

AKADEMIA EKONOMICZNA W KRAKOWIE
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
TOWARZYSTWO NAUKOWE ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA
EUROPEJSKIE STOWARZYSZENIE ZARZĄDZANIA - CECIOS

**GLOBALIZACJA
I INTEGRACJA GOSPODARCZA
A PROCESY RESTRUKTURYZACJI
I ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW**

Opracowanie i redakcja naukowa:
Ryszard BOROWIECKI i Andrzej JAKI

Warszawa – Kraków 2003

STRATEGIA ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU – CZYLI WIĘCEJ NIŻ ZYSK

Streszczenie

Tradycyjne sposoby organizowania i zarządzania przedsiębiorstwem odnoszące się do wartości akcji nie wystarczają obecnie aby odnieść sukces. Nie pozwalają na osiągnięcie równowagi między interesem akcjonariuszy i społeczeństwa. Firmy stają w obliczu oczekiwań i żądań bardziej złożonych i szybciej zmieniających się niż w przeszłości. Ludzie oczekują firm odpowiedzialnych społecznie za swoje działania. Tworzone są nowe sposoby organizowania działalności w celu zaspokojenia nowych żądań społecznych.

Kreuje się nowe rodzaje związków z akcjonariuszami, inwestorami, pracownikami i klientami. Służy temu koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, której charakterystykę na tle nowych oczekiwań społecznych prezentuje poniższy referat. Zawiera również przykłady z polskiej sceny gospodarczej.

* * *

1. Odpowiedzialny biznes

Odpowiedzialność biznesu określa się jako koncepcję, dzięki której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy (akcjonariusze, pracownicy, menedżerowie, klienci, konsumenci, dostawcy, społeczność lokalna, środowisko naturalne, itd.). Bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełniania wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale oprócz tego wymaga zwiększonych inwestycji w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z interesariuszami, czyli dobrowolne zaangażowanie.

Społeczna odpowiedzialność jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na ich powodzenie w działalności gospodarczej. Zatem należy to traktować jako inwestycję, a nie jako koszt, podobnie jak w przypadku zarządzania jakością.

Odpowiedzialny biznes pełni trzy podstawowe zadania:

- promuje odpowiedzialność jako podstawę działania przedsiębiorstwa,
- doskonali sposób przedstawiania wyników dla potrzeb wszystkich interesariuszy,
- wspiera proces doskonalenia przedsiębiorstwa w aspekcie etycznym, ekologicznym i ekonomicznym.

Można tutaj zadać pytania: Czy zasadne jest angażowanie pracowników oraz środków na działania społeczne w sytuacji gdy środki te mogłyby być wypłacone akcjonariuszom? I czy klienci preferują przedsiębiorstwa odpowiedzialne społecznie?

W dalszych rozważaniach postaram się odpowiedzieć na tak zadane pytania.

2. Odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec interesariuszy i społecznych oczekiwań

W tradycyjnym ujęciu odpowiedzialność przedsiębiorstwa wiązana była z interesem właścicieli. Miarą sukcesu i efektywności zarządzania organizacją komercyjną była wartość firmy i zyski dla akcjonariuszy. Odpowiedzialność w stosunku do interesów akcjonariuszy to jednak nie wszystko.

Wzrost zamożności zachodnich społeczeństw i niezdolność władz państwowych do zaspokajania potrzeb społecznych i socjalnych spowodowały wzrost zainteresowania społeczeństwa tym co robią firmy oprócz produkcji, dystrybucji wyrobów i świadczenia usług, z których korzystają członkowie społeczeństwa- szczególnie chodzi o negatywne efekty uboczne dla środowiska i nieetyczne praktyki handlowe.

Dlatego ludzie – zewnątrzni interesariusze podobnie jak klienci skierowali na przedsiębiorstwa swoje oczekiwania dotyczące jakości, dobrej obsługi rozsądnej ceny i zaczynają podnosić poprzeczkę stawianych wymagań. Pragną rozliczać firmy nie tylko za wyniki finansowe decydujące o wartości akcji lub udziałów, lecz również nakładają na przedsiębiorstwo odpowiedzialność za wyniki społeczne, a przynajmniej za unikanie uczestniczenia w działaniach szkodliwych społecznie [G. Parston, 1997].

Wartość akcji nadal dominuje na parkietach giełdowych, ale dodatkowo klienci i pracownicy zostali uznani jako wartości, które wytwarzają firmy.

Klienci to istotna grupa interesariuszy, od których decyzji i zachowań zależy „być albo nie być” dla firmy. Klienci są szczególnie wyczuleni na nieuczciwe praktyki w marketingu, nieuczciwa konkurencja (nieuczciwe eliminowanie konkurentów, przechwytywanie umów lub klientów zawyżanie lub zaniżanie cen), nieuczciwa promocja (kłamliwa reklama, niepełne informacje) czy praktyki monopolistyczne. Konsumentom żądają większej przejrzystości i jawności życia gospodarczego.

Pod presją konsumenckich grup nacisku już nieraz koncerny zmieniały swoją politykę, np. Shell w Europie, który doprowadził do zmiany procesu utylizacji platformy Berent Spar. [Financial Times, 1996] Odpowiedzialność wobec klientów za produkt może stać się jednym z najistotniejszych czynników budowania preferencji klientów.

Ponownie stawiając sobie zadane na początku pytanie: Czy klienci wybierają chętniej produkty firm zorientowanych prospołecznie? zdecydowanie należy stwierdzić, że opinia publiczna nie jest obojętna wobec firm prowadzących działania społeczne. Posłużę się tutaj wynikami badań na ponad 12 tys. konsumentów z 12 krajów Europy. Badania, w imieniu organizacji CSR Europe, przeprowadzała firma MORI (Market and Opinion Research International) we wrześniu 2000 roku skupiając się na postawie wobec roli biznesu w dzisiejszym społeczeństwie. Okazało się, że 70 % konsumentów potwierdziła wcześniejsze sygnały, mówiące o tym, jak ważną rolę odgrywa społeczne zaangażowanie firm, podczas podejmowania decyzji o kupnie produktów lub usług, a 1 na 5 badanych osób zadeklarowało nawet gotowość zapłacenia więcej za towary produkowane w warunkach pro ekologicznych i pro społecznych. Warto zaznaczyć, że był to pierwszy, tak kompleksowy sondaż w Europie, poświęcony społecznej odpowiedzialności produktów.

Jednym z najważniejszych obszarów realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa są relacje z pracownikami.

Stanowią oni grupy nacisku wewnętrznego i mogą być regulatorem zachowań przedsiębiorstwa. 80 procent Polaków uważa, iż firma powinna w swej działalności kierować przede wszystkim dbałością o pracowników [www.fob.org.pl]. To oni są jej najlepszymi „ambasadorami”. Jeśli ich oczekiwania nie są w systematyczny sposób zaspokajane, niemożliwe jest zbudowanie wysokiej reputacji przedsiębiorstwa. Stosowanie odpowiedzialnych praktyk przez przedsiębiorstwo wobec jego personelu oznacza, iż kreatywność i entuzjazm pracowników będą odpowiednio wykorzystywane, dobra praca będzie należycie wynagradzana, zasady oceny będą przejrzyste, a szanse awansu równe i niezależne od płci. Satysfakcja pracowników zostanie uznana za jeden z głównych celów firmy. Angażując się w programy wolontariatu pracowniczego, które są narzędziem realizacji społecznej odpowiedzialności, przedsiębiorstwo nie tylko

wspiera społeczność lokalną, w której funkcjonuje i buduje swoją renomę, ale także integruje załogę i pomaga pracownikom wpływać na sprawy, które są dla nich ważne.

Oprócz pracowników, wewnętrzną grupą, która ma duży wpływ na przedsiębiorstwo są inwestorzy.

Zawirowania na światowych giełdach wywołane ujawnieniem nieprawidłowości finansowych amerykańskich firm doprowadziły do znacznego wzrostu zainteresowania wśród inwestorów funduszami społecznie odpowiedzialnymi. Są to fundusze inwestycyjne, stosujące kryteria etyczne przy wyborze celów inwestowania. Dynamiczny rozwój etycznych i ekologicznych funduszy inwestycyjnych nastąpił w latach 80. i na początku lat 90. w Stanach Zjednoczonych i w Wielkiej Brytanii, a w Europie Kontynentalnej w I połowie lat 90. Obecnie ocenia się, że wartość zainwestowanych środków w sposób odpowiedzialny (Socially Responsible Investments) wynosi 1,5 bilionów dolarów i wykazuje ciągle tendencję wzrostową [Ethical Investor Newsletter, 2001].

Większość inwestorów instytucjonalnych jest gotowa zapłacić więcej za akcje spółki, która poprawnie współpracuje z akcjonariuszami i z całym swoim otoczeniem. Społecznie i środowiskowo odpowiedzialna postawa przedsiębiorstwa może wpływać pozytywnie na kurs akcji spółek giełdowych. Dlatego niespełnienie społecznych oczekiwań, jak i oczekiwań akcjonariuszy lub klientów może być niebezpieczne.

Jednym z przykładów niespełnienia społecznych oczekiwań jest przypadek angielskiej firmy Body Shop sprzedającej kosmetyki. Była ona przez wiele lat postrzegana jako uosobienie społecznie odpowiedzialnej działalności gospodarczej. Jednak w 1994 r. społeczne zobowiązania firmy zostały zakwestionowane przez serię nieprzychylnych artykułów w prasie. Publiczny wizerunek firmy ucierpiał i giełdowa wartość firmy i zyski gwałtownie spadły.

W tej sytuacji niezbędne stają się ustandaryzowane narzędzia funkcjonowania etycznego i wiarygodnej oceny spółek. W Wielkiej Brytanii funkcjonują już giełdowe indeksy społecznej odpowiedzialności takie jak FTSE4Good. Z kolei w Stanach Zjednoczonych inwestorzy mają do dyspozycji Dow Jones Sustainability Index - indeks zrównoważonego rozwoju. Indeksy takie, prowadzone przez największe światowe giełdy dają inwestorom pewien weryfikowalny obraz funkcjonowania spółek.

Strategia odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa musi obejmować także partnerów biznesowych.

Z jednej strony oznacza to uczciwe traktowanie dostawców oraz ustalenie przejrzystych reguł współzawodnictwa pomiędzy nimi, z drugiej zaś utrzymywanie relacji biznesowych tylko z tymi dostawcami, którzy podzielają i wcielają w życie podstawowe zasady odpowiedzialności społecznej i ekologicznej oraz inne wartości wyznawane przez firmę zamawiającą [M. Greszta, 2001]. Pod koniec 1997 roku, z inicjatywy Council on Economic Priorities w Nowym Jorku, doszło do nawiązania współpracy pomiędzy wieloma organizacjami, które od kilku lat pracowały nad stworzeniem i wdrożeniem standardów społecznej odpowiedzialności w firmach. Powołano Radę Doradczą, która w styczniu 1998 ogłosiła jednolity tekst standardu społecznej odpowiedzialności SA 8000 (Social Accountability 8000). Jest to jeden z najważniejszych standardów potwierdzających społeczną odpowiedzialność firmy, norma SA8000, wymaga przeprowadzenia audytu społecznego także u dostawców i poddostawców przedsiębiorstwa.

W obliczu nasilającej się globalizacji i dynamicznego rozwoju rynków konkurencja staje się największym wyzwaniem dla przedsiębiorstw. Tradycyjne metody marketingu tracą powoli na znaczeniu, przechodząc ewolucję od orientacji marketingowej do orientacji społecznej i humanistycznej [Prymon 1999, s.23].

„Zróżnicowanie siebie i swoich wyrobów staje się dla przedsiębiorstwa coraz większym problemem, ponieważ każdy zauważalny element przewagi natychmiast powoduje naśladownictwo” [Kotler 1998, s. 180]- sądzi Philip Kotler. Zauważa jednocześnie, że jedną z najbardziej stabilnych form wyróżniania się firm jest pro społeczny charakter ich działalności, a wizerunki wypracowane w tej konwencji przez firmy okazują się trwałe.

Wymogi konkurencyjności na globalnym rynku spowodowały, że firmy zaczęły w ostatnich latach publikować szczegółowe raporty społeczne, poddawać się audytom społecznym i etycznym oraz dostosowywać się do powstających standardów w tym zakresie. Można więc powiedzieć, że wzrost świadomości

ści społecznej wymusił na firmach zmianę systemu zarządzania. Ta zmiana okazała się korzystna z punktu widzenia efektów ekonomicznych, co jeszcze bardziej przyczyniło się do utrwalania strategii nakierowanej na dialog społeczny ze wszystkimi interesariuszami.

Dojrzały biznes, zwłaszcza duży, musi zrozumieć swoją szczególną rolę we współczesnej gospodarce. Jego zadaniem jest organizowanie pracy społeczeństwa, tworzenie podstaw do wzrostu produktywności i rozwoju technologicznego, tworzenie podstaw konkurencyjności i wzrostu całej gospodarki.

Czy można nie zauważyć faktu że Nokia, finansująca ponad połowę całości badań naukowych w Finlandii, jest ważniejszym promotorem postępu w tym kraju od instytucji państwowych? Czy trudno zauważyć, że zgodne działania wielkich koncernów międzynarodowych mogłoby skuteczniej zmusić kraje rozwijające się do zaprzestania praktyk pracy niewolniczej dzieci, niż wystąpienia ministrów spraw zagranicznych najważniejszych krajów? Czy nie daje do myślenia fakt, że decyzja jednego wielkiego koncernu o stosowaniu bardziej proekologicznych technologii wytwarzania może często poprawić stan środowiska naturalnego w większym stopniu, niż działania specjalnie powołanego w tym celu ministerstwa? Rola społeczna biznesu jest więc ogromna, znacznie większa niż kiedykolwiek w przeszłości, a w ślad za tym coraz większa staje się również jego społeczna odpowiedzialność [W.M. Orłowski].

2. Społeczna odpowiedzialność firm w Polsce

Przy wsparciu Przedstawicielstwa Grupy Banku Światowego w Warszawie w czerwcu 2002 zapoczątkowane zostały wielostronne spotkania Grupy Roboczej dotyczące idei rozwoju odpowiedzialnej działalności biznesowej w Polsce. W trakcie spotkań obecni przedstawiciele biznesu potwierdzali, że istnieje już grono firm i liderów biznesu, którzy chcieliby stanowić przykład i przekazywać swoje doświadczenia innym. Z drugiej strony są firmy, które chciałyby rozwijać strategie społecznie odpowiedzialnego biznesu, ale nie wiedzą kto może im w tym pomóc. Podkreślana była potrzeba lepszego przepływu informacji oraz współpracy pomiędzy środowiskami biznesu, organizacjami pozarządowymi zajmującymi się promocją tejże problematyki oraz stroną rządową.

Misją grupy jest tworzenie klimatu dla odpowiedzialnej działalności biznesowej. Rozpoczęto zbieranie przykładów istniejących standardów uprawiania odpowiedzialnego biznesu oraz podjęto kroki w celu uzupełniania wiedzy dotyczącej poziomu świadomości społecznej na temat dodatkowych wartości, jakie można zrealizować przy okazji uprawiania odpowiedzialnej działalności biznesowej. Przyjęto, że odpowiedzialna działalność biznesowa to realizacja celu firmy (powiększanie wartości firmy, dostarczanie produktów i usług odpowiedniej jakości) w długim horyzoncie czasowym (harmonijna trwałość), zapewniana przez należyte kształtowanie relacji z interesariuszami (akcjonariusze, pracownicy, menedżerowie, klienci, konsumenci, dostawcy, społeczność lokalna, środowisko naturalne, itd.) oraz postępowanie zgodne ze społecznie przyjętymi normami etycznymi.

W spotkaniach brali udział m.in. przedstawiciele ABB, Pilkington Sandoglass, Johnson&Johnson, PricewaterhouseCoopers, International Finance Corporation, a także Banku Światowego, Centrum Etyki Biznesu, UNDP, Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, Instytutu Rozwoju Biznesu, International Business Leaders Forum, Business Center Club, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Izby Gospodarczej Towarzystw Emerytalnych, Rzeczypospolitej, TVN24 i CXO [www.fob.org.pl].

Istnieje również, a może przede wszystkim wiele przedsiębiorstw, dla których problemem było (a dla sporej części zapewne nadal pozostaje) głównie to, jak przeżyć i dostosować się do wzrastającej presji ze strony konkurencji. Kiedy walczy się o przetrwanie, trudno zdobyć się na myślenie kategoriami długookresowymi. Jeśli jednak nie robi się tego dzisiaj - jutro może okazać się, że jest już za późno.

A o to kilka przykładów działań podejmowanych przez firmy realizujące strategię społecznej odpowiedzialności.

Korporacja BP jest współtwórcą i głównym partnerem Akcji Pajacyk. Wspólnie z Polską Akcją Humanitarną stworzono program marketingowy partnerclub. Uczestnicy programu mogą przekazać gromadzone przez siebie punkty na akcję Pajacyk. W ciągu pierwszego roku funkcjonowania programu udało się

sfinansować 150 tysięcy posiłków dla dzieci w szkołach. Inny program „Pola Nadziei” ma na celu propagowanie idei hospicyjnej.

Firma Johnson & Johnson Polska za pośrednictwem Fundacji United Way prowadzi projekt odpisów od pensji i angażuje się bezpośrednio, poprzez delegowanie chętnych pracowników, w pracę dla dobra społeczności lokalnej. Wśród adresatów pomocy jest ponad 20 organizacji partnerskich Fundacji są to głównie stowarzyszenia.

Firma Novo Nordisk prowadzi wiele programów profilaktycznych dotyczących cukrzycy, a także inwestuje w programy szkoleniowe dla lekarzy i pielęgniarek diabetologów, a także organizuje tzw. białe soboty przy współudziale szpitali i przychodni, gdzie nieodpłatnie można się zbadać i skonsultować z lekarzem w kierunku cukrzycy. Wszystkie te programy realizowane są przy ścisłej współpracy instytucji niedochodowych zarówno publicznych jak i niepublicznych, czyli stowarzyszeń i fundacji.

Pricewaterhouse Coopers prowadzi szereg akcji z instytucjami niedochodowymi. W kręgu zainteresowań znajdują się przede wszystkim dzieci, młodzież, edukacja oraz rozwój liderów społecznych. Największy obecnie program to Fresh Start, organizowany wspólnie z wolontariuszami z organizacji American Friends in Warsaw. Jest to program edukacyjny dla dzieci z domów dziecka, np. kursy języka angielskiego i kursy komputerowe. Umożliwia się również praktyki w renomowanych firmach i wzmacnia szanse na zdobycie pracy. Innym unikalnym programem jest współpraca z fundacją „Rodzić po ludzku”, porusza ona istotny problem społeczny pomocy i edukacji kobiet oraz szpitali w kwestii porodów.

Odpowiedzialność polskiego biznesu to nie tylko zdanie sobie sprawy, iż przedsiębiorstwo spełnia ważną rolę społeczną. To również działanie w swoim własnym, dobrze pojętym długookresowym interesie. Finansowanie rozwoju kapitału ludzkiego (w tym również tak - pozornie - nie mające nic wspólnego z biznesem działania jak współfinansowanie przedsięwzięć kulturalnych lub badań o charakterze podstawowym), podejmowanie działań przyjaznych środowisku naturalnemu, rozwój wrażliwości społecznej, wsparcie dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego - to wszystko prace na rzecz stworzenia najgłębszych fundamentów konkurencyjności gospodarczej kraju. A tylko w kraju naprawdę konkurencyjnym powstają i rozwijają się naprawdę konkurencyjne przedsiębiorstwa [W.M. Orłowski].

Summary

THE STRATEGY OF THE RESPONSIBLE BUSINESS – MORE THAN THE PROFIT

Traditional manners of the organization and managements with the firm bearing upon values of the action do not suffice at present to make a success. Do not let on attaining of the equilibrium between the business of stockholders and societies. Firms envisage expectations and of demands of more complicated and more quickly of changing than in the past. People wait responsible firms socially for their own activities. Created are new manners of the organization of the activity in target of the satisfaction of new social demands. One creates new kinds of relationships with stockholders, investors, with workers and with customers. Serves to this the idea of the social responsibility of the firm whose the characterization on the background of new social expectations it presents the after-mentioned report. It contains also examples from the Polish economic scene.

Literatura

- M. Prymon: „Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu”, wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s.23.
- Ethical Investor Newsletter no.41 (10/9/01-16/9/01)
- www.fob.org.pl, Portal Odpowiedzialnego biznesu www.fob.org.pl

- P. Kotler w: „The organization of the Future” Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard Hardcover, Jossey-Bass, January 1997, s.180
- G. Parston w: The organization of the Future” Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard Hardcover, Jossey-Bass, January 1997, s.373
- Called to account, Financial Time 16.05.1997
- Witold M. Orłowski doradca ds. ekonomicznych Prezydenta „, Dojrzewanie polskiego biznesu”
- M. Greszta „Biznes: obywatelski obowiązek?” w: „, Odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy”, Warszawa 2001, s.16