

Ewa Gluszek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO SFERA DECYZJI MENEDŻERSKICH

1. Wstęp

Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności przestają budzić wśród menedżerów tak wiele kontrowersji i emocji, jak to miało miejsce jeszcze kilkanaście lat temu. Wymuszanie określonych zachowań przez organizacje społeczne, presję opinii publicznej, a wreszcie regulacje rządowe wielu państw sprawiło, że kierownictwa przedsiębiorstw zaczęły traktować kwestie społecznych inicjatyw z większym zrozumieniem. Niemałe znaczenie dla akceptacji idei SOP (społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw) miało upowszechnienie koncepcji zrównoważonego rozwoju, odwołującej się do tzw. potrójnego salda wyników: ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, i zakładającej zaspokajanie dzisiejszych potrzeb w taki sposób, aby nie ograniczać możliwości rozwoju przyszłym pokoleniom. Ważne również stało się podejmowanie działań z zakresu CSR (*corporate social responsibility*) z punktu widzenia budowania pozytywnej reputacji firmy i wynikających stąd korzyści marketingowych. W większości przypadków jednak inicjatywy te wydają się dość przypadkowe i powierzchowne, obliczone raczej na efekt propagandowy, nieuwzględniające potencjalnie najlepszych możliwości pożytecznego działania – zarówno dla firmy, jak i dla społeczeństwa.

Realizacja CSR w praktyce przedsiębiorstw oznacza dla menedżerów najwyższego szczebla konieczność podjęcia wielu rozstrzygnięć o charakterze strategicznym i operacyjnym. Można je uporządkować według klasycznego zestawu funkcji zarządzania, tj. planowania, organizowania, motywowania oraz kontroli. Niektóre z tych kwestii są dość dobrze opisane w literaturze, w odniesieniu do innych obserwuje się duże luki. Niniejszy artykuł jest próbą zestawienia pewnych opcji decyzyjnych w dwóch pierwszych funkcjach, a tym samym syntezy kluczowego obszaru wiedzy menedżerskiej, niezbędnej do skutecznego zarządzania inicjatywami z zakresu SOP.

2. Planowanie działań z zakresu odpowiedzialności społecznej

Planowanie działań odpowiedzialnych społecznie wymaga od kierownictwa firmy przede wszystkim ustalenia kwestii społecznej, która będzie wspierana przez przedsiębiorstwo. Punktem wyjścia dla zrozumienia złożoności zagadnień z tym związanych jest ustalenie wzajemnych powiązań między przedsiębiorstwem a społeczeństwem. Firma wpływa na swoje otoczenie poprzez działania realizowane w ramach prowadzenia biznesu: podstawowe i wspomagające, składające się na łańcuch wartości, a więc logistykę, operacje, marketing i sprzedaż, obsługę posprzedażną, zaopatrzenie itd. Każde z działań łańcucha wartości może być źródłem określonych konsekwencji społecznych – pozytywnych lub negatywnych¹. Jest to oddziaływanie ze środka na zewnątrz. Z drugiej strony otoczenie też oddziałuje na firmę, poprzez m.in. ilość i jakość dostępnych zasobów, normy społeczne i prawne, popyt oraz dostępność produktów i usług wspomagających działalność firmy. Podobnie jak w przypadku łańcucha wartości każdy z tych obszarów może stanowić źródło poszukiwania szans dla inicjatyw społecznych. Jest to oddziaływanie z zewnątrz do środka.

Zadaniem menedżerów odpowiedzialnych w przedsiębiorstwie za realizację inicjatyw społecznych jest wybór tych kwestii, które są bezpośrednio związane z profilem jego działalności, ale takich, które dawałyby szansę osiągnięcia obopólnych korzyści, a więc z jednej strony wzmacniały pozycję konkurencyjną firmy, a z drugiej podnosiły jakość życia społeczności lokalnej. Dla ułatwienia selekcji wszystkie rozważane propozycje należałoby podzielić na trzy kategorie². Pierwsza grupa to kwestie ogólnospołeczne, ważne dla społeczeństwa, ale działania firmy nie mają na nie większego wpływu, a one z kolei też nie dają firmie znaczących korzyści rynkowych. Druga grupa obejmuje społeczne konsekwencje łańcucha wartości firmy (działań biznesowych), które mogą mieć dla firmy znaczenie strategiczne. Trzecia grupa to kwestie dotyczące społecznego wymiaru otoczenia konkurencyjnego, oznaczające zjawiska istotnie wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa, a więc bardzo dla niego ważne.

Ten podział ma ułatwić zrozumienie kluczowego dla menedżerów rozróżnienia między działaniami firmy typu reaktywnego oraz strategicznego³. Działania reaktywne są odpowiedzią firmy na oczekiwania społeczne, swego rodzaju rekompensatą krzywd wyrządzonych środowisku przyrodniczemu czy społecznemu, natomiast działania strategiczne mają na celu przede wszystkim wzmocnienie strategicznej pozycji przedsiębiorstwa przy jednoczesnej poprawie jakości życia społeczeństwa.

¹ M. Porter, M. Kramer, *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pozyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007, s. 82.

² Tamże, s. 83.

³ Tamże, s. 87.

SOP typu reaktywnego to dwa nurty: pierwszy to obywatelska postawa będąca odpowiedzią na kwestie ogólnospołeczne, drugi zaś to wynagradzanie szkód wywołanych działaniami w obrębie łańcucha wartości. Postawa obywatelska jest obowiązkiem każdego przedsiębiorstwa chcącego prezentować się jako społecznie odpowiedzialne, tkwi bowiem u podstaw koncepcji CSR i dotyczy spraw postrzeganych jako społecznie istotne. Dobrze, jeśli działania z tej sfery w jakiś sposób kojarzą się z profilem działalności firmy oraz są spójne z jej systemem wartości. Inicjatywy społeczne z pewnością poprawiają wizerunek przedsiębiorstwa wśród społeczności lokalnej i zapewniają przychylność otoczenia, bardzo trudno jednak określić efektywność takich działań oraz ich wpływ na pozycję rynkową firmy. Drugim elementem nurtu reaktywnego jest wynagradzanie negatywnych konsekwencji działalności przedsiębiorstwa, będące nieodzownym minimum wymagań stawianych przez SOP. Działania mające na celu rekompensatę szkód oznaczają konieczność poniesienia określonych kosztów finansowych, ale czasem mogą przynieść istotne usprawnienia, a nawet oszczędności (np. zmiana opakowań na przyjazne środowisku).

Strategiczne podejście do SOP zakłada podjęcie działań przynoszących korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i społeczeństwu. Takie możliwości powstają zwykle poprzez równoczesne oddziaływanie ze środka na zewnątrz oraz z zewnątrz do środka. Strategiczna odpowiedzialność społeczna oznacza przede wszystkim szansę na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej firmy poprzez podniesienie jakości życia społeczeństwa⁴. Podobnie jak w przypadku podejścia reaktywnego istnieją tu dwie możliwości: pierwsza to modyfikowanie działań w obrębie łańcucha wartości w taki sposób, by realizacja strategii przynosiła jednocześnie korzyści społeczeństwu, druga zaś, zwana filantropią strategiczną, to modyfikowanie (poprawianie) najistotniejszych obszarów otoczenia konkurencyjnego w taki sposób, by zdobywać nowe możliwości działania i pokonywać ograniczenia stojące na drodze rozwoju przedsiębiorstwa.

Pierwszy z tych nurtów odwołuje się więc znowu do łańcucha wartości i każe szukać pionierskich rozwiązań w zakresie oferty produktowej, która powinna znacznie odróżniać się od konkurentów – albo pod względem cech jakościowych czy elementów obsługi lepiej trafiających w oczekiwania klientów, albo pod względem dostępności cenowej.

Drugi nurt próbuje natomiast znaleźć takie kwestie społeczne, gdzie sukces społeczności lokalnej czy ogólnie społeczeństwa jest warunkowany sukcesem firmy i odwrotnie (np. akcja PZU „Stop piratom drogowym”). Największe korzyści dla społeczeństwa i firmy powstają zwykle w sytuacjach, kiedy daje się zintegrować obydwie te nurty – inwestycje w obszarze łańcucha wartości podnoszą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w otoczeniu, a inwestycje w to otoczenie umożliwiają ograniczenie barier rozwojowych związanych z łańcuchem wartości⁵. W takim

⁴ Tamże, s. 87.

⁵ Tamże, s. 87.

przypadku działania związane z SOP trudno jest w zasadzie oddzielić i odróżnić od typowej aktywności biznesowej. Poszukiwanie takich obopólnych korzyści z pewnością należy traktować jako ważny obszar badawczo-rozwojowy, będący długoterminową inwestycją w konkurencyjność firmy.

Tak więc menedżerowie podejmujący decyzję o inwestowaniu w SOP mają do wyboru cztery opcje, dające zarówno przedsiębiorstwu, jak i społeczeństwu bardzo różne korzyści:

- Inwestycje w kwestie ogólnospołeczne, które mogą być opcją całkowicie niezależną od profilu firmy – można w tym przypadku kierować się całkowicie pobudkami altruistycznymi i wartościami cenionymi osobiście przez menedżerów.
- Inwestycje polegające na wynagradzaniu szkód spowodowanych działalnością firmy.
- Inwestycje w doskonalenie łańcucha wartości w taki sposób, by umocnić pozycję konkurencyjną firmy.
- Inwestycje w otoczenie konkurencyjne umacniające pozycję konkurencyjną firmy.

Po decyzji dotyczącej wyboru jednej z wyżej wymienionych opcji kolejnym krokiem jest określenie takich jej atrybutów, jak koncentracja (*centrality*) oraz specyficzność (*specificity*)⁶.

Koncentracja odnosi się do zbieżności inicjatyw społecznych firmy z jej misją oraz celami strategicznymi. Można mówić o wysokiej koncentracji, gdy aktywność dotycząca SOP jest blisko związana z kluczową aktywnością biznesową przedsiębiorstwa, o niskiej zaś wówczas, gdy nie wynika ona w żaden sposób z rdzenia jego działalności. Czasami firmy decydują się na jednoczesne zaangażowanie społeczne w sprawę o różnym stopniu koncentracji.

Specyficzność natomiast odnosi się do zakresu, w jakim przedsiębiorstwo jest w stanie przechwycić udział w strumieniu korzyści będących efektem wspierania działalności odpowiedzialnej społecznie. I znowu można mówić o wysokiej lub niskiej specyfice inicjatyw społecznych. Wysoka specyfika tego typu działań oznacza, że są one nieodłącznie trudne do imitacji oraz łatwo wykluczające innych z niesionych przez siebie korzyści, niska zaś oznacza, że są one łatwe do naśladowania oraz powszechnie dostępne w sensie udziału w korzyściach, ze względu na naturę tzw. dobra publicznego. Specyficzność może mieć wiele różnych źródeł, jak np. lokalizacja, innowacje procesowe czy komplementarność⁷.

Wymienione wymiary koncentracji i specyficzności będą z kolei decydowały później o formie organizacyjnej, w jakiej aktywność społeczna będzie realizowana, a w konsekwencji o możliwościach zastosowania określonych mechanizmów motywacyjnych i kontrolnych. Zakładając, że najkorzystniejsze dla przedsiębiorstwa

⁶ B. Husted, *Governance Choices for Corporate Social Responsibility: to Contribute, Collaborate or Internalize?*, „Long Range Planning” 2003 no. 36, s. 489.

⁷ Tamże, s. 491.

jest strategiczne podejście do SOP, należałoby przy podejmowaniu decyzji o wyborze inicjatywy społecznej rozważać raczej te warianty, które charakteryzuje duża koncentracja oraz specyficzność. One bowiem będą – poza korzyściami dla społeczeństwa – oferować firmie umocnienie pozycji rynkowej i zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, a więc takiej, która będzie odporna na naśladownictwo ze strony konkurentów.

Decyzja dotycząca wyboru zaangażowania społecznego jest ważna dla kierownictwa przedsiębiorstwa z kilku powodów. Po pierwsze, efektywność takich działań wymaga, aby tworzone przez nie dobro społeczne było realizowane po jak najmniejszych kosztach. Po drugie, dyskrecjonalna natura takiej działalności może skłaniać do pewnych nadużyć, co w świecie biznesu zdarza się niestety coraz częściej. Po trzecie, nadużycia mogą się zdarzyć również po stronie beneficjentów, np. organizacji pozarządowych, które otrzymaną pomocą rozporządzają⁸.

3. Organizowanie działań z zakresu odpowiedzialności społecznej

Podejmowanie inicjatyw społecznych oznacza przepływ zasobów od przedsiębiorstwa do osób, grup, instytucji lub przedsięwzięć wymagających wsparcia. Zasoby te mogą mieć postać pieniężną, rzeczową, organizacyjną lub świadczenia usług (pracy). Działalność te firmy mogą realizować samodzielnie lub za pośrednictwem organizacji pozarządowych. Istnieją generalnie trzy modele zarządzania działalnością społeczną przez przedsiębiorstwa: 1) przekazanie tego typu działalności za zewnątrz poprzez dotacje charytatywne dla organizacji pozarządowych (czyli niejako outsourcing tej funkcji), 2) realizowanie inicjatyw społecznych samodzielnie, własnymi środkami i siłami (tzw. projekty wewnętrzne), lub 3) współpraca w tym zakresie z organizacją (lub organizacjami) charytatywną⁹.

Do lat 90. najczęściej wykorzystywaną formą pomocy był model dotacji charytatywnych. Organizacja pozarządowa (którą może być też np. fundacja powołana przez firmę) otrzymuje od przedsiębiorstwa dotacje pieniężne lub rzeczowe, przy czym firma jako donator oraz organizacja społeczna jako beneficjent pozostają w pełni niezależne. Jest to model wymagający od przedsiębiorstwa minimalnego zaangażowania, ale jednocześnie dający mu niewielką kontrolę nad wykorzystaniem tych środków. Z kolei model projektu wewnętrznego zakłada samodzielną, a więc bez udziału organizacji pozarządowych, działalność społeczną firmy. Oznacza to duże zaangażowanie przedsiębiorstwa, zarówno w fazie planowania przedsięwzięcia, jak i później – w trakcie jego koordynacji, zarządzania i oceny wyników. Całość inicjatywy społecznej jest realizowana wewnątrz struktur przedsiębiorstwa, z wykorzystaniem jego różnorodnych zasobów, w tym pracowników. W tym wypadku między donatorem a beneficjentem występuje relacja zależności, wynikająca z tego, że pozostają oni częścią tej samej organizacji i podlegają tej samej hierarchii.

⁸ Tamże, s. 492.

⁹ Tamże, s. 483.

W tego typu modelu beneficjentem są często pracownicy przedsiębiorstwa. Trzeci, pośredni model organizacji działań z zakresu SOP polega na współpracy z organizacją pozarządową, z którą przedsiębiorstwo wspólnie realizuje cele społeczne. Wzajemna relacja między podmiotami jest częściowo zależna.

Wynika z tego, że pierwszy i trzeci model organizacji SOP wymaga, oprócz wyboru kwestii społecznej, dodatkowo poszukiwania i wyboru partnera, z którym (lub za pośrednictwem którego) aktywność ta będzie realizowana. Każdy z tych trzech modeli różni się będzie zakresem koordynacji niezbędnej do zarządzania przedsięwzięciem. Koordynacja może być autonomiczna lub kooperatywna¹⁰. Ta pierwsza polega na tym, że strony są w stanie dostosowywać się do nieprzewidzianych okoliczności niezależnie od siebie, bez specjalnych uzgodnień. Ta druga natomiast wymaga współdziałania, uzgodnień lub decyzji administracyjnych.

Pierwszy model, czyli dotacje charytatywne, charakteryzuje wysoki stopień zdolności do niezależnego reagowania na nieprzewidziane wydarzenia – donator ma całkowitą swobodę w decydowaniu o tym, jaką organizację wesprzeć w razie np. klęski żywiołowej. Koordynacja będzie więc w tym wypadku miała charakter autonomiczny, gdyż żadna ze stron nie musi się do siebie nawzajem dostosowywać. Z kolei projekty społeczne realizowane wewnątrz struktur firmy wymagają wysokiego stopnia koordynacji ze względu na to, że wszelkie decyzje beneficjenta (będącego częścią organizacji) są determinowane celami przedsiębiorstwa. Model współpracy charakteryzuje średni poziom koordynacji – nie jest ona ani całkowicie autonomiczna, ani całkowicie kooperatywna. Niezależność obu partnerów powoduje, że konieczna staje się w trakcie współpracy kooperacja na zasadzie układania się, negocjacji i przepracowywania różnic w podejściu do określonych zjawisk czy zdarzeń.

Wybór jednego z trzech modeli organizacji SOP nie jest jednak całkowicie niezależną decyzją menedżerów odpowiedzialnych za ten obszar. Jest on raczej uwarunkowany stopniem koncentracji oraz specyficzności zagadnień branżowych pod uwagę. Ujmując te dwa wymiary jednocześnie (jako niezależne od siebie), można wyprowadzić z nich taki sposób organizacji inicjatyw społecznych w firmie, który będzie najbardziej efektywny z punktu widzenia zarządzania nim. Macierz decyzyjną przedstawiającą możliwe modele SOP w przedsiębiorstwie zawiera tab. 1.

Macierz decyzyjna przedstawia w uproszczeniu (zakładając tylko dwie skrajne opcje) możliwości wyboru najbardziej optymalnej struktury zarządzania SOP, w zależności od nasilenia stopnia koncentracji oraz specyficzności.

W sytuacji, gdy zarówno koncentracja, jak i specyficzność przedsięwzięcia są niskie, menedżerowie powinni się decydować na najprostszą formę odpowiedzialności społecznej, tj. outsourcing tej działalności i dotacje charytatywne. Są to sytuacje, gdy inicjatywa społeczna nie wiąże się z przedmiotem działalności firmy, a więc trudno ją kontrolować, a ponadto przedsiębiorstwo nie może osiągnąć wyłącznie bezpośrednich korzyści rynkowych związanych z tą inicjatywą.

¹⁰ Tamże, s. 496.

Tabela 1. Wybór między strukturą zarządzania SOP w zależności od koncentracji i specyficzności

		KONCENTRACJA	
		NISKA	WYSOKA
SPECYFICZNOŚĆ	NISKA	dotacje charytatywne	współpraca z organizacjami pozarządowymi
	WYSOKA	współpraca z organizacjami pozarządowymi	projekty wewnętrzne

Źródło: B. Husted, wyd. cyt., s. 493.

Gdy inicjatywa społeczna charakteryzuje się wysokim stopniem koncentracji, a niskim stopniem specyficzności, optymalną strukturą, w ramach której będzie ona realizowana, jest współpraca z organizacjami pozarządowymi. W tym wariantcie bowiem działalność społeczna jest blisko związana z misją przedsiębiorstwa, a więc można i trzeba ją kontrolować, ale niemożliwe jest przechwycenie korzyści z tym związanych. Kooperacja z organizacją (organizacjami) charytatywną jest tu najlepszym rozwiązaniem z punktu widzenia kosztów.

W sytuacji, gdy inicjatywa społeczna nie jest blisko związana z działalnością firmy, ale prezentuje wysoki stopień specyficzności, optymalną strukturą jest znowu współpraca z organizacjami pozarządowymi.

Natomiast gdy wybraną działalność społeczną cechuje zarówno wysoki stopień koncentracji, jak i wysoka specyficzność, a więc jest ona zbieżna z misją przedsiębiorstwa oraz oferuje potencjalnie duże korzyści, najlepszą opcją jest realizacja tej działalności wewnątrz własnych struktur firmy (projekt wewnętrzny). Powyższa macierz decyzyjna daje menedżerom przegląd możliwości w zakresie wyboru optymalnej formy organizacji inicjatyw społecznych i ułatwia podjęcie właściwej decyzji.

Przedstawione wcześniej trzy modele organizacji zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa mogą przyjmować różne formy¹¹. W przypadku modelu dotacji jest to zwykle tzw. filantropia biznesowa (*corporate philanthropy*) lub promocja sprawy (*cause promotion*). Ta pierwsza polega na udzieleniu bezpośredniego wsparcia finansowego dla określonej działalności charytatywnej, najczęściej w postaci grantu gotówkowego, darowizny rzeczowej itp., natomiast druga skupia się na dostarczaniu funduszy i innych zasobów organizacyjnych w celu zwiększenia świadomości danego problemu społecznego (np. organizowanie zbiórek pieniędzy dla jakiejś fundacji).

Model współdziałania z organizacjami pozarządowymi jest realizowany w formie promocji sprawy, marketingu społecznego, marketingu dobrej sprawy lub woltariatu pracowniczego. Marketing społeczny (*corporate social marketing*) polega

¹¹ P. Kotler, N. Lee, *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley&Sons Inc., Hoboken 2005, s. 22.

na tym, że przedsiębiorstwo wspiera prowadzenie kampanii zmiany zachowań społecznych, mającej na celu poprawę zdrowia obywateli, bezpieczeństwa publicznego, ochrony środowiska lub innych spraw dotyczących dobra społeczeństwa. Cechą charakterystyczną marketingu społecznego jest jego koncentracja na zmianie zachowania obywateli, a nie na zmianie świadomości, jak to było w przypadku promocji sprawy. Marketing dobrej sprawy (*cause-related marketing*) oznacza, że firma przeznaczająca część dochodów ze sprzedaży produktów na określoną inicjatywę społeczną. Działania marketingowe mają w tym wypadku ograniczony czas, zakres (wybrane produkty) i cel. Wolontariat środowiskowy (*community volunteering*) polega na wspieraniu i zachęcaniu przez firmę swoich pracowników i partnerów biznesowych do dobrowolnej pracy na rzecz lokalnych organizacji charytatywnych oraz osobistego angażowania się w jakąś działalność społeczną. Może być organizowany przez przedsiębiorstwo lub indywidualnie przez pracowników, którzy otrzymują wsparcie od pracodawcy (np. w formie opłacania czasu pracy społecznej).

Z kolei model realizacji inicjatywy społecznej przez projekt wewnętrzny przyjmuje zwykle formę społecznie odpowiedzialnych praktyk biznesowych (*socially responsible business practices*), które polegają na tym, że przedsiębiorstwo opracowuje i prowadzi dobrowolne praktyki i inwestycje w celu wsparcia spraw społecznych poprawiających jakość życia i środowiska naturalnego społeczności lokalnej.

4. Wstępne etapy programu społecznego przedsiębiorstwa

Społecznie odpowiedzialna postawa przedsiębiorstwa powinna się wyrażać ustaleniem programu jego działań społecznych. Zadaniem menedżerów odpowiedzialnych za ten obszar aktywności firmy jest znalezienie takich rozwiązań, które będą godzić interes społeczny z interesem własnym firmy. Poniżej przedstawiono wstępne etapy tego programu, będące niejako podsumowaniem dotychczasowych rozważań.

Zidentyfikowanie wartości i norm promowanych w firmie oraz analiza jej misji pod kątem wytypowania tych kwestii społecznych, które są bezpośrednio powiązane z działalnością przedsiębiorstwa.

Decyzja o charakterze inicjatyw społecznych, czyli podjęcie kluczowej decyzji, czy społeczne zaangażowanie firmy ma mieć charakter reaktywny, czy strategiczny (ewentualnie mieszany), a więc czy aktywność ta ma w jakiś sposób wzmacniać pozycję rynkową przedsiębiorstwa (lepszymi, innowacyjnymi produktami, lepszą obsługą klientów, lepszym wizerunkiem, tańszym wytwarzaniem itd.), czy też ma to znaczenie drugorzędne, a zatem można sobie pozwolić tylko na odpowiadanie oczekiwaniom otoczenia i na zachowania czysto altruistyczne, wiedzione kluczowymi wartościami cenionymi przez firmę lub jej naczelną kierownictwo. Zwykle przedsiębiorstwo, decydując się na zaangażowanie społeczne, powinno wziąć pod uwagę zarówno inicjatywę reaktywną, jak i strategiczną – tę pierwszą ze względów wizerunkowych, tę drugą ze względów ekonomiczno-rynkowych.

Wybór rodzaju działalności społecznej. Jeśli ma ona mieć charakter reaktywny, decyzja dotyczy wyboru między postawą obywatelską wobec kwestii ogólnospołecznej a inwestycjami w wynagradzanie szkód społeczeństwu, jeśli zaś ma mieć charakter strategiczny, trzeba dokonać wyboru między inwestycjami w doskonalenie łańcucha wartości a inwestycjami w otoczenie konkurencyjne.

Sprecyzowanie rodzaju działalności społecznie odpowiedzialnej. W przypadku kwestii ogólnospołecznej należy określić, jaką konkretnie sprawę istotną dla społeczeństwa będzie wspierać firma – edukację, naukę, bezpieczeństwo publiczne itd. W przypadku **inwestycji w rekompensatę szkód społecznych** w celu identyfikacji zagrożeń dla społeczeństwa oraz środowiska naturalnego spowodowanych aktywnością biznesową można posłużyć się wzorcowymi listami kontrolnymi sporządzanymi przez instytucje propagujące ideę CSR (np. Global Reporting Initiative) lub zaangażować w tworzenie takiego zestawienia kierownictwo operacyjne średniego i niższego szczebla. Lista potencjalnych zagrożeń zależy głównie od charakteru branży oraz skali działalności firmy. Dla niektórych branż identyfikacja już istniejących lub potencjalnych szkód, jakie może wyrządzić działalność firmy jest dość oczywista, w innych wymaga głębszego namysłu. Następnym krokiem jest analiza sposobów rozwiązania zdefiniowanych uprzednio problemów wywołanych działalnością przedsiębiorstwa oraz wybór tych, które są najskuteczniejsze, a zarazem tanie. Jeśli zagrożenia nie są oczywiste, należy skoncentrować się raczej na prewencji i uprzedzaniu wypadków. W przypadku **inwestycji w doskonalenie łańcucha wartości** należy sprecyzować obszar poszukiwania nowych rozwiązań (logistyka, produkcja, marketing itd.), pozwalających lepiej zaspokajać oczekiwania klientów. Często polega to na włączaniu wymiaru społecznego do zbioru wartości oferowanych klientom – inicjatywy społeczne stają się wówczas integralną częścią strategii firmy (np. nowoczesne silniki Toyoty przyjazne środowisku). Takie wzbogacenie wartości dla klienta staje się niewątpliwie atrakcyjnym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej. W przypadku **inwestycji w otoczenie konkurencyjne** należy sprecyzować, jakich podmiotów będą one dotyczyć i w jaki sposób będzie to sprzyjać rozwojowi firmy.

Ocena stopnia koncentracji oraz specyficzności wybranej działalności społecznie odpowiedzialnej. Ocena wytypowanej inicjatywy pod kątem koncentracji wymaga przeanalizowania, na ile rozpatrywana inicjatywa jest zbieżna z misją firmy i jej wartościami. Biorąc pod uwagę cztery podstawowe rodzaje działań prospołecznych, można przyjąć, że kwestie ogólnospołeczne na ogół nie są blisko związane z przedmiotem działalności przedsiębiorstwa, a więc ich stopień koncentracji jest niski, natomiast pozostałe trzy, czyli inwestycje w rekompensatę szkód, w doskonalenie łańcucha wartości oraz w otoczenie konkurencyjne, mają wysoki stopień koncentracji, gdyż wynikają bezpośrednio z podstawowych działań biznesowych firmy. Ocena inicjatywy pod kątem specyficzności wiąże się z określeniem stopnia wyłączności korzyści z prowadzenia danej działalności prospołecznej dla przedsiębiorstwa oraz stopnia jej odporności na imitację ze strony konkurentów. Teoretycznie można założyć, że kwestie ogólnospołeczne charakteryzuje niski

stopień specyficzności, inwestycje w wynagradzanie szkód cechuje niski, średni stopień specyficzności, natomiast inwestycje w doskonalenie łańcucha wartości oraz w otoczenie konkurencyjne wykazują raczej dużą specyficzność.

Wybór modelu organizacyjnego dla realizacji inicjatyw społecznych. Ponieważ stopień koncentracji i specyficzności determinuje strukturę, w której działalność prospołeczna będzie realizowana, można zatem przyjąć, że najlepszym modelem dla wspierania kwestii ogólnospołecznych będą dotacje dla organizacji pozarządowych, a więc outsourcing inicjatyw społecznych, dla inwestycji w rekompensatę szkód optymalną strukturą będzie współpraca z organizacjami pozarządowymi; inwestycje w doskonalenie łańcucha wartości oraz w otoczenie konkurencyjne powinny być realizowane samodzielnie wewnątrz przedsiębiorstwa (projekty wewnętrzne).

Wybór formy działalności dla realizacji inicjatyw społecznych. Kwestie ogólnospołeczne są zwykle realizowane przez przedsiębiorstwa w formie filantropii biznesowej oraz promocji sprawy. Inwestycje w wynagradzanie szkód, czyli realizację oczekiwań społecznych, można prowadzić poprzez marketing społeczny, marketing dobrej sprawy oraz wolontariat pracowniczy. Inwestycje w doskonalenie łańcucha wartości oraz otoczenie konkurencyjne realizowane są najczęściej poprzez społecznie odpowiedzialne praktyki biznesu.

Uproszczony algorytm decyzyjny opisanych etapów podsumowano w tab. 2.

Tabela 2. Decyzje menedżerskie dotyczące wyboru rodzaju i organizacji SOP

Charakter działań prospołecznych	Rodzaj działalności	Koncentracja	Specyficzność	Model organizacyjny	Forma działalności
Reaktywny	kwestie ogólnospołeczne	niska	niska	dotacje	filantropia biznesowa, promocja sprawy
Reaktywny	inwestycje w wynagradzanie szkód	wysoka	niska-średnia	współpraca z organizacjami pozarządowymi	marketing społeczny, marketing dobrej sprawy, wolontariat
Strategiczny	inwestycje w doskonalenie łańcucha wartości	wysoka	wysoka	projekty wewnętrzne	społecznie odpowiedzialne praktyki biznesowe
Strategiczny	inwestycje w otoczenie konkurencyjne	wysoka	wysoka	projekty wewnętrzne	społecznie odpowiedzialne praktyki

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe kroki nie wyczerpują treści programu społecznego, są jedynie wstępnym etapem, który ma odpowiedzieć na najważniejsze pytania związane z an-

gażowaniem się przedsiębiorstwa w działania społecznie odpowiedzialne. Podstawową kwestią jest decyzja o ewentualnej integracji tych działań ze strategią firmy i potraktowanie ich jako długoterminowej inwestycji w jej pozycję konkurencyjną. Zaplanowanie pełnego programu społecznego wymaga m.in. ustalenia, w jaki sposób podejmowane działania wpłyną na wizerunek firmy, jakie będą koszty całego przedsięwzięcia, w jaki sposób i poprzez jakie kanały komunikować go otoczeniu, jaka będzie rola poszczególnych osób zaangażowanych po stronie przedsiębiorstwa, jak rozdysponować przeznaczony na to budżet oraz jak mierzyć i kontrolować osiągnięte wyniki.

5. Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się ważną kwestią zarówno z punktu widzenia zarządzających przedsiębiorstwami, jak i z punktu widzenia władz, organizacji pozarządowych oraz lokalnych społeczności. Coraz większa liczba firm inwestuje swoje zasoby w działania prospołeczne, ale ich skuteczność jest bardzo różnie oceniana. Idealną formą zaangażowania społecznego byłaby inicjatywa, która przynosiłaby długofalowe korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i społeczeństwu. Takie inicjatywy mają charakter strategiczny i są najbardziej pożądane, gdyż pozwalają firmie umacniać swoją pozycję rynkową poprzez włączanie w wartość dla klienta spraw ważnych społecznie.

Analiza decyzji menedżerskich dotyczących planowania i organizowania działalności prospołecznej w przedsiębiorstwie wskazuje, że wybór poszczególnych opcji determinuje w dalszej kolejności ich model organizacyjny oraz formę działania. Warto zwrócić uwagę na dwa wnioski, jakie się w związku z tym nasuwają.

Po pierwsze, działalność prospołeczna o charakterze strategicznym jest najtrudniejszą formą SOP, dającą jednak przedsiębiorstwu największe korzyści. Kierownictwo firmy powinno więc rozpatrzyć możliwości podjęcia takich właśnie inicjatyw strategicznych. Inicjatywy o charakterze reaktywnym również są pożądane, gdyż bezpośrednio odpowiadają oczekiwaniom społecznym, ale powinny być one raczej uzupełnieniem działalności strategicznej.

Po drugie, efektywne zarządzanie inicjatywami o charakterze strategicznym wymaga, aby realizować je całkowicie samodzielnie, we własnych strukturach i z użyciem własnych zasobów. Wymaga to od managementu ustalenia właściwych priorytetów, dużego wysiłku organizacyjnego oraz nieustannego monitorowania i oceny wyników. Tego typu inicjatywy strategiczne wciąż są dużą rzadkością, gdyż większość firm koncentruje się na wspieraniu organizacji pozarządowych lub współpracy z nimi, która jest łatwiejsza i nie wymaga tak dużego zaangażowania. Włączanie spraw społecznych w strategię firmy jest ważnym czynnikiem sukcesu rynkowego, ale wymaga od kadry kierowniczej przedsiębiorstw zdecydowanej zmiany myślenia polegającego na traktowaniu SOP jako obszaru obopólnych potencjalnych korzyści.

Literatura

- Husted B., *Governance Choices for Corporate Social Responsibility: to Contribute, Collaborate or Internalize?*, „Long Range Planning” 2003 no. 36.
- Kotler P., Lee N., *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley&Sons, Inc., Hoboken 2005.
- Porter M., Kramer M., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A SPHERE OF MANAGERIAL DECISIONS

Summary

The best form of social involvement are those which make long-term benefits to a company and to the society. They have strategic character, because they let a company consolidate a market position. Such social initiatives include important issues into client value. The option choice determines an organizational model and a form of activity.