsumentów, poprzez określone decyzje zakupowe, przykłady społecznego zaangażowania innych firm (przede wszystkim konkurentów), czy wymogi stawiane przez partnerów biznesowych w odniesieniu do etyczności działań, mają również ogromne znaczenie w upowszechnianiu społecznego zaangażowania. Pod adresem tych grup kibiców strategicznych trudno jest jednak formułować określone postulaty, a jednocześnie polscy przedsiębiorcy, jak na razie, nie dostrzegają stymulującej roli tych podmiotów w obszarze społecznego zaangażowania.

W pracy wykazano również, iż same przedsiębiorstwa mogą wiele zrobić, aby podnieść efektywność swoich działań prospołecznych. Brak wiedzy, odpowiedniej organizacji i kontroli uzyskanych rezultatów powoduje, że chaotyczne, często akcyjne i nieprzemysłane posunięcia firm w zakresie społecznego zaangażowania, skutkujące brakiem założonych efektów, zniechęcają podmioty gospodarcze do dalszych działań, a w pracownikach takich przedsiębiorstw rodzą rozgoryczenie z powodu „wyrzucania” przez firmę pieniędzy na niepotrzebne akcje, zamiast przeznaczenia ich na przykład na podwyżki płac. Ważne jest więc przykładowo: dążenie do łączenia działań filantropijnych z kontekstem konkurowania, odpowiedni wybór współpracujących organizacji, psychologiczne i merytoryczne przygotowanie pracowników, a przede wszystkim stworzenie spójnej strategii działania na tym polu.

Wobec ogromu zaprezentowanych w pracy korzyści, które wiążą się ze społecznym zaangażowaniem przedsiębiorstw, celowość takich działań wydaje się oczywista.

Na zakończenie można stwierdzić, że przed społecznym zaangażowaniem przedsiębiorstw zarówno na świecie, jak i w Polsce rysuje się optymistyczna przyszłość. Na świecie rosnące zainteresowanie tą formą aktywności będzie związane, zdaniem autorki, z ciągle postępującymi zmianami w otoczeniu, przede wszystkim zaś z przemianami w otoczeniu społecznym, np.: z podnoszeniem świadomości konsument-

kiej, modą na ekologię, naciskami na wprowadzanie etycznych zasad zarządzania. W stosunku do naszego kraju można przewidywać, że:

1. Rozwojowi tej formy odpowiedzialnej aktywności będzie sprzyjać rozwój organizacji pozarządowych. Organizacje te, coraz bardziej świadome swojej roli, uczą się działać na rynku, przejmują sposoby i metody działania kojarzone do tej pory przede wszystkim z biznesem. Przewidywać należy, że naciski na przedsiębiorstwa ze strony organizacji pozarządowych, o włączenie się w działalność prospołeczną, będą coraz silniejsze i bardziej skuteczne.
2. Aktualność problematyki zaangażowania społecznego przedsiębiorstw będzie także rosła proporcjonalnie do pogłębiania się kryzysu finansów publicznych i wycofywania się państwa z dofinansowywania określonych sfer życia. Brak możliwości zaspokojenia określonych potrzeb przez daną społeczność może spowodować konieczność włączenia się lokalnego biznesu w działania pozwalające zmienić ten stan rzeczy.
3. Społeczne zaangażowanie stanie się dodatkowo niezbędne w procesie integracji Polski z Unią Europejską. Jak wskazano w pracy, stanowisko Unii w tej sprawie jest jednoznaczne – należy propagować i wdrażać założenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, a więc także odpowiedzialności w stosunku do społeczności lokalnej. Wydaje się, iż działania w tym obszarze społecznej odpowiedzialności są zrozumiałe i łatwe w realizacji dla każdego przedsiębiorstwa.
4. Popularyzacja idei społecznej odpowiedzialności i rozwój świadomości proetycznej konsumentów będzie skutkować wzrostem znaczenia etycznego wizerunku firmy. Społeczne zaangażowanie jest szansą na odbudowywanie społecznego zaufania utraconego przez biznes wiele lat temu.

BIBLIOGRAFIA

1. Abrams F.W., *Management's Responsibilities in a Complex World*, „Harvard Business Review” 1951, Maj.
2. Adamczyk J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2001.
3. Adamczyk J., Nitkiewicz T., *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
4. Afuah A., Tucci C.L., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.
5. Alcia A., Demsetz H., *Production, Information Cost, and Economic Organization*, „The American Economic Review” 1972, No. 62.
6. Allaire Y., Firsirotu M., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.
7. *Alliance and Leicester Internal Policy Document*, 2002.
8. Altkorn J., *Wizerunek firmy*, WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004.
9. *Americans Value Businesses' Philanthropic Performance. Study Finds*, „The Chronicle of Philanthropy” 1995, 12 stycznia.
10. Andresen K., *Marketing Robin Hooda. Wykorzystywanie metod marketingowych sektora komercyjnego przez organizacje non-profit*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2007.
11. Ansoff H.I., Sullivan P.A. et al., *Empirical Support for a Paradigmatic Theory of Strategic Success Behaviors of Environment Serving Organizations*, [w:] *International Review of Strategic Management*, ed. D. Hussey, Vol. 4, John Wiley & Sons, New York 1993.
12. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
13. Antonides G., van Raaij W.F., *Zachowanie konsumenta. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa 2003.
14. Arczewska M., *Nie tylko jedna ustawa. Prawo o organizacjach pozarządowych*, Fundacja ISP, Warszawa 2005.
15. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997.
16. *Arystokracja biznesu dopiero się tworzy*, „Rzeczpospolita”, 1.08.2001.
17. Augustyniak S., *Doświadczenie z pracy społecznej pomaga w pracy zawodowej*, CEO, Magazyn Kadry Zarządzającej, Materiał internetowy www.cxo.pl.

18. Augustyniak S., *Firmy wniebowstąpienie*, Materiał internetowy: www.idg.pl.
19. Augustyniak S., *Konkurencyjna odpowiedzialność*, CEO, Materiał internetowy: www.cxo.pl.
20. Auguściak I., *Istota i znaczenie marketingu społecznego*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy – strategie-instrumenty. Media w kreowaniu wizerunku*, Wyd. Naukowe USz, Zeszyty Naukowe USz, Nr 414, Szczecin 2005.
21. Austin J.E., *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
22. Bailey N., *Towards a Research Agenda for Public-Private Partnership In the 1990's*, „Local Economy” 1994, Vol. 8, No. 4.
23. Baran G., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a filantropia*, „Trzeci Sektor” 2006, nr 6.
24. Barcik A., *Etyka w zarządzaniu biznesem*, Wyd. PŁ Filii w Bielsku Białej, Bielsko-Biała 1999.
25. Barczyk Z., *Ewolucja przedsiębiorczego podejścia do samorządności lokalnej w dobie postępującej globalizacji*, [w:] *Globalna gospodarka – lokalne społeczeństwa. Świat na progu XXI wieku*, red. J. Osiński, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2001.
26. Bar-Tel D., *Pro-Social Behaviour: Theory and Research*, Hemisphere Publishing Company, Washington 1976.
27. Baumol W.J., *Business Behaviour, Value and Growth*, Macmillan, New York 1959.
28. Bednarski A., *Jan Paweł II o przedsiębiorczości*, Wyd. TSZ w Toruniu, Toruń 1999.
29. Bennett R.J., Kres G., *Local Economic Development: Public-Private Partnership Initiatives In Britain and Germany*, Belhaven Press, Londyn&New York 1994.
30. Berbeka J., *Nowe tendencje w zachowaniach konsumentów*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 1.
31. Berle A.A., Means G.C., *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, London 1932.
32. Bill C., *Provident. Regulacje prawne tu nie pomogą*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2003, nr 2.
33. Birch D., *Corporate Citizenship: Rethinking Business Beyond Corporate Social Responsibility*, [w:] Andriof J., McIntosh M., *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing Ltd., Sheffield 2001.
34. Black A., Wright P., Bachman J.E., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
35. Blaug B., *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995.
36. Bleicher K., *Das Konzept integriertes management*, Campus Verlag, New York 1991.
37. Blythe J., *The Essence of Consumer Behaviour*, Prentice Hall, New York 1997.
38. Błaszczuk M., *Wpływ zmian warunków otoczenia na zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw*, [w:] *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Materiały pokonferencyjne*, red. K. Poznańska, SGH w Warszawie, Warszawa 2001.
39. Boatright R., *Contractors as Stakeholders: Reconciling Stakeholder Theory with the Nexus-of-Contracts Firm*, „Journal of Ranking & Finance” 2002, nr 26.
40. Bochniarz H., *Jak tworzyć pozytywny klimat dla odpowiedzialnego biznesu*, „Respo” 2003, nr 3.

41. Bocian A.F., *Warunki i możliwości realizacji rozwoju zrównoważonego. Szanse Polski*, [w:] *Rozwój regionalny a rozwój zrównoważony*, red. A.F. Bocian, Wyd. UwB, Białystok 2008.
42. Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. UJ, Kraków 2006.
43. Bollier D., *Mierzyć wyżej. Historie 25 firm, które osiągnęły sukces, łącząc skuteczne zarządzanie z realizacją misji społecznych*, Business Press, Warszawa 1999.
44. Bombała B., *Etyczny wymiar zarządzania*, [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, t.3, Łódź 2000.
45. Borkowska B., Klimczak B., *Kontrakty menedżerskie w teoriach ekonomii i etyki*, [w:] *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, red. S. Rudolf, Wyd. UŁ, Łódź 2000.
46. Borkowski R., *Cywilizacja, technika, ekologia. Wybrane problemy rozwoju cywilizacyjnego u progu XXI wieku*, Wyd. AGH w Krakowie, Kraków 2001.
47. Bouchikhi I., Kimberly J., *Zmiana układu sił w przystosowanym środowisku pracy*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla studiów MBA*, red. J. Pickford, Wyd. K.E.LIBER, Warszawa 2003.
48. Bowen H.P., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York 1953.
49. Brand S., *Długa teraźniejszość*, Warszawa 2000, [w:] Borkowski R., *Cywilizacja, technika, ekologia. Wybrane problemy rozwoju cywilizacyjnego u progu XXI wieku*, Wyd. AGH w Krakowie, Kraków 2001.
50. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, A.W. Placet, Warszawa 2000.
51. Bratnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Triada, Dąbrowa Górnicza 2000.
52. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002.
53. Bratnicki M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 1997.
54. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
55. Bruner R.F., Eaker M.R., Freeman R.E., Spekman R.E., Teisberg E.O., *Venkataraman, MBA kompendium. Nowatorska teoria i praktyka biznesu prosto z najbardziej prestiżowych kursów MBA*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
56. Bryan I., Fraser J., *Getting to Global*, „The McKinsey Quarterly” 1999, No. 4.
57. Budzyński W., *Zarządzanie wizjerunkiem firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002.
58. Bullain N., *Rzecz o cudach i błędach percepcji: lekcje „prawa jednego procenta” na Węgrzech*, [w:] *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*, red. M. Ryksza, ISP, Warszawa 2004.
59. Cairncross F., *The Death of Distance*, Harvard Business Scholl Press, Boston 1997.
60. Campbell L., Gulas C.S., Gruca T.S., *Corporate Giving Behaviour and Decision-Maker Social Consciousness*, „Journal of Business Ethics” 1999, No. 19.
61. *Canadian Democracy and Corporate Accountability Commission, An Overview of Issues*, 2001.

62. Cannon T., *Corporate Responsibility. A Textbook on Business Ethics, Governance, Environment: Roles and Responsibilities*, Pitman Publishing, London 1994.
63. Caplow T., *What an Organization Is*, [w:] *Organizational Development; Theory, Practice, and Research*, eds. W.L. French, C.H. Bell, R.A. Zawacki, Irwin, Homewood 1989.
64. Carnegie A., *The Gospel of Wealth*, Doubleday, Doran & Company, Inc., Garden City 1933.
65. Carrol A.B., *A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, [w:] *Social Forces and the Manager. Readings and Cases*, eds. W.R., Allen, Jr. L.K. Bragaw, John Wiley&Sons, New York, Chichester, Brisbane, Toronto 1982.
66. Carrol A.B., *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1993.
67. Carroll A.B., *In Search of the Moral Manager*, „Business Horizons”, March-April 1987.
68. Castels M., *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers, Oxford-Malden 2000.
69. Catlett R., Olson N.O., *Accounting for Goodwill*, „Accounting Research Study”, No. 10, American Institute of Certified Accountants, New York 1968.
70. Cerin P., Karlson L., *Business Incentives for Sustainability: a Property Rights Approach*, „Ecological Economics” 2002, No. 40.
71. Chowdhury S., *Towards the Future of Management*, [w:] *Management 21C*, ed. S. Chawdhury, Financial Times, Practice Hall, London 2000.
72. Chwistecka-Dudek H., *Etyka – nowy aspekt decyzji strategicznych*, [w:] *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, red. K. Jaremczuk, OW Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1999.
73. Chwistecka-Dudek H., *Rola etyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka*, red. A. Potocki, Wyd. WSPiM w Chrzanowie, Chrzanów 2000.
74. Ciał M., *Wstęp do wydania polskiego*, [w:] Register M., Larkin J., *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005.
75. Clark C.E., *Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis*, „Public Relations Review” 2000, No. 26(3).
76. Clarkson M.B.E., *A Risk Based Model of Stakeholders Theory*, The Centre for Corporate Social Performance & Ethic, University of Toronto, Toronto 1994.
77. Coase R.H., *The Nature of the Firm*, „Economica N.S.” 1937 Vol. 4, No. 16.
78. Colvin G., *Tapping the Trust Fund*, „Fortune” 2002, 29th April.
79. *Committee for Economic Development, Social Responsibilities of Business Corporations*, CED, Nowy York 1971.
80. *Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A business Contribution to Sustainable Development*, Brussels, 2nd July 2002, COM (2002) 347 final.
81. Cone C., Feldman M.A., DaSilva A.T., *Filantropia jako narzędzie marketingu*, „Harvard Business Review Polska”, Październik 2004.
82. Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena, mierzenie i kształtowanie wartości firmy*, WIG-Press, Warszawa 1997.

83. Cornell B., Shapiro A.C., *Corporate Stakeholders and Corporate Finance*, „Financial Management” (Spring) 1987.
84. *Corporate Volunteering*, Materiał internetowy: www.girlscouts.org.
85. Cwynar A., Cwynar W., *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*, PAR, Wyd. WSliZ w Rzeszowie, Warszawa-Rzeszów 2007.
86. Cyert R., Hedrick C., *Theory of the Firm: Past, Presence and Future; An Interpretation*, [w:] *The Economic Theory of Organization and the Firm*, ed. R. Cyert, New York, London, Toronto, Sydney, Tokio, Harvester Wheattsheaf 1988.
87. Cyfert S., *Grupy interesów w organizacji. Przyszłość koncepcji stakeholders*, [w:] *Management Forum 2020*, red. J. Skalik, G. Bełz, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 923.
88. Cyert R.M., March J.G., *Behawiorystyczna teoria celów organizacji*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, red. Haire M., PWN, Warszawa 1965.
89. Czerniachowicz B., *Organizacja ucząca się, a organizacja inteligentna*, Materiał internetowy: www.mikro.univ.szczecin.pl.
90. *Czy śląskie firmy są aktywne społecznie*, Raport Akademii Rozwoju Filantropii i Fundacji Bankowej im. L. Kronenberga, Warszawa 2006.
91. Ćwiklińska J., *Grupy interesu w semantycznej przestrzeni publicznej*, [w:] Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej, OW SGH, nr 21, Warszawa 2007.
92. *Danone PL. Przegląd CSR*, Danone, Warszawa 2007.
93. Datko M., *Sponsoring*, Wyd. WSKiZ w Poznaniu, Poznań 2003.
94. Davis K., *Five Propositions for Social Responsibility*, „Business Horizons” 1975, June.
95. Davis K., Blomstrom R.L., *Business and Society: Environment and Responsibility*, 3rd edition, Mc Graw-Hill, New York 1975.
96. De Georgie R., *Business Ethics*, MacMillan, New York 1986.
97. De Wit B., Meyer R., *Strategy. Process, Content, Context: An International Perspective*, International Thomson Publishing Company, London 1998.
98. De Wit B., R. Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
99. Demsetz H., *The Exchange and Enforcement of Property Rights*, „The Journal of Law and Economics” 1964, No. 3.
100. *Dialog Społeczny. Raport Odpowiedzialności Społecznej*, BAT Polska, 2007.
101. Dietl J., *Zewnętrzne uwarunkowania standardów etycznych w biznesie*, [w:] *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, PWN, Warszawa 1997.
102. Dilly P., *Rola komunikacji w epoce informacji. Czy rozwojowi informacji towarzyszy wzrost niewiedzy?*, [w:] *Future 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2002.
103. *Dlaczego to jest ważne, czyli dlaczego Unia Europejska tym się zajmuje*, [w:] *Odpowiedzialny Biznes wyzwaniem dla europejskiej gospodarki*, FOB, UNDP, 2002.
104. Doane D., *Beyond Corporate Social Responsibility: Minnows, Mammoths and Markets*, „Futures” 2005, No. 37.
105. Dobrowolska M., *Odpowiedzialność po polsku*, „Respo” 2003, nr 3.
106. *Dołączanie kompetencji klienta*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, opr. G. Aniszewska.

107. Dołęgowski T., *Od etyki gospodarczej i etyki biznesu do Corporate Social Responsibility i koncepcji rozwoju zrównoważonego*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, OW SGH, Warszawa 2005.
108. Domańska E., *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986.
109. Donaldson G., Lorsch J.W., *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction*, Basic Books, New York 1983.
110. Dönhoff M.G., *Ucywilizujmy kapitalizm. Granice wolności*, Bellona, Warszawa 2000.
111. Doyle P., *Marketing wartości*, Wyd. Felberg Sja, Warszawa 2003.
112. Drucker P., *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
113. Drucker P.F., *Mysli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002.
114. Drucker P.F., *The Concept of the Corporation*, John Day, New York 1946; *The New Society. Notes on the New Politics*, „The Public Interest” 1966, No. 4.
115. Duda S., *Uwagi o teorii przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce gospodarczej*, red. Grzybowski W., Część III, Wyd. UMCS w Lublinie, Studia i Materiały, t. XII, Lublin 2000.
116. Eells R., *The Meaning of Modern Business*, Columbia University Press, New York 1960.
117. Eilbirt H., Parket I.R., *The Practice of Business. The Current Status of Corporate Social Responsibility*, „Business Horizons” 1973, No. 16(4).
118. Eisenhardt K.M., *Agency Theory: An Assesment and Review*, „Academy of Management Review” 1983, Vol. 8, No. 1.
119. *Elementarne zagadnienia ekonomii*, red. R. Milewski, PWN, Warszawa 2005.
120. *EP, Szczyt socjalnej i ekonomicznej odbudowy*, „Unia Europejska” 2000, Nr 3.
121. *Etyka w biznesie*, red. P.M. Minus, PWN, Warszawa 1995.
122. *Europejska Kampania 2002*, [w:] *Odpowiedzialny biznes wyzwaniem dla europejskiej gospodarki*, FOB, Warszawa 2002.
123. Evan W.M., Freeman R.E., *Spółka i osoby żywotnie zainteresowane. Kapitalizm kantowski*, [w:] *Etyka biznesu*, red. L.V. Ryan, J. Sójka, Wyd. „W drodze”, Poznań 1997.
124. Evans M., *Applied Consumer Behaviour*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading 1996.
125. Feigenbaum A.V., *Quality Trends in the New Millenium*, [w:] *Quality: The Bridge to Global Competition*, European Quality Congress, Budapest 2000.
126. Filek J., *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.
127. Filek J., *Odpowiedzialność jednostki, odpowiedzialność przedsiębiorstwa i odpowiedzialność biznesu jako całości*, [w:] *Etyczne fundamenty gospodarowania*, red. A. Węgrzecki, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1999.
128. Filek J., *Wolność i odpowiedzialność w działalności gospodarczej*, [w:] *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, red. W. Gasparski, Lewicka-Strzałecka A., D. Miller, Wyd. WSH-E w Łodzi, Fundacja „Wiedza i działanie” im. L. Von Misesa i T. Kotarbińskiego, Warszawa 1999.
129. Filek J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2001.
130. Flejterski S., Wahl P.T., *Ekonomia globalna. Synteza*, Difin, Warszawa 2003.

131. FOB, *MSP na odsiecz społeczeństwom*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2002, nr 1.
132. Fontrodona J., Sison A.J., *The Nature of the Firm, Agency Theory and Shareholder Theory: A Critique from Philosophical Anthropology*, „Journal of Business Ethics” 2006, No. 66.
133. Fraser J., Oppenheim J., *What's New about Globalization?*, „The McKinsey Quarterly” 1997, No. 2.
134. Frederick W.C., *From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought*, „Business and Society” 1994, No. 37.
135. Freeman R.E., Reed D., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, [w:] de Wit B., Meyer R., *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998.
136. Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1984.
137. Friedman M., *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, „New York Magazine” 1970, 13 Wrzesień.
138. Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, Centrum A. Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993.
139. Fritzsche D.J., *Personal Values: Potential Keys to Ethical Decision Making*, „Journal of Business Ethics” 1995, No. 14.
140. Fry L.W., Keim G.D., Meiners R.E., *Corporate Contributions: Altruistic or for Profit?*, „Academy of Management Journal” 1982, No. 25.
141. Furubotn E., Richter R., *Institutions and Economic theory, The contribution of the New Institutional Economics*, The University of Michigan Press, Ann Arbor 1997.
142. Gan A., *The Impact of Public Scrutiny on Corporate Philanthropy*, „Journal of Business Ethics” 2006, No. 69.
143. Gardela A., Budzanowska M., *Nowy niezależny konsument*, „Marketing w praktyce” 2002, nr 6(52), Czerwiec.
144. Gasparski W., *Przedmowa*, [w:] *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, PWN, Warszawa 1997.
145. Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Nowa edycja uzupełniona, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2007.
146. Gąbińska M., *Wspólne przedsięwzięcia organizacji niekomercyjnych i przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 7.
147. Giddens A., *Socjologia*, PWN, Warszawa 2004.
148. Giermanowska E., Raclaw-Markowska M., *Wnioski z badań i rekomendacje dla praktyki*, [w:] *Spoleczności lokalne wobec problemu bezrobocia młodzieży*, red. E. Giermanowska, M. Raclaw-Markowska, ISP, Warszawa 2003.
149. *Global Rep Trak Pulse 2007*, Materiał internetowy: [www.slideshare.net.]
150. *Globalizacja mniej groźna*, „Rzeczpospolita”, z dnia 30.05.2001.
151. Głogosz D., *Problemy rozwoju sektora pozarządowego w Polsce – charakterystyka ogólna*, [w:] *Pozarządowe instytucje społeczne. Między państwem a społeczeństwem*, red. S. Golinowska, D. Głogosz, Wyd. IPiSS, Warszawa 1999.

152. Głogosz D., *Tradycje działalności pozarządowej a współczesne dylematy w rozwoju instytucji pozarządowych Wielkiej Brytanii*, [w:] *Pozarządowe instytucje społeczne. Między państwem a społeczeństwem*, red. S. Golinowska, D. Głogosz, Wyd. IPiSS, Warszawa 1999.
153. *Główne tendencje rynkowe*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 4.
154. Gocko J., *Ekonomia a moralność*, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin 1996.
155. Godfrey P.C., *The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective*, „Academy of Management Review” 2005, No. 30.
156. Godlewska J., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako narzędzie wdrażania zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Problemy interpretacji i realizacji zrównoważonego rozwoju*, red. B. Poskrobko, G. Dobrzański, Wyd. WSE w Białymstoku, Białystok, 2007.
157. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK w Toruniu, Toruń 2001.
158. Goldman P., *Zagrożenia dla PPP*, „Wspólnota” 2006, nr 45.
159. Golewska-Stafiej A.M., *Wstęp, czyli o czym jest ta książka*, [w:] *PR a społeczne zaangażowanie biznesu, czyli jak budować relacje z grupami ważnymi dla firmy i realnie zmieniać świat na lepsze*, red. A.M. Golewska-Stafiej, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2004.
160. Gołaszewska-Kaczan U., *Dialog z interesariuszami na przykładzie British American Tobacco Polska*, [w:] *Trans 05 Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Wyd. SGH, Warszawa 2005.
161. Gołaszewska-Kaczan U., *Partnerstwo publiczno-prywatne a atrakcyjność regionu*, [w:] *Atrakcyjność inwestycyjna regionu*, red. A. Kopczuk, M. Proniewski, Wyd. WSFiZ w Białymstoku, Białystok 2005.
162. Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
163. Gorynia M., Owczarzak R., *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2004, nr 1-2.
164. Gorynia M., *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*, „Ekonomista” 1999, nr 4.
165. *Gospodarka lokalna*, red. R. Bról, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1995.
166. *Gospodarka przestrzenna*, t. I, red. L. Kupiec, Wyd. UwB, Białystok 1997.
167. *Granice konkurencji, Grupa Lizbońska*, Poltext, Warszawa 1996.
168. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
169. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
170. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
171. Grudzewski W.M., Hajduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
172. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
173. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.

174. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*, red. Grudzewski W.M., Wyd. A.A. PARA, Katowice 2007.
175. Grudzewski W.M., Michałowska A., Rozenbajgier A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w XXI wieku*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2001, nr 5.
176. Grunig J.E., Hunt T., *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart&Winston, New York 1984.
177. Gruszecki T., *Nagrody Nobla w ekonomii*, Verba, Lublin 2001.
178. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
179. Gruziński A., *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Difin, Warszawa 2005.
180. Grzybowski M., *Firma odpowiedzialna społecznie. Filozofia przedsiębiorstwa XXI wieku*, [w:] *Spoleczna rola współczesnego marketingu. Materiały konferencyjne*, Fundacja IN-NOWACJA, Warszawa 2004.
181. Haigh M., *Social Investment: Subjectivism, Sublation and the Moral Elevation of Success*, „*Critical Perspectives on Accounting*” 2006, No. 17.
182. Hajnowski R., Szewczyk P., *Aktywizacja społeczności i władz lokalnych*, [w:] *Spoleczności lokalne w perspektywie integracji europejskiej*, red. R.B. Wodniak, Wyd. Ucz. BWSH w Koszalinie, Koszalin 2000.
183. Halley D., *Wielka Brytania: chcieć pomóc*, [w:] *Wolontariat w biznesie*, ARF w Polsce, 2001.
184. Hamer H., *Psychologia społeczna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2005.
185. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
186. Handy C., *Jaki jest cel istnienia firm*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Busienss Review, Helion, Gliwice 2007.
187. Handy C., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
188. Handy C., *Wiek przeżyciezonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
189. Harari O., *You're Not in Business to Make a Profit*, „*Management Review*”, Czerwiec 1992.
190. Heald M., *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1990-1960*, Case Western Reserve University Press, Cleveland 1970.
191. Hellenius R., Rudbeck S., *Darowizny rzeczowe dla organizacji non-profit*, „*Trzeci Sektor*” 2006, nr 7.
192. Herman A., Szablewski A., *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999.
193. Herr T., *Katholische Soziallehre. Eine Einführung*, Paderborn 1987.
194. Hillery G.A., *Definitions of Community: Areas of Agreement*, „*Rural Sociology*” 1955, No. 20.
195. Hill R.P., Ainscough T., Shank T., Manullang D., *Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective*, „*Journal of Business Ethics*” 2007, No. 70.

196. Hitt M.A., Keats B.W., DeMarie S.M., *Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century*, „The Academy of Management Executive”, Vol. 12, No. 4, November 1998.
197. Holroyd C., Silver A., *Corporate Volunteering. A Handbook for Corporations and Business*, Volunteer South West, Bunbury, Western Australia 2001.
198. Hosmer T., *Why Be Moral? A Different Rationale for Managers*, „Business Ethics Quarterly” 1994, No. 2.
199. *Informacje CSR*, „Respo” 2003, nr 3.
200. Ivancevich J.M., Lorenzi P., Skinner S.J., Crosby P.B., *Management. Quality and Competitiveness*, Irwin, Chicago [i in.] 1997.
201. Iwanek M., *Analiza instytucji własności przedsiębiorstw. Przyczynek do problematyki efektywności i usprawnienia przedsiębiorstw publicznych*, UW Wydział Ekonomiczny, Warszawa 1996.
202. Jabłoński M., *Strategiczna filantropia*, „Marketing Serwis” 2003, nr 1/2.
203. Jałowiecki B., *Rozwój lokalny*, UW WGiSR, IGP, Warszawa 1989.
204. Janszen F., *The Age of Innovation. Profit from Innovation in a Chaotic World*, Prentice Hall, London 2000.
205. Jasik D., *Rola rządu w promowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Forum Odpowiedzialnego Biznesu” 2002, nr 3.
206. Jensen M.C., Mecking W.H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1979, Vol. 3.
207. Jensen M.C., *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, Materiał internetowy: www.ssm.com [dostęp: 24.09.2006].
208. Jeżak J., *Corporate governance – perspektywa właścicielska oraz perspektywa stakeholders*, [w:] *Dobra gospodarka*, red. S. Kwiatkowski, Wyd. WSPiZ w Warszawie, Warszawa 2006.
209. Johnson G.J., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, New York 1993.
210. Jonas H., *Teoria odpowiedzialności: pierwsze rozróżnienia*, „Znak” 1995, nr 10.
211. Jonas H., *Zasada odpowiedzialności*, [w:] Filek J., *Problem ubóstwa w perspektywie wolności i odpowiedzialności*, [w:] *Etyczne aspekty bogacenia się i ubóstwa*, red. A. Węgrzecki, Wyd AE w Krakowie, Kraków 2003.
212. Jones T., Wick A.C., *Convergent Stakeholders Theory*, „Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, No. 4.
213. Jonker J., Foster D., *Stakeholder Excellence? Framing The Evolution and Complexity of a Stakeholder Perspective of the Firm*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2002, No. 9.
214. Jordan P., *Společne zaangażowanie biznesu*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2003, nr 2.
215. Joseph W.B., *Internal Marketing Builds Service Quality*, „Journal of Health Care Marketing” 1996, No. 16(1).
216. Kalata A., *Biznes na etycznym fundamencie*, [w:] *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. Raport 2006*, FOB, Warszawa 2007.
217. Kasprzak W., Pelc K., *Wyzwania technologiczne – prognozy i strategie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.

218. Kaufman M.T., *Soros. Życie i czasy mejsjańskiego miliardera*, CeDeWu, Warszawa 2003.
219. Kellogg D.L., Youngdahl W.E., Bowen D.E., *On the Relationship Between Customer Participation and Satisfaction: Two Frameworks*, „International Journal of Service Industry Management” 1997, No. 3.
220. Kielczewski D., *Konsumpcja a perspektywy trwałego i zrównoważonego rozwoju*, Wyd. UwB, Białystok 2004.
221. Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
222. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
223. Klasik A., *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny. Podstawy teoretyczne i metodologiczne*, [w:] *Przedsiębiorcze i konkurencyjne regiony w perspektywie spójności przestrzeni europejskiej*, red. A. Klasik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006.
224. Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
225. Klimczak B., *Mikroekonomia*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
226. Klimczak B., *Spółeczna odpowiedzialność globalnych firm*, [w:] *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, red. S. Rudolf, Wyd. UŁ, Łódź 2002.
227. Klimczyk-Bryk M., *Strategia wyróżniania się na rynku*, „Manager” 2000, nr 5.
228. Kłósiewicz-Górecka U., *Pozaeconomiczne uwarunkowania działań przedsiębiorczych na rynkach lokalnych*, „Handel Wewnętrzny” 2006, nr 3.
229. Komorowski J., *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie działającym w warunkach gospodarki rynkowej*, Politechnika Gdańska, Monografie 6, Gdańsk 1999.
230. Komuda I., *Causa Related Marketing to pozytywne działanie na rynku*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2003, nr 1.
231. Komuda I., *Pomagając innym, pomagamy sobie*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2003, nr 2.
232. *Komunikacja i partycypacja społeczna. Poradnik*, red. J. Hausner, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
233. Konieczny J., *Wstęp do etyki biznesu*, Konsalnet, Warszawa 1998.
234. *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, PWN, Warszawa – Poznań 2002.
235. Korten D.C., *Świat po kapitalizmie. Alternatywy dla globalizacji*, Stowarzyszenie Obywatel, Łódź 2002.
236. Kośmicki E., *Koncepcja trwałego rozwoju jako możliwość przezwyciężenia doraźności*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Wybrane problemy teoretyczne i implementacja w świetle dokumentów Unii Europejskiej*, red. B. Poskrobko, S. Kozłowski, Komitet „Człowiek i Środowisko” przy Prezydium PAN, Białystok-Warszawa 2005.
237. Kotler Ph., Andreasen A.R., *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, New Jersey 1996.
238. Kotler Ph., *Konkurencyjność. Konkurencyjność a charakter społeczny*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.

239. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994.
240. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007
241. Kowalik J., *Między partycypacją a zarządzaniem. W poszukiwaniu determinantów skuteczności samorządów miejskich*, Wyd. AŚ, Kielce 2004.
242. Kozuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wyd. PLACET, Warszawa 2004.
243. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
244. von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I., *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Unleash the Power of Innovation*, Oxford University Press, New York 2000.
245. Kryk B., *Etyczny wizerunek firmy a jej funkcja celu*, [w:] *Mikroekonomiczne aspekty gospodarowania*, red. D. Kopycińska, Zeszyty Naukowe nr 194, Wyd. Naukowe US, Szczecin 1998.
246. Kuciński K., *Przestrzeń operacyjna firmy a jej otoczenie lokalne*, [w:] *Lokalizacja przedsiębiorstw a konkurencyjność*, red. I. Fierla, Wyd. SGH, Warszawa 2001.
247. Kuciński K., *Przestrzeń operacyjna firmy a jej otoczenie lokalne*, [w:] *Lokalne uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Kuciński, Monografie i Opracowania nr 459, OW AGH, Warszawa 1999.
248. Kustra A., Sierpińska M., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju a budowanie wartości przedsiębiorstwa*, „Górnictwo i Geoinżynieria”, z.4, 2005.
249. Kuś M., *Promocja zdrowia – cele i kierunki działań w środowisku lokalnym*, [w:] *Spółeczności lokalne w perspektywie integracji ze strukturami europejskimi*, red. D. Walczak-Duraj, Wyd. Naukowe Novum, Płock 2001.
250. *Kwestionariusz oceny małych i średnich przedsiębiorstw według modelu: Doskonałość w biznesie*, Warszawa 1999.
251. Landy F., Quick J.C., Kasl S., *Work, Stress, and Well-Being*, „International Journal of Stress Management” 1994, No. 1.
252. Lear N., *Przedmowa*, [w:] *Mierzyć wyżej. Historia 25 firm, które osiągnęły sukces, łącząc skuteczne zarządzanie z realizacją misji społecznych*, Bollier D., Business Press, Warszawa 1999.
253. *Leksykon filozofii. Postaci i pojęcia*, red. B. Andrzejewski, Oficyna Wydawnicza De facto, Poznań 2000.
254. Lennick D., Kiel F., *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Wyd. Purana, Wrocław 2007.
255. Leś E., *Od filantropii do pomocniczości. Studium porównawcze rozwoju i działalności organizacji społecznych*, Elipsa, Warszawa 2000.
256. Levinson H., *Zarządzanie przez czyste cele?*, „Harvard Business Review Polska”, Marzec 2004.
257. Levis D., Bridger D., *The Soul of the New Consumer*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.
258. Lewandowski J., Niziołek K., *Analiza i ocena poziomu wybranych obszarów społecznej odpowiedzialności w organizacjach polskich*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa*

- a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, OW SGH w Warszawie, Warszawa 2005.
259. Lewenstein B., *Lokalne i ponadlokalne uwarunkowania rozwoju funduszy lokalnych*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, red. P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2002.
260. Lewicka-Strzałecka A., *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 1999.
261. Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wyd. IFiS PAN 2006.
262. Limański A., Drabik I., *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007.
263. Lipovetsky G., *Le crépuscule du devoir*, Gallimard, Paris 1997.
264. Lloyd T., *Szlachetna firma*, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1996.
265. Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
266. Lowe P., *Zarządzanie technologią. Możliwości poznawcze i szanse*, Śląsk, Katowice 1999.
267. Łaszyn A., *Firma społecznie sympatyczna*, „Marketing w Praktyce” 2002, nr 6.
268. Łazarowicz M., *Korporacyjny czyn społeczny*, „Profit” 2003, nr 4.
269. Łazarowicz M., *Zysk, ale jaki?*, „Gazeta Bankowa” 7-13 listopada 2000.
270. Łobanowski A., *Marketing społeczny – odpowiedzialne sponsorowanie*, Materiał internetowy: www.sponsoring.pl.
271. Łojko E., *Socjologiczne aspekty społeczności lokalnych*, [w:] *Samorząd terytorialny i rozwój lokalny*, red. A. Piekara, Z. Niewiadomski, UW Centrum Studiów Samorządu Terytorialnego i Rozwoju Lokalnego, Warszawa 1996.
272. Łukasiak P., *Zarządzanie społecznie skuteczne*, [w:] *PR a społeczne zaangażowanie biznesu, czyli jak budować relacje z grupami ważnymi dla firmy i realnie zmieniać świat na lepsze*, red. A.M. Golewska-Stafiej, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2004.
273. Łukasiak P., *Społeczne zaangażowanie (CCI) a społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Narzędzia CCI*, Materiał internetowy: www.corporategiving.pl.
274. Majchrzak J., *Społeczny wymiar zarządzania przedsiębiorstwem. Mit czy konieczność?*, [w:] *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Kantor Wydawniczy Zakamycze, 2003.
275. Majora S., *International Marketing, A Strategic Approach to World Markets*, Unwin Hyman, London 1991.
276. *Małe i średnie przedsiębiorstwa 2001*, Materiał internetowy: www.badania.ngo.pl.
277. Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.
278. *Marketing ekologiczny*, red. S. Zaremba, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
279. Marris R., *The Economics of „Managerial” Capitalism*, New York 1964.
280. Marris R.L., *The Economic Theory of „Managerial” Capitalism*, Macmillan, London 1967.
281. Martin M.W., *Virtuous Giving – Philanthropy, Voluntary Service and Caring*, Indiana University Press, Bloomington – Indianapolis 1994.

282. Martinez R.J., Norman P.M., *Whither Reputation? The Effects of Different Stakeholders*, „Business Horizons” 2004, 47/5, September-October.
283. Matsushita K., *Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą*, Wyd. Forum, Poznań 2004.
284. Matyszewska E., Gawrychowski M., Guza Ł., Suchar T., *Co powinna robić Polska, żeby dogonić Irlandię*, „Gazeta Prawna” 2007, 14-16.12, Materiał internetowy: www.gazetaprawna.pl.
285. Mayor F., Bindem J., *Przyszłość świata*, Fundacja Studiów i Badań Edukacyjnych, Warszawa 2001.
286. Mazurczak M., *Zanim weszła ustawa: pięć lat współpracy samorządu terytorialnego i lokalnych organizacji filantropijnych (1998-2003)*, [w:] *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*, red. M. Ryksza, Fundacja ISP, Warszawa 2004.
287. Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
288. Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
289. Mazurkiewicz P., *Odpowiedzialność szyta na miarę*, „Respo” 2003, nr 3.
290. McDermott R., *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*, „California Management Review” 1999, No. 4.
291. McWilliams A., Siegel A.D., *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, „Academy of Management Review” 2001, No. 26.
292. *Measuring the Value of Corporate Citizenship*, The Council on Foundations, DC, Washington, 1996.
293. *Meeting Changing Expectations World Business Council for Sustainable Development*, 1999, Marzec.
294. Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001.
295. Mendel T., *Próba określenia wpływu poszczególnej grup interesów (stakeholders) na zarządzanie przedsiębiorstwami. Przyczynek do badań efektywności nadzoru nie tylko właścicielskiego w spółkach akcyjnych*, [w:] *Teoretyczne i praktyczne problemy zarządzania*, red. Mendel T., Wyd. AE w Poznaniu, Zeszyty Naukowe nr 2, Poznań 2000.
296. *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Raport FOB opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i ARF, Warszawa 2003.
297. Millie A., Jacobson J., *Employee Volunteering and the Special Constabulary: a Review for the Police Foundation*, The Police Foundation, 2002.
298. Mirowski W., *Podmiotowość społeczności lokalnych a rozwój ekologicznie zrównoważony*, [w:] *Społeczności lokalne w perspektywie integracji europejskiej*, red. B.R. Woźniak, Wyd. Ucz. BWSH w Koszalinie, Koszalin 2000.
299. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a Theory of Stakeholder. Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4.
300. Młokosiewicz M., *Rola aktywności społecznej w kształtowaniu lokalnego dobrobytu*, [w:] *Wybory podmiotów decyzyjnych w gospodarce polskiej*, Zeszyty Naukowe nr 408, Prace Katedry Mikroekonomii nr 10, USz, Szczecin 2006.

301. Moir L., Taffler R.J., *Does Corporate Philanthropy Exist? Business Giving to the Arts in the U.K.*, „Journal of Business Ethics” 2004, No. 54.
302. Móller K., Erdal T., *Corporate Responsibility Towards Society: A Local Perspective*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003.
303. *MSP na odsiecz społeczeństwu*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2002, nr 1.
304. Murzyn A., *Filozofia edukacji u schyłku XX wieku (kwestie wybrane)*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2001.
305. Muthuri J., Moon J., Matten D., *Employee Volunteering and the Creation of Social Capital*, „Research Paper Series“, International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, No. 34, 2006.
306. *Nasze światowe podwórko. Raport Komisji do spraw Światowego Kierowania*, PWE, Warszawa 1996.
307. Nesterowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu. Konkrowanie w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
308. Neville B.A., Menguc B., *Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders*, „Journal of Business Ethics” 2006, No. 66.
309. Nitecka-Jagiello B., *Tożsamość kulturowa a procesy globalizacji*, [w:] *Globalna gospodarka – lokalne społeczeństwa. Świat na progu XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001.
310. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
311. Noga A., *Cele przedsiębiorstwa. Kontrowersje teoretyczne*, „Ekonomista” 1996, nr 6.
312. Nogalski B., Ronkowski R., *Współczesne przedsiębiorstwo. Problemy funkcjonowania i zatrudniania*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2007.
313. Nogalski B., Szpitter A., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji marketingowej*, [w:] *Public Relations – narzędzia przyszłości*, red. T. Soliński, D. Tworzydło, Wyd. WSiIZ w Rzeszowie, Rzeszów 2007.
314. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995.
315. Nöthiger M., *Budowanie wartości dzięki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw – spojrzenie z perspektywy przedstawicieli biznesu*, [w:] *Odpowiedzialny biznes wyzwaniem dla europejskiej gospodarki*, red. M. Greszta, B. Rok, FOB, Warszawa 2002.
316. Novak M., *Business as a Calling: Work and the Examined Life*, Free Press, New York 1996.
317. Nowacji R., *Strategie rozwoju lokalnego gmin*, „Handel Wewnętrzny” 2006, nr 3.
318. Obłój K., *O zarządzaniu refleksyjnie*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2007.
319. Ochojski A., *Przedsiębiorczość sektora publicznego w strukturach samorządu terytorialnego*, [w:] *Przedsiębiorcze i konkurencyjne regiony w perspektywie spójności przestrzeni europejskiej*, red. A. Klasik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006.
320. *Odpowiedzialność społeczna. Raport*, Kompania Piwowarska, Poznań 2005.
321. *Odpowiedzialny biznes – nowa strategia rozwoju*, Materiały konferencyjne, FOB, Warszawa 2003.

322. *Odpowiedzialny biznes 2007. Raporty społeczne i innowacyjne strategie CSR*, Materiały konferencyjne, FOB, Warszawa 2007.
323. *Odpowiedzialny biznes w Unii Europejskiej*, [w:] *Odpowiedzialny biznes wyzwaniem dla polskiej gospodarki*, FOB, Warszawa 2002.
324. Oleniuch I., *Korzyści z wolontariatu pracowniczego w dobie wzrostu konkurencyjności i niepewności otoczenia*, Materiał internetowy: www.mikro.univ.szczecin.pl.
325. Osbert-Pociecha G., *Dualna natura elastyczności i jej implikacje praktyczne*, [w:] „Przegląd Organizacji” 2004, nr 9.
326. Ostasz L., *Ku etyce uniwersalnej i zarys teorii wartości*, Kraków 1994, [w:] Konieczny J., *Wstęp do etyki biznesu*, Konsalnet, Warszawa 1998.
327. Parker B.B., *Globalization and Business Practice, Managing Across Boundaries*, Sage Publications, London 1998.
328. Pejovich S., *Towards a General Theory of Property Rights*, „Zeitschrift fuer Nationaloekonomie” 1971, No. 1-2.
329. Penc J., *Etyka w kreowaniu sukcesu firmy*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 3.
330. Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
331. Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, cz.2, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2002.
332. *Percepcja odpowiedzialnego biznesu i zaangażowania społecznego wśród polskich przedsiębiorców – badanie eksploracyjne*, Materiał internetowy: www.konkurencyjnafirma.pl.
333. Peters T., *Crazy Times Call for Crazy Organizations*, „Working Women” 1994, No. 19.
334. Petersen T., *The Economics of Organization: The Principal-Agent Relationship*, „Acta Sociologica” 1993, No. 36.
335. Pettit J., *EVA & Strategy*, Stern Stewart Research, April 2000.
336. Pfeffer J., *The Human Equation. Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
337. Piasecka E., *Brytyjska koncepcja układów partnerskich w lokalnym rozwoju gospodarczym*, [w:] *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, red. J. Targalski, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1999.
338. *Pierwsze w Polsce kompleksowe badania na temat postaw konsumentów oraz liderów opinii wobec idei społecznej odpowiedzialności biznesu*, *Raport*, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2003.
339. Pietrowski D., *Wolontariat w biznesie, czy biznes w wolontariacie*, [w:] *Wolontariat w biznesie*, ARF w Polsce, 2001.
340. Pietrzak I., *Globalizacja, integracja europejska a rozwój regionalny*, [w:] *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, red. A. Jewtuchowicz, Wyd. UŁ, Łódź 2004.
341. Pietrzakiewicz T., *Etyka zarządzania działalnością gospodarczą*, IOiZwP „Orgmasz”, Warszawa 1995.
342. Pietrzakiewicz T., *Zasady etyczne w zarządzaniu gospodarczym*, ORGMASZ, Warszawa 1997.
343. Plawgo B., *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw a teorie przedsiębiorstwa*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2001, nr 4(12).

344. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
345. *Polskie społeczeństwo na drodze do zrównoważonego rozwoju*, UNDP Polska, Warszawa 2004.
346. Ponikowski H., *O koncepcji regionu odpowiedzialnego społecznie*, [w:] *Rozwój regionalny a rozwój społeczny*, red. A. Bocian, Wyd. UwB, Białystok 2006.
347. Porter M., Kramer M., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, Wrzesień 2003.
348. Porter M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York 1985.
349. Porter M.E., Kramer M., *Strategy & Society*, „Harvard Business Review” 2006, Grudzień.
350. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
351. Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990.
352. Poskrobko B., *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 1998.
353. Post J.E., Lawrence A.T., Weber J., *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw Hill, New York 2002.
354. Post J.E., William J.E., Frederick C., Lawrence A.T., Weber J., *Business and Society Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill, New York 1996.
355. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, Styczeń-luty.
356. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005.
357. Prahalad C.K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
358. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
359. *Propaganda dobrych serc, czyli rzecz o reklamie społecznej*, red. D. Mason, P. Wasilewski, Agencja „Wasilewski”, Kraków 2002.
360. Prymon M., *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, „Ekspert” Wydawnictwo i Doradztwo, Wrocław 1999.
361. Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wyd. ABC, Warszawa 1998.
362. Rachował T., *Olimpijski wyścig marek*, Materiał internetowy: www.epr.pl.
363. Radek R., Zygmunt A., *Realizacja zadań i celów organizacji non-profitowej na przykładzie Euroregionu Nysa*, „Regiony Polski” 2005, nr 1.
364. Rafii F., Kampas P.J., *Namierz wroga zanim cię zniszczy*, „Harvard Business Review Polska”, Luty 2004.
365. *Raport LAB Polska. Internet 2004. Polska, Europa, świat*, Materiał internetowy: www.tezmedium.pl.
366. Rappaport A., *Creating Shareholder Value. Guide for Managers and Investors*, The Free Press, New York 1998.
367. Remisiewicz M., *Filantropia się opłaca*, „Businessman” 2002, Marzec.
368. *Report 2003/2004*, British American Tobacco Polska.

369. Rifkin J., *Wiek dostępu*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003.
370. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
371. Robbins S.P., *Managing Today*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000.
372. Robertson R., *Globalization. Social Theory and Global Culture*, Sage Publications, London 1992.
373. Rok B., *Biznes w nieodpowiedzialnym otoczeniu*, „Manager” 2003, nr 8.
374. Rok B., *Jaki to był rok dla odpowiedzialnego biznesu?*, [w:] *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. Raport 2006*, FOB, Warszawa 2007.
375. Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, ARF w Polsce, FOB, Warszawa 2004.
376. Rok B., *System społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Więcej niż zysk, czyli Odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, red. B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
377. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
378. *Rozmowy o odpowiedzialnym biznesie – kiedy biznes spotyka filantropię*, Materiał internetowy: www.odpowiedzialnybiznes.pl.
379. Rudolf S., *Nadzór korporacyjny a struktura własności*, [w:] *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, red. Rudolf S., Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
380. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
381. Rybak M., *Idea społecznej odpowiedzialności korporacji a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, PWN, Warszawa 2001.
382. Rybak M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, [w:] *Etyka w biznesie*, red. M. Borkowska, J.W. Gałkowski, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2002.
383. Sadowski Z., *Przedmowa do wydania drugiego*, [w:] Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 2007.
384. Sajewicz T., *Czy zasady odpowiedzialności powinny być prawnie usankcjonowane*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2003, nr 2.
385. Sargeant A., *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
386. Schmidt V.A., *An End to French Economic Exceptionalism? The Transformation of Business under Mitterrand*, „California Management Review”, Fall 1993.
387. Schuster F., Morden D.L., Baker E.T., *Management Practice, Organization Climate and Performance: A Exploratory Study*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 1997, June.
388. Seifert B., Morris S.A., Bartkus B.R., *Comparing Big Givers and Small Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 45, No. 3.
389. Sen A.K., *Czy pojęcie etyki biznesu ma sens ekonomiczny*, [w:] *Etyka w biznesie*, red. P. Minus, PWN, Warszawa 1995.

390. Sethi D., *Siedem zasad poczucia własnej wartości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
391. Shankman N.A., *Reframing the Debate between Agency and Stakeholder Theories of the Firm*, „Journal of Business Ethics” 1999, No. 19.
392. Sheth J., Eshghi G., *Introduction*, [w:] *Global Strategic Management Perspectives*, eds. J. Sheth, G. Eshghi, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1989.
393. Shleifer A., Vishny R.W., *A Survey of Corporate Governance*, „The Journal of Finance” 1997, No. 2.
394. Sikora J., *Lokalne układy społeczne*, [w:] *Samorząd w Polsce. Istota, formy, zadania*, red. S. Wykretowicz, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004.
395. Sikorski C., *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wyd. UŁ, Łódź 1998.
396. Simon H., *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa 1976.
397. Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999.
398. Singel P., *Miliardery, podzielcie się*, „Gazeta Wyborcza” z dnia 30.12.2006.
399. *Skłonność do angażowania się w działania pro-konsumenckie i pro-społeczne wśród polskich przedsiębiorców. Prezentacja wyników badań Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów*, Warszawa, 6 czerwca 2006, Materiał internetowy: www.wolontariat.biz.pl.
400. Słomka-Gołębiowska A., *Corporate governance. Banki na straży efektywności przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2006.
401. Słonimska B., *Gmina w procesach stymulowania przedsiębiorczości*, „Samorząd Terytorialny” 2006, nr 3.
402. Słowińska B., *Organy władzy publicznej w procesie wspierania działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny” 2005, nr 2.
403. Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 2007.
404. Smith A., *Teoria uczuć moralnych*, PWN, Warszawa 1989.
405. Smith C., *Nowy model filantropii przedsiębiorstw*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, C. K. Prahalad, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2007.
406. Sosnowska A., *Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, red. K. Poznańska, A. Sosnowska, SGH, IFGN, Warszawa 2002.
407. *Specjalizacja czy dywersyfikacja*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 2.
408. *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza. Raport*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007.
409. *Sponsoring Monitor*, ARC Rynek i Opinia.
410. *Stakeholder Dialogue*, [w:] *CSR Europe. The Business Network for Corporate Social Responsibility*.
411. Stalmach R., *Zarządzanie firmą w interesie akcjonariuszy*, Difin, Warszawa 2005.
412. *Standard for Employee Volunteer Programmes Developed*, Materiał internetowy: www.worldvolunteeweb.org.
413. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2002.

414. Stanny D., *W czym interesie powinna działać firma? M. Friedman kontra W.M. Evans i R.E. Freeman*, [w:] „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, t.9, 2006, nr1.
415. Starr M.K., *Global Corporate Alliances and the Competitive Edge. Strategies and Tactics for Management*, Greenwood Publishing Group, New York 1991.
416. Stawasz D., *Współczesne uwarunkowania rozwoju polskich regionów*, Wyd. UŁ, Łódź 2008.
417. Stecki L., *Sponsoring*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2000.
418. Stein N., *Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata?*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 11.
419. Steiner G.A., Steiner J.F., *Business, Government and Society. A Managerial Perspective. Text and Cases*, McGraw–Hill, International editions, 1997.
420. Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
421. Steurer R., Langer M.E., Konrad A., Martinuzzi A., *Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: Theoretical Exploration of Business – Society Relations*, „Journal of Business Ethics” 2005, No. 61.
422. Stewart T., *The Wealth of Knowledge, Intellectual Capital and The Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.
423. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
424. Stonehouse G.H., Pemberton J., *Learning and Knowledge Management in the Intelligent Organization*, „Participation and Empowerment: An International Journal” 1999, 7(5).
425. Stoner F.J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
426. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
427. Strenberg E., *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa 1998.
428. Strużycki M., *Regionalność w procesach kooperacji i konkurencji*, „Handel Wewnętrzny” 2006, nr 3.
429. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2002.
430. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, WE, Warszawa 2006.
431. Szablewski A., *Zarządzanie wartością firmy*, Materiał internetowy: www.wsseuczelnia.edu.pl.
432. Szablewski A., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2006, nr1.
433. Szamański W., *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001.
434. Sztucki T., *Promocja – sztuka pozyskiwania nabywców*, AW Placet, Warszawa 1995.
435. Śniadecki J., *Moja firma. Organizacja – strategia – zarządzanie*, Wyd. PK, Koszalin 1998.
436. Świątek-Barylska I., *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, Oficyna Wydawnicza PROXIMA, Warszawa 1998.

437. Terada Y., *Rozwój społeczeństwa konsumpcyjnego i różne koncepcje wolności*, [w:] *W cywilizacji konsumpcyjnej*, red. M. Golka, Wyd. UAM w Poznaniu, Poznań 2004.
438. *The European Survey on Socially Responsible Investment and the Financial Community*, CSR Europe, 2002.
439. *The Evolution of Causa Branding*, Cone/Roper Causa-Related Trends Report, Cone, Inc., 16 marca 1999.
440. Titman S., *The Effect of Capital Structure on Firm's Liquidation Decision*, „Journal of Financial Economics” 1984 (March).
441. Toffler A., *Szok przyszłości*, PIW, Warszawa 1974.
442. Tubalicki W., *Etyka biznesu (uwagi na marginesie)*, [w:] *Biznesmeni i menedżer. Problemy bohaterów naszych czasów*, red. J. Jarco, Wyd. WSZ we Wrocławiu, Wrocław 2000.
443. Turbull S., *Corporate Governance: Its Scope, Concerns and Theories*, „Corporate Governance Research Papers” 1997, Vol. 5, No. 4.
444. Turowski J., *Socjologia. Wielkie struktury społeczne*, Wyd. Tow. Naukowe KUL, Lublin 1999.
445. Turowski J., *Socjologia. Wielkie struktury społeczne*, Wyd. Tow. Naukowe KUL, Lublin 1994.
446. *Uczciwość w świecie finansów*, red. W. Gasparski, Wyd. WSPiZ w Warszawie, Warszawa 2004.
447. Ulmer R., Seeger M.W., Sellnow T.L., *Stakeholder Theory*, [w:] *Encyclopedia of Public Relations*, eds. R.L. Heath, Sage Publications, CA, Thousand Oaks 2005.
448. Urbanek P., *Nadzór korporacyjny a perspektywa teorii agencji*, [w:] *Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. S. Rudolf, Wyd. WSEiA w Kielcach, Kielce 2005.
449. Urbaniak M., *Wizerunek dostawcy na rynku dóbr produkcyjnych*, Wyd. UŁ, Łódź 2003.
450. Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, z dnia 24 kwietnia 2003, Dz.U. Nr 96, poz.873 z późn. zm.
451. Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z dnia 28 lipca 2005, Dz.U. No 169, poz.1420.
452. Van Marrewijk M., *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, „Journal of Business Ethics” 2003, No. 44.
453. Vinten G., *The Stakeholder Manager*, „Management Decision” 2000, 38/6.
454. *Volunteering Makes Good Business Sense in New Zealand*, 4.12.2007, Materiał internetowy: www.worldvolunteerweb.org.
455. Vontobel H., *Człowiek miarą wszechrzeczy. Refleksje w dobie globalizacji*, Muza S.A., Warszawa 2006.
456. Walczak-Duraj D., *Ład etyczny w gospodarce rynkowej, Doświadczenia polskiej transformacji*, Wyd. UŁ, Łódź 2002.
457. Wang J., Dewhirst H.D., *Board of Directors and Stakeholder Orientation*, „Journal of Business Ethics” 1992, Vol. 11.2, February.
458. *Warunki prowadzenia biznesu: Polska daleko w tyle*, [w:] *Gazeta.pl Gospodarka*, 12.12.2007, Materiał internetowy: www.gospodarka.gazeta.pl.

459. Wawro E., *Dylematy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w świetle teorii i praktyki*, [w:] *Etyczny wymiar działalności gospodarczej. Wybrane zagadnienia*, Zeszyty Naukowe AE, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2005.
460. WCED, *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford 1987, [w:] Bratnicki M., *Jedna logika kryzysu i dwa oblicza efektywności w świetle zrównoważonego rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 4.
461. *What does business think about corporate responsibility? Part II – A comparison of attitudes and practices in Hungary, Poland and Slovakia*, World Bank Report No. 41010, Vol. 2.
462. Wheeler D., Sillanpää M., *The Stakeholder Corporation. A Blueprint for maximizing stakeholder value*, Pitman, London 1997.
463. White B.T., *Consequences of Corporate Giving*, „Trusts & Estates” 1987 (August).
464. *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, red. B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
465. Williamson O.E., *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books, London 1986.
466. Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, PWN, Warszawa 1998.
467. Williamson O.E., *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics” 1979, No. 22.
468. Wind J., Holland R., *Pace-Setting 21st Century Enterprises. A Glimpse of What Might Emerge*, Wharton, Philadelphia 1993.
469. Wind J.Y., Main J., *Driving Change. How the Best Companies Are Preparing for the 21st Century*, The Free Press, New York – London – Toronto – Sydney – Singapore 1998.
470. Witke-Crabb A., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
471. *Województwo w zmienionej strukturze terytorialno-administracyjnej Polski*, red. M. Kallas, Fundacja im. F. Eberta, Warszawa 1994.
472. Wołk Z., *Spółeczność lokalna przestrzenią realizacji kariery życiowej*, [w:] *Aktywizacja społeczności lokalnych w procesie integracji europejskiej*, red. Z. Wołk, K. Dzieńdziura, Wyd. WSP im. T.Kotarbińskiego w Zielonej Górze, Zielona Góra 2000.
473. Wołowicz T., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2004, nr 3.
474. Wood D.J., Logsdon J.M., *Theorising Business Citizenship*, [w:] J. Andriof, M. McIntosh, *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing Ltd., Sheffield 2001.
475. Woźniak Z., *Miedzy rywalizacją a partnerstwem. Bariery współpracy władz publicznych z organizacjami pozarządowymi*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, red. P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, Wyd. IfiS PAN, Warszawa 2002.
476. *Wskaźniki ekorozwoju*, red. Borys T., Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999.

477. Yoshimori M.Y., *Whose Company Is? The Concept of the Corporation in Japan and the West*, „Long Range Planning” 1995, Vol. 28, No. 4.
478. Zajączkowska-Jakimiak S., *Wiedza i technologia w erze globalizacji*, [w:] *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, PWE, Warszawa 2002.
479. Załuska M., *Spoleczne uwarunkowania angażowania się w działalność organizacji pozarządowych*, [w:] *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, red. M. Załuska, J. Boczenia, Śląsk, Katowice 1998.
480. *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. Strużycki J., Difin, Warszawa 2002.
481. Zawada M., *Cause related marketing – biznes z duszą*, „Marketing w Praktyce”, 2001, nr 8.
482. Zbiegień-Maciąg Z., *Etyka w biznesie*, Centrum Kreowania Liderów, Kłodzianko 1994.
483. *Zmiany w zarządzaniu w nadchodzących latach*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 10.
484. Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.
485. Żemigała M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007.

Strony internetowe:

486. [www.browarlomza.pl].
487. [www.deloitte.com].
488. [www.dobroczyncaroku.pl].
489. [www.dobrybiznes.info].
490. [www.ekokonsument.pl].
491. [www.esponsor.pl].
492. [www.filantropia.org.pl].
493. [www.fob.org.pl].
494. [www.frdl.org.pl].
495. [www.kp.pl].
496. [www.odpowiedzilanybiznes.pl].
497. [www.pl.wikipedia.org].
498. [www.plomos.bialystok.pl].
499. [www.wolontariat.biz.pl].
500. [www.wolontariat.org.pl].

SPIS TABEL

| | | |
|------------|---|----|
| Tabela 1. | Podstawowe wyznaczniki teorii <i>shareholders</i> | 24 |
| Tabela 2. | Podstawowe wyznaczniki teorii <i>stakeholders</i> | 28 |
| Tabela 3. | Zarządzanie przedsiębiorstwem z punktu widzenia realizacji celów istniejących grup interesów | 30 |
| Tabela 4. | W czym interesie podejmowane są decyzje w spółce | 31 |
| Tabela 5. | Grupy interesariuszy według D. Wheelera i M. Sillanpää | 36 |
| Tabela 6. | Oczekiwania podstawowych grup interesariuszy przedsiębiorstwa..... | 37 |
| Tabela 7. | Zasada miłosierdzia i włodarstwa według A. Carnegie | 43 |
| Tabela 8. | Wybrane tradycyjne definicje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa..... | 50 |
| Tabela 9. | Wybrane nowoczesne definicje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa..... | 51 |
| Tabela 10. | Argumenty przeciwko idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa..... | 57 |
| Tabela 11. | Oczekiwania obywateli niektórych krajów wobec firm | 62 |
| Tabela 12. | Tradycyjne i nowe zasady konkurowania | 71 |
| Tabela 13. | Uwarunkowania nowego krajobrazu konkurencyjnego..... | 72 |
| Tabela 14. | Podstawowe różnice pomiędzy konsumentem tradycyjnym i konsumentem nowej ery..... | 72 |
| Tabela 15. | Role klientów w konkurencji..... | 74 |
| Tabela 16. | Opinie przedsiębiorstw dotyczące zmian zachodzących w otoczeniu..... | 76 |
| Tabela 17. | Charakterystyka tradycyjnego i nowego przedsiębiorstwa | 79 |
| Tabela 18. | Dawna i nowa charakterystyka sukcesu | 81 |
| Tabela 19. | Kategorie społecznych ról przedsiębiorstwa..... | 84 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 20. Charakterystyka stylów zarządzania według A.B. Carrola | 87 |
| Tabela 21. Procentowy udział darowizn rzeczowych we wszystkich darowiznach..... | 107 |
| Tabela 22. Powody angażowania się firm w działania społeczne w opinii Polaków | 125 |
| Tabela 23. Style zarządzania na przestrzeni wieków..... | 135 |
| Tabela 24. Priorytetowe potrzeby wybranych grup w ramach społeczności lokalnych | 144 |
| Tabela 25. Główne powody zaangażowania społecznego przedsiębiorstw | 155 |
| Tabela 26. Formy zaangażowania społecznego badanych przedsiębiorstw | 155 |
| Tabela 27. Opinie na temat ważności angażowania się przedsiębiorstw w strategiczne programy partnerstwa społecznego z organizacjami pozarządowymi | 156 |
| Tabela 28. Szacunkowa wartość społecznego zaangażowania w roku 2002 | 156 |
| Tabela 29. Podmioty podejmujące decyzje dotyczące skali społecznego zaangażowania..... | 157 |
| Tabela 30. Rozumienie pojęcia społecznego zaangażowania biznesu | 158 |
| Tabela 31. Formy prowadzenia działań społecznie zaangażowanych | 159 |
| Tabela 32. Odbiorcy działań społecznych firm..... | 159 |
| Tabela 33. Obszary, w których podejmowane są działania społecznie zaangażowane..... | 160 |
| Tabela 34. Opinie na temat powiązania działań społecznie zaangażowanych ze strategią firmy | 160 |
| Tabela 35. Korzyści płynące ze społecznego zaangażowania | 161 |
| Tabela 36. Trudności związane z działalnością prospołeczną..... | 162 |
| Tabela 37. Działania wspierające społeczność lokalną | 166 |
| Tabela 38. Przekazywanie darowizn w poszczególnych kategoriach wielkości firm | 167 |
| Tabela 39. Darowizny w poszczególnych kategoriach firm (mierzonych wielkością obrotu)..... | 167 |
| Tabela 40. Uwzględnianie darowizn w rozliczeniach podatkowych w poszczególnych kategoriach wielkości firm (mierzonych wielkością obrotu)..... | 168 |
| Tabela 41. Cel przeznaczonych darowizn | 168 |
| Tabela 42. Cel przekazywania darowizn w poszczególnych kategoriach wielkości firm | 169 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 43. Opinie dotyczące angażowania się firm w działania prospołeczne | 170 |
| Tabela 44. Znaczenie angażowania się firmy a działania społeczne o charakterze lokalnym i ogólnopolskim | 170 |
| Tabela 45. Opinie dotyczące działań zachęcających firmę do większego zaangażowania w akcje pro-społeczne | 171 |
| Tabela 46. Podstawowe informacje o badanych firmach | 173 |
| Tabela 47. Przyczyny angażowania się w problemy społeczności lokalnej | 174 |
| Tabela 48. Opinie dotyczące powiązania działań na rzecz społeczności lokalnej ze strategią firmy | 175 |
| Tabela 49. Inicjatorzy działań na rzecz społeczności lokalnej | 176 |
| Tabela 50. Podmioty podejmujące główne decyzje dotyczące skali, formy i obszaru społecznego zaangażowania | 176 |
| Tabela 51. Podmioty odpowiadające za planowanie, realizację i kontrolę działań społecznych firmy | 177 |
| Tabela 52. Formy działań na rzecz społeczności lokalnej | 178 |
| Tabela 53. Organizacja działań na rzecz społeczności lokalnej | 178 |
| Tabela 54. Obszary, w których podejmowane są działania społecznie zaangażowane | 179 |
| Tabela 55. Odbiorcy działań społecznych firm | 180 |
| Tabela 56. Szacunkowa wartość działań na rzecz społeczności lokalnej w roku 2006 | 180 |
| Tabela 57. Wykorzystywanie w rozliczeniach podatkowych możliwości odliczania darowizn | 181 |
| Tabela 58. Korzyści płynące ze społecznego zaangażowania | 182 |
| Tabela 59. Trudności dotyczące zaangażowania się w działalność społeczną | 183 |
| Tabela 60. Opnie dotyczące sposobów zachęcenia firm do większego zaangażowania w działalność prospołeczna | 184 |
| Tabela 61. Troska o dobro społeczne wykazywana przez firmy z różnych kategorii | 185 |
| Tabela 62. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa i regionu | 214 |
| Tabela 63. Zaufanie do wybranych źródeł informacji o działaniach firm w kwestiach społecznych i ochrony środowiska | 219 |

SPIS RYSUNKÓW I WYKRESÓW

| | |
|--|-----|
| Rysunek 1. Zależność pomiędzy nowoczesnym i tradycyjnym ujęciem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa..... | 52 |
| Rysunek 2. Model odpowiedzi przedsiębiorstwa na społeczne naciski..... | 85 |
| Rysunek 3. Perspektywa od wewnątrz na zewnątrz – wpływ łańcucha wartości na kwestie społeczne | 94 |
| Rysunek 4. Perspektywa z zewnątrz do wewnątrz – społeczny wpływ na konkurencyjność | 97 |
| Rysunek 5. Poziomy społeczny zaangażowania przedsiębiorstwa | 101 |
| Rysunek 6. Poziomy zaangażowania społecznego a realizacja celów biznesowych i społecznych | 103 |
| Rysunek 7. Proces decyzyjny dotyczący społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa..... | 120 |
| Rysunek 8. Trzy podstawy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa | 141 |
| Rysunek 9. Rozwój zrównoważony a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa | 142 |
| Rysunek 10. Maksymalizacja wartości z działalności charytatywnej | 223 |
| | |
| Wykres 1. Ocena firm sponsorujących poszczególne dziedziny..... | 115 |

ANEKS

Szanowni Państwo

Zwracam się z uprzejmą prośbą o wzięcie udziału w badaniu dotyczącym społecznego zaangażowania firm podlaskich. Celem badań jest określenie, czy podlaskie firmy angażują się w działania prospołeczne, jakimi przesłankami się kierują i jakie korzyści odnoszą z takich działań.

Wyniki niniejszych badań zostaną wykorzystane do celów poznawczo-naukowych w planowanej rozprawie habilitacyjnej.

Społeczne zaangażowanie firm

Ankieta składa się z 15 pytań dotyczących podstawowych problemów z zakresu społecznego zaangażowania w firmie. Pod pojęciem zaangażowania społecznego rozumieć należy realizację przez przedsiębiorstwo różnorodnych inicjatyw na rzecz społeczności lokalnej.

Przy poszczególnych pytaniach podano sposób odpowiedzi na każde z nich.

1. Główne powody zaangażowania firmy w problemy społeczności lokalnej

Proszę określić znaczenie poszczególnych powodów, przyznając odpowiednie miejsca: 1 – najważniejszy powód, 2 – mniej ważny itd.

Jeżeli kilka przyczyn jest tak samo ważnych, proszę przydzielić im to samo miejsce.

Jeżeli firma ma jeszcze inne powody angażowania się w kwestie społeczne – proszę wpisać je w wierszu „Inne” i również przydzielić odpowiednie miejsce w skali ważności powodów.

| Powody angażowania się w problemy społeczności lokalnej | Znaczenie powodu |
|---|------------------|
| Z potrzeby serca | |
| Poczucie obywatelskiego obowiązku | |
| Lepsze relacje ze społecznością lokalną | |
| Lepsze relacje z władzami | |
| Nacisk ze strony opinii publicznej | |
| Nacisk ze strony pracowników | |
| Gdyż inne firmy też to robią | |
| Budowanie wizerunku firmy, marki | |
| Ponieważ to się opłaca długofalowo | |
| Inne | |
| | |
| | |

2. Miejsce działań prospołecznych w całości działań przedsiębiorstwa

| Działania społeczne podejmowane przez firmę są | Odpowiedź (proszę zaznaczyć X w odpowiednim polu) |
|---|---|
| Dodatkową działalnością filantropijną nie wpisaną w strategię firmy | |
| Częścią ogólnej strategii firmy | |
| Częścią działań marketingowych | |
| Elementem innych działań firmy | |

3. Inicjatorzy działań na rzecz społeczności lokalnej

| Inicjatorami działań na rzecz społeczności lokalnej są | Odpowiedź (proszę zaznaczyć X w odpowiednim polu) |
|---|---|
| Sami beneficjenci | |
| Pracownicy | |
| Kierownictwo najwyższego szczebla (zarząd, prezes, właściciel, dyrektor itp.) | |
| Prezes | |
| Inne podmioty | |

4. Podmioty podejmujące główne decyzje dotyczące skali społecznego zaangażowania

| Podmiot | Odpowiedź (proszę zaznaczyć X w odpowiednim polu) |
|---|---|
| Kierownictwo najwyższego szczebla (właściciel, zarząd, prezes, dyrektor itp.) | |
| Dział marketingowy, PR, HR, finansowy | |
| Inny podmiot | |

5. Podmioty podejmujące decyzje dotyczące formy, obszaru społecznego zaangażowania

| Podmiot | Odpowiedź (proszę zaznaczyć X w odpowiednim polu) |
|---|---|
| Kierownictwo najwyższego szczebla (właściciel, zarząd, prezes, dyrektor itp.) | |
| Dział marketingowy, PR, HR, finansowy, | |
| Inny podmiot | |

6. Podmioty odpowiadające za planowanie, realizację i kontrolę działań prospołecznych firmy

| Podmiot | Odpowiedź (proszę zaznaczyć X w odpowiednim polu) |
|--|---|
| Specjalna komórka | |
| Nie ma specjalnie wydzielonej komórki, działania te są włączone w zakres obowiązków innej komórki/innych komórek | |
| Działania te podejmuje każdorazowo ktoś inny | |

7. Formy zaangażowania społecznego

| Forma | Odpowiedź (proszę zaznaczyć X w odpowiednim polu) |
|--|---|
| Wsparcie finansowe | |
| Wsparcie rzeczowe | |
| Udostępnianie sprzętu, usług, lokali | |
| Wolontariat pracowniczy | |
| Wsparcie wiedzą, doświadczeniem biznesowym | |
| Inne (proszę podać formę) | |

8. Organizacja działań

| W ramach działania na rzecz społeczności lokalnej firma podejmuje | Odpowiedź (proszę zaznaczyć X w odpowiednim polu) |
|---|---|
| Działania samodzielne | |
| Wspólne projekty z organizacjami pozarządowymi | |
| Wspólne projekty z innymi podmiotami komercyjnymi | |
| Wspólne projekty z władzami lokalnymi | |
| Inne (proszę podać jakie) | |

9. Obszary, w których podejmowane są działania społecznie zaangażowane

| Obszary | Odpowiedź (proszę zaznaczyć X w odpowiednim polu) |
|-----------------------------------|---|
| Pomoc społeczna i usługi socjalne | |
| Sport i rekreacja | |
| Edukacja | |
| Kultura | |
| Ochrona zdrowia | |
| Ekologia i ochrona środowiska | |
| Inny obszar (proszę podać jaki) | |

10. Odbiorcy działań społecznych firm

| Firma swoje działania ukierunkowuje na | Odpowiedź (proszę zaznaczyć X w odpowiednim polu) |
|--|---|
| Organizacje społeczne | |
| Instytucje publiczne | |
| Pracowników i ich rodziny | |
| Osoby indywidualne z otoczenia firmy | |
| Klientów, dostawców | |
| Całą społeczność | |

11. Szacunkowa wartość społecznego zaangażowania w roku 2005 i 2006

| Udział w rocznym przychodzie | 2005 | 2006 |
|------------------------------|------|------|
| Poniżej 1% | | |
| Od 1% do 3% | | |
| Od 3% do 5% | | |
| Powyżej 5% | | |

12. Korzyści płynące ze społecznego zaangażowania

Proszę określić znaczenie poszczególnych korzyści, przyznając odpowiednie miejsca: od 1 – najważniejszy powód, 2 – mniej ważny itd.

Jeżeli kilka korzyści jest tak samo ważnych, proszę przydzielić im to samo miejsce.

Jeżeli firma widzi jeszcze inne korzyści z angażowania się w kwestie społeczne – proszę wpisać w wierszu „Inne” i również przydzielić odpowiednie miejsce w skali ważności korzyści.

| Korzyści | Znaczenie korzyści |
|---|--------------------|
| Wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa na zewnątrz | |
| Udoskonalenie otoczenia, w którym firma działa | |
| Zmniejszenie ważnego problemu społecznego w otoczeniu firmy | |
| Dobre relacje z okolicznymi mieszkańcami | |
| Wzrost motywacji i identyfikacji pracowników z firmą | |
| Wzmocnienie wizerunku firmy wewnątrz jej struktur | |
| Rozwój osobisty i zawodowy pracowników | |
| Wpływ na sektor publiczny i grupy opiniotwórcze | |
| Inne (proszę podać jakie) | |
| | |
| | |
| Brak korzyści | |

13. Trudności związane z angażowaniem się w działalność społeczną

Proszę określić znaczenie poszczególnych trudności, przyznając odpowiednio miejsca: od 1 – najważniejszy powód, 2 – mniej ważny itd.

Jeżeli kilka trudności jest tak samo ważnych, proszę przydzielić im to samo miejsce.

Jeżeli firma ma jeszcze inne trudności w ramach angażowania się w kwestie społeczne – proszę wpisać w wierszu „Inne” i również przydzielić odpowiednie miejsce w skali trudności.

| Trudności | Znaczenie trudności |
|--|---------------------|
| Brak trudności | |
| Związane z kosztami | |
| Związane z koordynacją | |
| Związane z bierną postawą otoczenia | |
| Związane z przekonaniem zarządu | |
| Związane z negatywnym odbiorem przez pracowników | |
| Związane z brakiem zaangażowania się pracowników | |
| Inne (proszę podać jakie) | |

14. Odliczanie darowizn w rozliczeniach podatkowych

| Działanie | Odpowiedź (proszę zaznaczyć X w odpowiednim polu) |
|-----------------------------------|---|
| Firma dokonuje odliczeń w całości | |
| Firma dokonuje odliczeń częściowo | |
| Firma nie dokonuje odliczeń | |

15. Co może zachęcić firmę do większego zaangażowania w działalność pro-społeczną

Proszę określić znaczenie poszczególnych działań, przyznając odpowiednie miejsca: od 1 – najważniejszy powód, 2 – mniej ważny itd.

Jeżeli kilka działań jest tak samo ważnych, proszę przydzielić im to samo miejsce.

Jeżeli firma ma jeszcze inne propozycje działań – proszę wpisać w wierszu „Inne” i również przydzielić odpowiednie miejsce w skali ich ważności.

| Działanie | Ważność działań |
|--|-----------------|
| Polityka rządu | |
| Polityka gmin, powiatów, samorządów regionalnych | |
| Konsumenci poprzez kupowanie produktów firm angażujących się w działania związane z odpowiedzialnością społeczną | |
| Społeczności lokalne | |
| Organizacje pozarządowe, organizacje <i>non-profit</i> | |
| Coś innego (proszę podać co) | |
| | |
| | |
| Nic | |
| Trudno powiedzieć | |

Metryczka

1. Forma prawna
2. Lokalizacja
3. Przychód w 2006 r.