

**Adriana Paliwoda-Matiolańska**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**

### **1. Wstęp**

Rozwój technologii teleinformacyjnych i procesy globalizacyjne sprawiły, że firmy stają przed nowymi wyzwaniami, takimi jak: podniesienie jakości życia człowieka, ochrona środowiska naturalnego, stworzenie platformy do dzielenia się wiedzą opartej na nowych rozwiązaniach organizacyjnych, przejrzystości i czytelności działań, uprawomocnienia i poszanowania jednostki. Oznacza to, że współczesne organizacje gospodarcze zderzą się ze zmianą podstawowych założeń i wartości, definiujących ich relacje z szeroko rozumianym ekosystemem<sup>1</sup>. Nauki ekonomiczne, w tym nauki o zarządzaniu, coraz częściej zwracają uwagę i podkreślają wzrastające znaczenie legitymizacji społecznej dla działań przedsiębiorstwa i oczekiwań co do jego zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych. Zarówno perspektywa instytucjonalna, jak i ujęcie zasobowe oraz teoria interesariuszy podkreślają inną rolę działań społecznie odpowiedzialnych dla współczesnego przedsiębiorstwa.

Perspektywa instytucjonalna dodała legitymizację społeczną do listy zasobów występujących na wejściu w modelu systemów otwartych. Organizacje potrzebują nie tylko surowców, kapitału, siły roboczej, wiedzy i wyposażenia, są też uzależnione od akceptacji społeczeństwa, w którym działają<sup>2</sup>. Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w procesie budowania stałej przewagi konkurencyjnej oraz relacyjny i społeczny charakter ich tworzenia i odnawiania wskazują na nowe miejsce doktryny społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Przestaje ona być utożsamiana z działaniami o charakterze filantropijnym,

---

<sup>1</sup> W.E. Stead, J.G. Stead, *Can Humankind Change the Economic Myth? Paradigm Shifts Necessary for Ecologically Sustainable Business*, „Journal of Organizational Change Management” 1994, 7, 4, s. 15.

<sup>2</sup> M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 96.

nie mającymi żadnego związku z efektywnością ekonomiczną, na rzecz właśnie wspierania i podnoszenia zyskowności przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Jak wykazują badania<sup>4</sup>, firmy podejmujące wyzwanie realizacji odpowiedzialności w biznesie zdobywają stałych klientów, cieszą się zaufaniem społecznym, zyskują reputację itp. W ten sposób można osiągnąć przewagę konkurencyjną, która w dłuższym czasie przekłada się na konkretne wyniki finansowe. Celem artykułu jest przedstawienie sposobu, w jaki polityka społecznej odpowiedzialności może wpływać na tworzenie przewagi konkurencyjnej. W artykule zostanie zaprezentowany i omówiony model wzajemnej zależności między polityką społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa a powstawaniem nowych umiejętności i działalności trudnej do imitacji lub substytucji, jak: kapitał społeczny, reputacja, innowacje i przedsiębiorcze środowisko, które wspierają proces ich tworzenia.

## 2. Wpływ polityki społecznej odpowiedzialności na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa

Współczesna interpretacja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest ściśle powiązana z koncepcją zrównoważonego i trwałego rozwoju<sup>5</sup>. Uwzględniając, obok celów ekonomicznych, cele społeczne i ekologiczne, organizacja gospodarcza kształtuje jakość życia współczesnego społeczeństwa, przyczyniając się do zwiększania jego dobrobytu. Dobre społeczne relacje pomiędzy różnorodnymi podmiotami życia gospodarczego stanowią formę spoiwa do budowania ekonomicznego sukcesu narodów, regionów i samych przedsiębiorstw. Powstaje w ten sposób podwójna pętla, pozwalająca społeczeństwu współuczestniczyć w rozwoju ekonomicznym i dająca gospodarce szansę tworzenia dobrobytu i podnoszenia jakości życia społeczeństwa. Odbywa się to nie poprzez działania filantropijne, ale przez współdziałanie w zakresie realizacji wspólnej wartości.

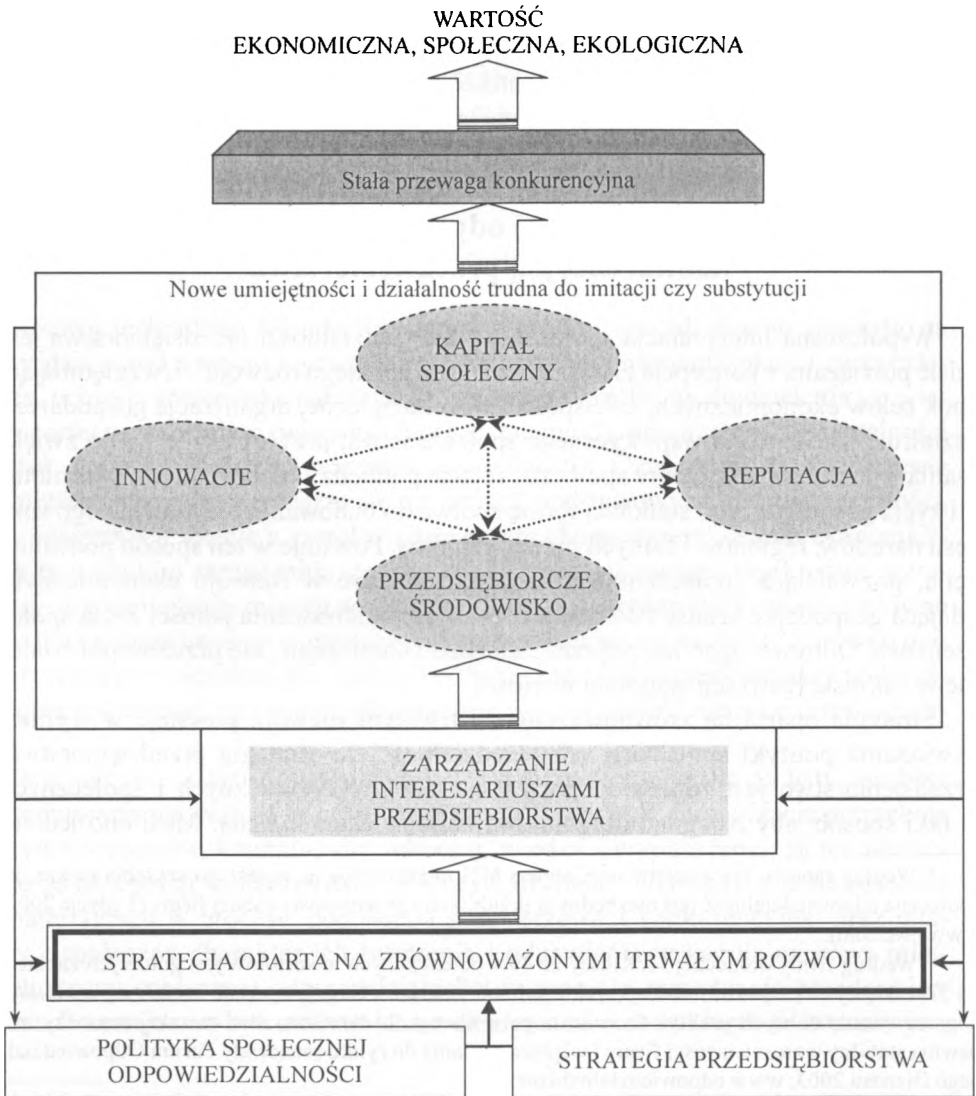
Strategia oparta na zrównoważonym i trwałym rozwoju powstaje w wyniku powiązania polityki społecznej odpowiedzialności ze strategią przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo jest zdolne do połączenia celów ekonomicznych i społecznych w taki sposób, aby osiągnąć długofalową korzyść ekonomiczną. Musi ono jednak

<sup>3</sup> Według raportu PricewaterhouseCoopers 61% menedżerów najwyższego szczebla uważa, że społeczna odpowiedzialność jest niezbędnym składnikiem zyskowności każdej firmy (5 edycja 2002, [www.pwc.com](http://www.pwc.com)).

<sup>4</sup> Według firmy doradczej McKinsey aż 80% potencjalnych inwestorów jest gotowych zapłacić do 27% więcej za akcje firm działających zgodnie z zasadami CSR (*corporate social responsibility*) poprzez zasadę dobrych praktyk (*corporate governance*). To bowiem, zdaniem akcjonariuszy, zapewnia stabilny wzrost wartości firmy i większe zaufanie do rynku (materiały Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2003, [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl)).

<sup>5</sup> Zrównoważony i trwały rozwój jest koncepcją nieprzerwanego wzrostu gospodarczego, w którym poszanowanie zasobów naturalnych i zaspokojenie ludzkich potrzeb i aspiracji oraz podnoszenie jakości życia to immanentne cechy działań gospodarczych. Celem jest osiągnięcie pożądanego efektów ekonomicznych przez pomnażanie wszystkich głównych zasobów.

zrewidować swoją politykę społeczną poprzez odpowiedni dobór działań, tak aby były one w większym stopniu połączone z jego strategią, a nie tylko zbiorem luźnych przedsięwzięć filantropijnych. Zarządzanie interesariuszami przedsiębiorstwa stanowi tu fundament realizacji procesów na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Implementacja aspektów społecznych w realny proces zarządzania przedsiębiorstwem może prowadzić do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej.



Rys. 1. Wpływ polityki społecznej odpowiedzialności na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Powstaje ona w wyniku innowacyjności i rozwijania zasobów niematerialnych, jak: kapitał społeczny, reputacja oraz tworzenie przedsiębiorczego środowiska dla funkcjonowania organizacji gospodarczych. Przedstawiono to na rys. 1.

Przedsiębiorstwo może w ten sposób opracować model działania w biznesie, który tworzyłby trwałą wartość w czasie (czyli długoterminową) oraz byłby akceptowany przez otoczenie w szerokim znaczeniu. Efektem takiego działania jest tworzenie przez przedsiębiorstwo podstawowej dla niego wartości ekonomicznej, ale również społecznej i ekologicznej.

### 3. Wpływ społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa na jego reputację

Reputacja przedsiębiorstwa związana jest z oceną firmy<sup>6</sup> opartą na porównaniu z innymi organizacjami działającymi na danym rynku lub z pewnym idealnym modelem, wzorcem. Reputacja to spójny i pozytywny wizerunek firmy w oczach najważniejszych „kibiców”<sup>7</sup>. W świecie dynamicznych transakcji, krótkich cyklów życia produktów, sprawnych i efektywnych procesów zarządzania wzrasta znaczenie i wartość reputacji. Reputacja jest więc zasobem, który może generować przyszłe zyski<sup>8</sup>, ponieważ stanowi ocenę wartości przedsiębiorstwa przez otoczenie zewnętrzne. Jest więc istotnym czynnikiem wzmacniania lub osłabiania efektywności przedsiębiorstwa. Zasadniczo możemy wyróżnić dwa wymiary reputacji przedsiębiorstwa<sup>9</sup>: 1) rozpoznawalność, czyli stopień identyfikacji aktywności przedsiębiorstwa z nim samym; 2) wiarygodność, czyli jakość opinii o firmie wśród tych, którzy ją znają. Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa stało się jednym z podstawowych wyznaczników budowania strategii przedsiębiorstwa, stanowi ona bowiem narzędzie rozwoju i bezpieczeństwa ekonomicznego firmy oraz barierę ochronną w momentach kryzysowych.

Na reputację przedsiębiorstwa składają się atrybuty, które tworzą dwa wymiary reputacji. Pierwszy z nich ma charakter ogólny i tworzą go takie elementy, jak: przejrzystość działań firmy, wywiązywanie się ze zobowiązań, uczciwość, odpowiedzialność w stosunku do społeczeństwa i środowiska. Drugi odnosi się bezpośrednio do oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów i usług oraz związany jest z ich jakością. Zarządzanie tymi atrybutami może przebiegać na trzech podstawowych poziomach<sup>10</sup>:

<sup>6</sup> Ta cecha wartościująca odróżnia reputację od wizerunku, który ukazuje tylko, w jaki sposób firma jest postrzegana, jak jest opisywana, charakteryzowana.

<sup>7</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999, s. 226.

<sup>8</sup> K. Weigelt, C. Camerer, *Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications*, „Strategic Management Journal” 1998, 9, 5, s. 443.

<sup>9</sup> T.J. Kosnik, *Corporate Positioning: How to Assess and Build Company Reputation*, Harvard Business School, February 1989, s. 2.

<sup>10</sup> J.A. Segarra, D.L. Garcia, C. Martinez-Mari, *Corporate Reputation: Fad or Paradigm?*, „IESE Alumni Magazine” 2006 no. 101, s. 16.

Tabela 1. Poziomy budowania reputacji przedsiębiorstwa

Poziom 1	Wywiązywanie się ze zobowiązań wobec obowiązujących regulacji prawnych	Podstawowym poziomem reputacji przedsiębiorstwa jest jego zdolność do osiągnięcia ekonomicznej stabilności, zyskowności i wzrostu w zgodzie z obowiązującym prawem i rozporządzeniami legislacyjnymi. W ostatnim czasie wyraźnie rozszerzają się prawne i administracyjne sposoby regulacyjne w stosunku do przedsiębiorstw
Poziom 2	Wspieranie i ochrona reputacji przedsiębiorstwa	Na tym etapie możemy wyróżnić zaangażowanie biznesu w procesy wzmacniające jego społeczne zobowiązania i odnoszące się do polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Możemy wyróżnić 6 głównych obszarów*: 1. Przestrzeganie praw człowieka, czyli zakaz pracy dzieci, prawo do stowarzyszeń w zakresie całego łańcucha wartości, w tym także u kooperantów i dostawców. 2. Przestrzeganie praw pracowniczych, czyli bhp, sprawiedliwa płaca, rozwój, równowaga pomiędzy życiem zawodowym i osobistym. 3. Ochrona środowiska naturalnego. 4. Antykorupcyjna polityka i regulacje. 5. Transparentność, czyli przejrzystość informacji na wszystkich szczeblach organizacyjnych. 6. Szacunek dla klienta, czyli odpowiedzialność w zakresie jakości i bezpieczeństwa produktów i usług, dobre praktyki marketingowe, w tym szczególnie w zakresie działań reklamowych. Działania wymienione powyżej wymagają od przedsiębiorstwa przejścia od krótkookresowej orientacji na długą i włączenie praktyk społecznie odpowiedzialnych w proces budowania strategii przedsiębiorstwa. Oznacza to również strategiczne zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa. Na tym poziomie przedsiębiorstwo wdraża wybrane i ogólnie uznawane standardy zarządzania**
Poziom 3	Budowa wyróżniającego modelu reputacji przedsiębiorstwa	Najwyższy poziom oznacza traktowanie reputacji przedsiębiorstwa jako jego wyróżnik, a jego zaangażowanie społeczne i charakter tego zaangażowania jako źródło identyfikacji przedsiębiorstwa na tle innych organizacji. W związku z tym przedsiębiorstwo musi przedsięwziąć aktywną politykę w zakresie tworzenia własnej reputacji. Zawiera ona zazwyczaj odwołanie się do świata gospodarczego, branży, w której działa przedsiębiorstwo, działań filantropijnych. Istotnym elementem jest komunikacja wartości, jakie deklaruje przedsiębiorstwo, a także osiągnięć w zakresie polityki społecznej odpowiedzialności

\* Pierwsze cztery wynikają z inicjatywy Global Compact, zaproponowanej przez ONZ.

\*\* Szerzej na ten temat wspomniano w punkcie 3.

Poziom 1. Wywiązywanie się ze zobowiązań wobec obowiązujących regulacji prawnych.

Poziom 2. Wspieranie i ochrona reputacji przedsiębiorstwa.

Poziom 3. Budowa wyróżniającego modelu reputacji przedsiębiorstwa.

Szczegółowy opis wymienionych poziomów zawiera tab. 1.

Reputacja przedsiębiorstwa opiera się na solidnym, aktywnym oraz dobrze komunikowanym zaangażowaniu społecznym, na współpracy z klientami, pracownikami, dostawcami i kooperantami, administracją publiczną czy społecznością lokalną, w celu uzyskania spójnego wizerunku. Prowadząc społecznie odpowiedzialną politykę, przedsiębiorstwo tworzy jeden ze swoich podstawowych zasobów niematerialnych, jakim jest reputacja. Proces ten winien być ciągły z dwóch powodów:

- wartość reputacji rośnie z czasem i wtedy można w pełni docenić jej wpływ na kształtowanie ekonomicznej korzyści dla przedsiębiorstwa;
- proces zarządzania zasobami materialnymi polega na zdolności przedsiębiorstwa do ich ciągłego tworzenia i odtwarzania. Reputacja jest nieuchwytna, ulotna, łatwo ją stracić, dlatego musi być ciągle odnawiana.

#### 4. Odpowiedzialność społeczna jako źródło innowacyjności

Tworzenie i wdrażanie technologicznych czy organizacyjnych innowacji jest ostrzegane jako główny czynnik sukcesu firmy. Przedsiębiorstwa, które chcą wygrać w walce konkurencyjnej na rynku, muszą się uporać z faktem, że ich bieżący sukces jest związany z bieżącą działalnością i obecnymi kompetencjami. Przyszły sukces zależy od tego, jakie nowe umiejętności i szanse będą tworzyć. Innowacje są nowymi produktami i technologiami (procesami), powstającymi w wyniku własnej działalności badawczo-rozwojowej, jak pozyskanie przez zakup licencji lub przejęcie z zewnątrz<sup>11</sup>. Definicja ta stanowi wąskie ujęcie pojęcia innowacji. Innowacyjność to także wyobraźnia i inicjatywa związana z postawą przedsiębiorczą<sup>12</sup>. Innowacje stanowią główne źródło rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego stabilności i równowagi na rynku. Szeroko pojmując innowacje, określamy je jako każde celowe działanie prowadzące do zmiany dotychczasowego stanu obiektów lub relacji między nimi<sup>13</sup>.

Generalnie możemy wyróżnić innowacje produktów i usług, technologii, zarządzania i organizacji, zasobowe, komunikacyjne, transportowe. Warto podkreślić rolę i znaczenie innowacyjności procesów zarządzania. R. Stata zauważa, że spadający poziom innowacyjności przedsiębiorstw jest wynikiem nie słabości produktu czy technologii, ale braku nowatorskich rozwiązań zarządczych<sup>14</sup>. Innowacje w za-

<sup>11</sup> A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 128.

<sup>12</sup> G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 169.

<sup>13</sup> I. Bielski, *Przebieg i uwarunkowanie procesów innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000, s. 14.

<sup>14</sup> R. Stata, *Organizational Learning – The Key to Management Innovation*, „Sloan Management Review” 1989, 30, 3, s. 63.

zrządzaniu, takie jak produktowe czy procesowe, zależą od nowej technologii. Nowa technologia dla zarządzania, tak jak dla inżynierii, przychodzi w postaci nowych form wiedzy, narzędzi i metod zarządzania<sup>15</sup>. S. Kwiatkowski podkreśla, że „innowacja (niezależnie od źródeł pochodzenia maszyn i urządzeń) jest procesem wewnętrznym, w równej mierze technicznym, co społecznym, w równej mierze kulturowym, co organizacyjnym. Jest procesem, a nie wyrwanym z kontekstu zdarzeniem”<sup>16</sup>.

Towarzysząca nam rzeczywistość odsuwa na dalszy plan wszystkie uznane dogmaty zarządzania: merkantylne kryteria wyboru, efektywność pojmowaną instrumentalnie, ideologię nieustannego wzrostu i hierarchiczny podział procesu pracy<sup>17</sup>. Globalizacja, jako proces swobodnego przepływu ludzi, pracy, kapitału, spowodowała, iż coraz trudniej jest uzyskać przewagę konkurencyjną na tradycyjnych polach. Jak zauważają S. Ghoshal i P. Barlett, istnieje statyczna i dynamiczna efektywność przedsiębiorstwa. Statyczna oparta jest na maksymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów i możliwości ekonomicznych. Dynamiczna efektywność polega na kreowaniu nowych możliwości, nowych zasobów – przeniesieniu gospodarki na inny poziom<sup>18</sup>. G. Hamel podkreśla, że źródło innowacji biznesowych oparte jest na wrażliwości co do radykalnych zmian zachodzących w otoczeniu i zdolności do kreowania nowych strategii, które są rewolucyjne wobec czasów obecnych<sup>19</sup>.

Otoczenie współczesnej organizacji gospodarczej oczekuje nowatorskich rozwiązań we wszystkich dziedzinach życia współczesnego człowieka. Innowacje zależą od działalności przedsiębiorstwa jako instytucji społecznej i ekonomicznej<sup>20</sup>. Nowatorskie rozwiązania ekonomiczne zawsze wychodziły od identyfikacji i spełniania potrzeb konsumentów, potencjalnych klientów, odpowiadania na ich oczekiwania. Dlatego źródłem innowacyjności współczesnego przedsiębiorstwa może się stać odpowiadanie na krytyczne problemy w sferze ekonomicznej, społecznej i ekologicznej zidentyfikowane na świecie<sup>21</sup>. W tab. 2 przedstawiono przegląd problemów sfery ekonomicznej i społecznej o charakterze globalnym.

<sup>15</sup> Tamże, s. 64.

<sup>16</sup> S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000, s. 84.

<sup>17</sup> G. Nizard, wyd. cyt., s. 101.

<sup>18</sup> S. Ghoshal, Ch. Barlett, P. Moran, *A New Manifesto for Management*, „Sloan Management Review” 1999, 40, 3, s. 15.

<sup>19</sup> G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, New York 2000.

<sup>20</sup> Tamże, s. 15.

<sup>21</sup> Firma Unilever w swojej fabryce Tea Estates India na południu Indii inwestuje w odnawialną energię. Obecnie energia zużywana w fabryce pochodzi w 90% z odnawialnych źródeł, podczas gdy w 1999 r. stanowiła zaledwie 14%. Fabryka zredukowała również zanieczyszczenia środowiska. Centrum dystrybucyjne w Coventry (Wielka Brytania) także zredukowało koszty przechowywania i zamrażania produktów w wyniku nowoczesnych technologii opartych między innymi na ponownym wykorzystaniu energii. Koszty te zmalały o 40% w stosunku do tradycyjnego sposobu. IBM ma skonstruować globalny system *The World Computer Grid*, którego celem będzie wykorzystanie mocy technologii teleinformatycznej w celu prognozowania i ochrony przed naturalnymi katastrofami oraz wspierania poszukiwań odpowiednich leków, mających leczyć takie choroby, jak choroba Alzheimera, rak czy HIV/AIDS. Projekt ten ma doprowadzić do integracji i budowy sieci wymiany między komputerami

Tabela 2. Przegląd problemów dla sfery ekonomicznej i społecznej o charakterze globalnym

Problemy globalne	Oczekiwania w stosunku do świata gospodarczego
1	2
<b>Polityczne</b>	
Sprawy polityczne	Realizacja celów milenijnych* Publiczne/prywatne partnerstwo
Konflikt i sytuacje po konflikcie	Odpowiedzialne zaopatrzenie i nadzór nad zaopatrzeniem
<b>Społeczne</b>	
Ubóstwo i dysproporcje społeczne	Tworzenie bezpiecznych miejsc pracy Dostarczanie żywności, zakwaterowania, opieki zdrowotnej, edukacji i szkoleń Udzielanie pożyczek i małych kredytów
Edukacja	Dostęp do mentoringu, a także szkoleń, rozwój umiejętności i pewności siebie
Zdrowie	Rozwój infrastruktury wspierającej dostęp do opieki zdrowotnej Rozwój i dystrybucja leków Działania prewencyjne i profilaktyka zdrowotna Wprowadzanie programów ochrony zdrowotnej i bezpieczeństwa
Trendy demograficzne	Planowanie rodziny i edukacja
<b>Technologiczne</b>	
Technologia – Internet	Dostęp do nowoczesnych narzędzi teleinformatycznych Rozwój i szkolenie umiejętności pozwalających na efektywne wykorzystanie nowoczesnych technologii
<b>Etyczne</b>	
Nadzór – korupcja i przestępstwa	Promocja transparentności, jasnego i czytelnego nadzoru Działanie zgodne z prawem Zmianie i usprawnianie systemów prawnych
Etyka indywidualna a etyka wspólnoty i etyka globalna	Działalność oparta na angażowaniu się we wspólnoty lokalne, „myślenie lokalne”. Promocja lokalnych produktów i usług Zaangażowanie pracowników w społeczność lokalną Partnerski rozwój
<b>Ekologiczne</b>	
Zmiany klimatyczne	Obniżanie stopnia emisji dwutlenku węgla Większa wydajność w korzystaniu ze źródeł energii lub wykorzystywanie źródeł energii odnawialnej
Wodne problemy	Oczyszczalnie ścieków i lepsze wykorzystywanie wód Ograniczenie ilości odpadów i recykling Tworzenie produktów, które wykorzystują mniej materiałów i oszczędność surowców

biznesowymi, organizacyjnymi i domowymi w celu szybszej wymiany informacji naukowych i wyników badań. Microsoft podpisało porozumienie z UNESCO na temat wspierania społecznego, ekonomicznego i ekologicznego rozwoju świata za pomocą technologii teleinformatycznych.



Tabela 2, cd.

1	2
Biotechnologia	Zbieranie informacji Wdrażanie środków ochronnych i zapobiegawczych
<b>Przekrojowe</b>	
Zrównoważony rozwój, produkcja i konsumpcja (odpowiedzialny konsumeryzm)	Informowanie o korzyściach zrównoważonej produkcji Wdrażanie systemów oznakowania produktów – maksymalizacja użyteczności produktów i ich pochodnych Korzystanie z komponentów i surowców do produktów, które były wytwarzane w społecznie i ekologicznie odpowiedzialnym środowisku

Cele milenijne ONZ są następujące: (1) Wyeliminowanie ubóstwa i głodu; (2) Zapewnienie powszechnego nauczania na poziomie podstawowym; (3) Promowanie równości płci i awansu społecznego kobiet; (4) Ograniczenie umiarności dzieci; (5) Poprawienie opieki zdrowotnej matek; (6) Ograniczenie rozprzestrzeniania się HIV/AIDS, malarii i innych chorób zakaźnych; (7) Zapewnienie ochrony środowiska naturalnego; (8) Stworzenie globalnego partnerskiego porozumienia na rzecz rozwoju.

Źródło: J.F. Cumming, N. Bettridge, P. Toyne, *Responding to Global Business Critical Issues. A Sources of Innovation and Transformation for FTSE 350 Companies*, „Corporate Governance” 2005 vol. 5, no. 3, s. 44.

Zaangażowanie przedsiębiorstw może się przyczynić do likwidacji problemów o charakterze politycznym, społecznym, technologicznym, etycznym, ekologicznym czy przekrojowym. Efektywna polityka społecznej odpowiedzialności winna być powiązana z realnymi potrzebami społecznymi, a także zintegrowana z zasobami i procesami wewnętrznymi firmy. Wtedy jej skuteczność jest największa. Wiele przedsiębiorstw zdecydowało się odpowiedzieć na potrzeby przedstawione w tab. 2; wśród nich możemy wyróżnić firmy, które postanowiły tworzyć innowacje

Tabela 3. Firmy innowacyjne i wybrane obszary ich działań

Firma	Branża	Obszar innowacji
Anglo American	Górnictwo	Zdrowie i społeczność lokalna
BP	Energetyczna	Zmiany klimatyczne
BT	Telekomunikacja	Zmiany klimatyczne
Centrica	Energetyczna	Spółeczność lokalna
GlaxoSmithKline	Farmaceutyczna	Ochrona zdrowia
Kingsfisher	Handel	Ogólnie
Scottish Power	Elektryczna	Spółeczność lokalna
Tesco	Handel	Spółeczność lokalna
Unilever	FCMG	Produkcja oparta na zrównoważonym rozwoju
Waste Recycling Group	Ochrona środowiska	Odpady

Źródło: J.F. Cumming, N. Bettridge, P. Toyne, wyd. cyt., s. 47.

w wybranych obszarach<sup>22</sup>. Przykładowy przegląd firm reprezentujących taki charakter innowacyjności przedstawiono w tab. 3.

## 5. Rozwój kapitału społecznego jako efekt odpowiadania na oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa

Skuteczność działania w systemach społecznych oparta jest na współzależności. Współczesne przedsiębiorstwa starają się adaptować do zmieniających się warunków oraz tworzyć korzystne dla siebie ścieżki rozwoju. Źródłem takiej mobilizacji i kontroli zasobów jest kapitał społeczny. Powstaje on w wyniku budowania relacji, rzadko w wyniku transakcji. Centralnym założeniem idei kapitału społecznego jest sieć wzajemnych powiązań i relacji jako zasobu organizacji. Kapitał społeczny to życzliwość i chęć współdziałania ze strony innych, z których mogą korzystać i na które mogą liczyć jednostki i grupy. Jego źródła tkwią w strukturze i treści stosunków społecznych aktora<sup>23</sup>.

W. Baker definiuje kapitał społeczny jako: informacje, idee i pomysły, przywództwo, szanse biznesowe, kapitał finansowy, władzę, wsparcie emocjonalne, dobrą wolę i życzliwość, zaufanie oraz kooperację<sup>24</sup>. R. Putman uważa, że kapitał społeczny jest to zasób, który może być kontrolowany w wyniku wzajemnych sieciowych powiązań<sup>25</sup>. Według Putmana kapitał społeczny powstaje jako splot cech charakterystycznych dla życia społecznego, takich jak: sieci, normy, wartości i zaufanie, które spajają ludzi, pozwalają im działać w celu osiągnięcia wspólnych celów<sup>26</sup>. Tworzenie i rozwój wiedzy w przedsiębiorstwie są uzależnione od struktur społecznych w procesie zarządzania. Oznacza to, że kapitał społeczny powstaje bardzo często jako produkt uboczny innych społecznych działań<sup>27</sup>.

Wyróżnia się trzy skupiska kapitału społecznego – strukturalny, relacyjny i poznawczy<sup>28</sup>. Strukturalny oznacza bezosobowe powiązania między różnymi podmio-

---

<sup>22</sup> Ponadto w świecie gospodarczym istnieje wiele innych przykładów zaangażowania przedsiębiorstw w rozwiązywanie problemów społecznych, jak współpraca firmy Unilever na rzecz likwidacji głodu w Indonezji, oparta na współpracy z organizacją Oxfam, lub inicjatywa laureata pokojowej nagrody Nobla w 2006 r. Muhameda Yanna – Grammen – bank udzielający mikropożyczek ubogim kobietom w Bangladeszu. Stanowią one przykład innowacyjnych rozwiązań biznesowych na rzecz rozwoju społeczeństwa globalnego.

<sup>23</sup> P.S. Adler, K. Seok-Woo, *Social Capital: Prospects for a New Concept*, „Academy of Management Review” 2002, 27, 1, s. 23.

<sup>24</sup> W.G. Tymon, S.A. Stumpf, *Social Capital in the Success of Knowledge Workers*, „Career Development International” 2003, 8, 1, s. 12.

<sup>25</sup> J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, 23, 2, s. 243.

<sup>26</sup> D. Henton, J. Melville, K. Walesh, *Grassroots Leaders for a New Economy*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1997, s. 30.

<sup>27</sup> J.S. Coleman, *Foundation of Social Theory*, Cambridge, Mass., 1990, s. 317-318.

<sup>28</sup> J. Nahapiet, S. Ghoshal, wyd. cyt., s. 243.

tami życia gospodarczego – zarówno jednostkami, jak i grupami czy organizacjami. Relacyjny kapitał społeczny wynika z interpersonalnych powiązań między jednostkami, a poznawczy odnosi się do wspólnych interpretacji, rozumienia znaczeń, systemów komunikowania charakterystycznych dla połączonych we wzajemną relację podmiotów. Charakterystyczne dla kapitału społecznego jest to, że jego właścicielami są wszystkie strony powstającej relacji i żadna ze stron nie ma szczególnego do niego prawa, czyli nie jest on łatwy w transmisji<sup>29</sup>. Posiadanie kapitału społecznego i korzystanie z niego automatycznie implikuje jego powielanie. Sukces rozpoczynających działalność małych instytucji umożliwia grupie osób budowanie kapitału społecznego tworzonego w celu rozwiązywania poważniejszych problemów za pomocą większych i bardziej złożonych układów instytucjonalnych<sup>30</sup>. Adler i Kawon wyróżniają trzy źródła kapitału społecznego<sup>31</sup>:

1) wewnętrzne, oparte na uczestnikach organizacji. Objawiają się one poprzez solidarność, wzajemną życzliwość i chęć współpracy pomiędzy pracownikami organizacji;

2) zewnętrzne, wynikające z ogólnej pozycji organizacji w szerokim kontekście społecznym, objawiane przez stopień zaufania, jakim obdarza się daną organizację gospodarczą, czy prestiż, jakim się cieszy w danym środowisku;

3) wewnętrzno-zewnętrzne, czyli łączące dwa źródła, rozumiane jako dobre stosunki i zaufanie, jakie łączy członków organizacji z jej zewnętrznymi partnerami.

Wspomniani autorzy w sposób empiryczny pokazują pozytywny wpływ kapitału społecznego na<sup>32</sup>:

- kariery pracownicze, rekrutację nowych uczestników organizacji;
- wymianę informacji i koordynację działań, pozytywną atmosferę, klimat organizacyjny; zachęcają do dzielenia się wiedzą, doskonalenia siebie i procesów organizacyjnych powstałych w wyniku swobodnej wymiany informacji. Oparty jest nie tylko na wiedzy, ale również na zdolności do jej akumulacji i multiplikacji<sup>33</sup>;
- innowacje – w atmosferze zaufania pracownicy nie obawiają się eksperymentów;
- stabilizację zatrudnienia opartą na silnej identyfikacji z firmą;
- relacje z dostawcami;
- stabilność i efektywność kanałów dystrybucji.

Oznacza to, że kapitał społeczny wspomaga tworzenie wartości na wszystkich poziomach biznesowych<sup>34</sup>.

<sup>29</sup> Tamże, s. 244.

<sup>30</sup> Cyt. za R. Putman, *Społeczny kapitał a sukces instytucji*, [w:] *Socjologia. Lektury*, red. P. Sztompka, M. Kucia, Znak, Kraków 2006, s. 389.

<sup>31</sup> P.S. Adler, K. Seok-Woo, wyd. cyt., s. 18-20.

<sup>32</sup> A. Koźmiński, wyd. cyt., s. 66-67.

<sup>33</sup> W.G. Tymon, S.A. Stumpf, wyd. cyt., s. 12.

<sup>34</sup> W. Tsai, S. Ghoshal, *Social Capital and Value Creation: The Role of Interfere Networks*, „Academy of Management Journal” 1998, 41, 4, s. 473.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa opiera się na równoważeniu interesów wszystkich stron. Istotą jest wzajemna odpowiedzialność, zaufanie tworzone w relacjach, tak jak kapitał społeczny oparty na procesie wzajemnej wymiany<sup>35</sup>. To wzajemne odpowiadanie na oczekiwania, uwzględnianie stanowiska grup zainteresowanych może stanowić podstawę do tworzenia kapitału społecznego, wpływając w ten sposób na powiększanie jego niematerialnych zasobów, zwiększanie zdolności adaptacyjnej organizacji do zmieniających się warunków i zapewnianie przedsiębiorstwu efektywnego bieżącego działania i rozwoju.

## 6. Odpowiedzialność społeczna jako determinanta budowania przedsiębiorczego środowiska

Przedsiębiorczość jest podstawowym warunkiem przetrwania na konkurencyjnym rynku, warunkiem rozwoju i sukcesu indywidualnych i zbiorowych aktorów ekonomicznych<sup>36</sup>. Ujawnienie się cechy przedsiębiorczości zależy od wielu czynników<sup>37</sup>:

- systemu ekonomicznego kraju i systemu zarządzania w przedsiębiorstwie,
- osobistych predyspozycji ludzi,
- wykształcenia pracowników,
- uwarunkowań kulturowych.

Wszystkie te elementy związane są ze świadomością podmiotów gospodarczych i instytucji życia społecznego wspierających filozofię społeczeństwa przedsiębiorczego. Związane jest to z „duchem przedsiębiorczości” czy zachowaniami przedsiębiorczymi, które istnieją w kontekście całości egzystencji społecznej, a nie tylko koncentrowania się na wymiarze ekonomicznym. Przedsiębiorczość bynajmniej nie ogranicza się do sfery gospodarczej, choć z niej się wywodzi.

Przedsiębiorstwo działa w określonym otoczeniu regionalnym, które ma wpływ na jego rozwój. Może ono być rozumiane jako zbiór następujących elementów<sup>38</sup>:

- specjalistycznej wiedzy w danej dziedzinie (*know-how*);
- zasad i reguł działania – opartych na zaufaniu i wsparciu dla przedsiębiorstw w momentach kryzysowych, co automatycznie zobowiązuje beneficjenta do wsparcia innego potrzebującego w przyszłości pomocy podmiotu gospodarczego czy społecznego. Powstaje w ten sposób system wzajemnej zależności, opartej na dobrej woli, wspólnym dobru i kooperacji;
- norm powszechnie uznanych, których przestrzega się bez dodatkowych przepisów i regulacji;
- kapitału relacyjnego.

<sup>35</sup> P. Bourdieu, *The Forms of Capital*, za: J. Nahapiet, S. Ghoshal, wyd. cyt., s. 250.

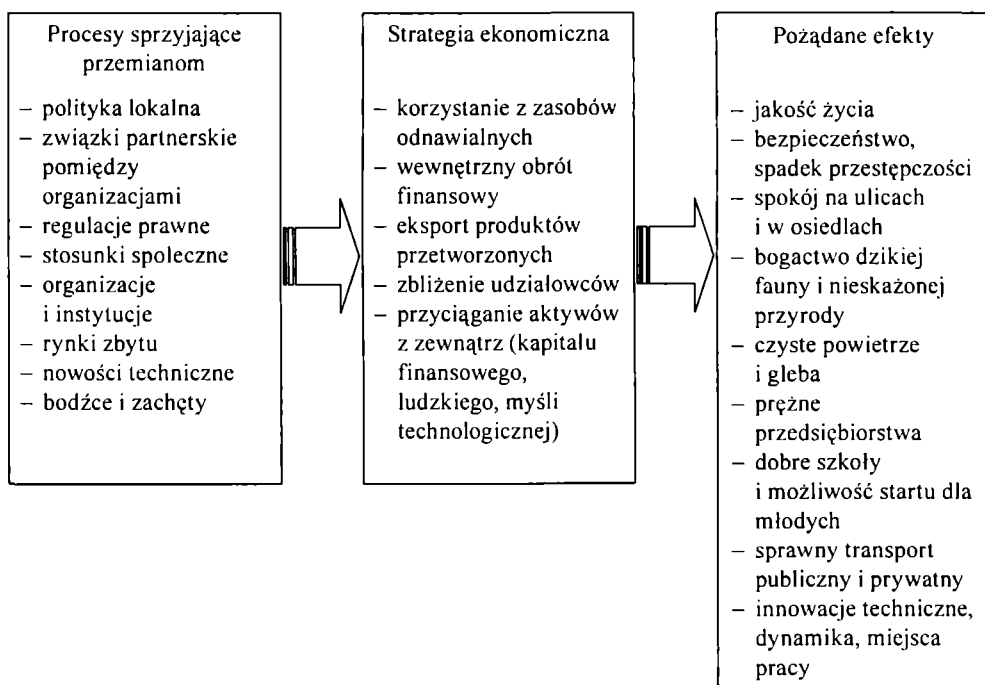
<sup>36</sup> A. Koźmiński, wyd. cyt., s. 163.

<sup>37</sup> S. Sudół, *Przedsiębiorstwo*, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 31.

<sup>38</sup> J. Stanienda, *Determinanty rozwoju konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2006, s. 69.

Wszystkie te czynniki, wraz z podmiotami je tworzącymi i wspierającymi, kształtują rodzaj środowiska wspierający rozwój przedsiębiorstw, wyzwalający „ducha przedsiębiorczości”<sup>39</sup>, które zostało w tej pracy zidentyfikowane jako środowisko przedsiębiorcze. Jest to rodzaj struktury gospodarczej, wytworzonej przez podmioty gospodarcze powstałe jako wynik samodzielnej lub planowej inicjatywy, który powoduje korzystne ze społecznego punktu widzenia skutki.

Proces budowania takiego środowiska jest inicjowany przez instytucje rządowe, zwłaszcza na poziomie lokalnym. Jednakże wszystkie siły społeczeństwa, a przedsiębiorstwo jest niewątpliwie jedną z nich, muszą być zaangażowane w proces długoterminowego programu działalności gospodarczej. Tworzą one bowiem rodzaj kultury ekonomicznej, która określa przekonania, postawy i ocenę względem aktywności gospodarczej oraz sposobu jej uprawiania. Jest to system działań, procedur i inicjatyw, mających na celu stwarzanie warunków i sprzyjających realizacji modelu przedsiębiorstwa obywatelskiego. To również koncepcja, która rozszerza przynależne jednostkom społecznym prawa i obowiązki obywatelskie na sferę go-



Rys. 2. Przemiana lokalnych bogactw w społecznie pożądane zjawiska

Źródło: J. Pretty, *O zrównoważonym rozwoju gospodarki lokalnej*, Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 1999, s. 30.

<sup>39</sup> Przykładem tak zorganizowanych struktur są takie inicjatywy, jak klastry przemysłowe, parki naukowo-technologiczne czy specjalne strefy ekonomiczne.

spodarczą, co jest związane z określonymi oczekiwaniami w stosunku do przedsiębiorstw na poziomie zarówno lokalnym, regionalnym, jak i globalnym<sup>40</sup>. Obywatelskie zaangażowanie sprzyja powstawaniu mocnych norm wzajemności, tworzących się poprzez sieci zależności<sup>41</sup>.

Związki między biznesem a społecznością lokalną są dla obu kluczowym zasobem. Współdziałanie w tym zakresie przyczynia się do tworzenia przedsiębiorczego środowiska, które stwarza możliwości do rozwoju organizacji gospodarczych, istniejących w nim firm; tworzy też dobrobyt społeczny. Przedsiębiorstwa powinny wykazać się tutaj postawą proaktywną opartą na świadomej strategii kształtowania wzajemnych stosunków (zob. rys. 2).

## 7. Podsumowanie

Współczesne inteligentne firmy nie sprzedają produktów, sprzedają pakiety korzyści, oferując wartość użytkowania produktów i usług. Tworzą one wartość dla klienta, która przyczynia się do jego lojalności w stosunku do firmy, co z kolei umożliwia budowanie reputacji firmy, aby w efekcie końcowym tworzyć wartość przedsiębiorstwa. Wiedza i edukacja klientów, ich zdolność do samodzielnego wyboru, połączona ze zmieniającymi się przez nich preferencjami powodują, że obecnie stosuje się systemowe podejście do wartości. Jest ono oparte na kompleksowym zaspokajaniu potrzeb, a nie na ofercie jednorazowej. Współcześnie najważniejszym czynnikiem sukcesu nie jest tylko wysoka wydajność produkcji, szeroka dystrybucja, wysoka jakość itd., lecz zaspokojenie określonych potrzeb i wymagań rynków docelowych poprzez dostarczenie pożądanego zadowolenia w sposób pełniejszy i skuteczniejszy niż konkurenci. Społeczna i ekologiczna wartość produktów jest formą innowacji produktowych, zaangażowanie społeczne buduje reputację i tworzy kapitał społeczny, które dostarczają kompletnego zadowolenia klientowi, wyróżnia-

<sup>40</sup> D. Wood, J.M. Logsdon, *Business Citizenship: From Individuals to Organizations*, Ruffin Series in Business Ethics, 2002, s. 90.

<sup>41</sup> W książce *Przewaga konkurencyjna narodów (The Competitive Advantage of Nations)* M. Porter identyfikuje cztery czynniki konkurencyjności, które wpływają na środowisko biznesowe. Należą do nich czynniki produkcji, takie jak: zasoby ludzkie, zasoby naturalne, dostępność do kapitału, infrastruktura; siła nabywczą regionu czy kraju oparta na wielkości rynku, standardy produktów i wymagań konsumentów; praktyki konkurencyjne – czyli prawne regulacje wspierające inwestycje, zapobieganie nieuczciwej konkurencji – jakimi są niewątpliwie praktyki monopolistyczne czy korupcja itp.; a także dostępność podwykonawców i kooperantów lokalnych oraz ich poziom działania. Słabość któregoś z nich może wpłynąć na spadek konkurencyjności regionu czy kraju. Dzięki wysoko wykwalifikowanej sile roboczej, odpowiedniej infrastrukturze, zarówno fizycznej, jak i naukowej czy też administracyjnej oraz dostępności naturalnych surowców zwiększa się produktywność i wydajność przedsiębiorstwa. Niski poziom korupcji na rynku lokalnym i przejrzysta konkurencja zachęcają do inwestowania. Dobrzy kooperanci, dostawcy i podwykonawcy pozwalają na sprawne działanie i obniżenie kosztów działalności, a wyższy poziom życia społeczności powiększa jego siłę nabywczą. Wszystkie wymienione obszary działalności mogą być wspierane przez działania przedsiębiorstwa, które realizując interesy społeczne, stwarza sobie lepsze warunki funkcjonowania.

jąc przedsiębiorstwo na tle konkurencji, a odpowiedzialna aktywność gospodarzca tworzy lepszy klimat i warunki działania dla biznesu. Reasumując, proces zarządzania przedsiębiorstwem oparty na strategii zrównoważonego i trwałego rozwoju pozwala przedsiębiorstwu na tworzenie: innowacji, kapitału społecznego, przedsiębiorczego środowiska, reputacji i tym samym osiągnięcia stałej przewagi konkurencyjnej. Organizacja gospodarcza osiąga w ten sposób zarówno społeczną, jak i finansową wartość.

## Literatura

- Adler P.S., Seok-Woo K., *Social Capital: Prospects for a New Concept*, „Academy of Management Review” 2002, 27, 1.
- Berman S., Jones T., Wick A.C., *Convergent Stakeholders Theory*, „Academy of Management Review” 1999, 24, 2.
- Bielski I., *Przebieg i uwarunkowanie procesów innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000.
- Coleman J.S., *Foundation of Social Theory*, Cambridge, Mass., 1990.
- Cumming J.F., Bettridge N., Toyne P., *Responding to Global Business Critical Issues. A Sources of Innovation and Transformation for FTSE 350 Companies*, „Corporate Governance” 2005 vol. 5, no. 3.
- Ghoshal S., Barlett Ch., Moran P., *A New Manifesto for Management*, „Sloan Management Review”, 1999, 40, 3.
- Hamel G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, New York 2000.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Henton D., Melville J., Walesh K., *Grassroots Leaders for a New Economy*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1997.
- Kosnik T.J., *Corporate Positioning: How to Asses and Build Company Reputation*, Harvard Business School, February 1989.
- Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
- Nahapiet J., Ghoshal S., *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, 23,2.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999.
- Pretty J., *O zrównoważonym rozwoju gospodarki lokalnej*, Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 1999.
- Putman R., *Spoleczny kapitał a sukces instytucji*, [w:] *Socjologia. Lektury*, red. P. Sztompka, M. Kucia, Znak, Kraków 2006.
- Rodríguez M.A., Ricart J.E., *Towards the Sustainable Business*, IESE Universidad Navarra, „Revista de Antiguos Alumnos”, Septiembre 2001 no. 83.
- Rodríguez M.A., Ricart J.E., *Towards the Sustainable Business*, IESE Universidad Navarra, „Revista de Antiguos Alumnos”, Mrazo 2002 no. 85.
- Segarra J.A., Garcia D.L., Martinez-Mari C., *Corporate Reputation: Fad or Paradigm?*, „IESE Alumni Magazine” 2006 no. 101.
- Socjologia. Lektury*, red. P. Sztompka, M. Kucia, Znak, Kraków 2006.

- Stanienda J., *Determinanty rozwoju konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2006.
- Stata R., *Organizational Learning – The Key to Management Innovation*, „Sloan Management Review” 1989, 30, 3.
- Stead W.E., Stead J.G., *Can Humankind Change the Economic Myth? Paradigm Shifts Necessary for Ecologically Sustainable Business*, „Journal of Organizational Change Management” 1994, 7, 4.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo*, Dom Organizatora, Toruń 1999.
- Tsai W., Ghoshal S., *Social Capital and Value Creation: The Role of Interfere Networks*, „Academy of Management Journal” 1998, 41, 4.
- Tymon W.G., Stumpf S.A., *Social Capital in the Success of Knowledge Workers*, „Career Development International” 2003, 8, 1.
- Wigelt K., Camerer C., *Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications*, „Strategic Management Journal” 1998, 9, 5.
- Wit B., Meyer R., *Strategy. Process, Content, Context*, Thompson Business Press Sec. Edit., 1998.
- Wood D., Logsdon J.M., *Business Citizenship: From Individuals to Organizations*, Ruffin Series in Business Ethics, 2002.

## **SOCIAL RESPONSIBILITY AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE**

### **Summary**

Nowadays technological and economic development has increased an importance of giving social legitimacy to business activity. It changes a status and role of a corporation in modern society. Stakeholders theory is a new, dynamic approach to current management dilemmas. The paper presents a thesis that a corporation is able to achieve persistent competitive advantage on the strength of stakeholders management and sustainable development. Stakeholder management and sustainable development as a part of strategic management create innovation, social capital, entrepreneur spirit and environment, reputation of company that leads to the creation of financial and social value.