

Małgorzata Gałązka-Sobotka

Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego w Warszawie

**SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ
PRZEDSIĘBIORSTWA
W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA
TRWAŁEJ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**

1. Wstęp

Turbulencja otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje, wymusza na nich zmiany w definiowaniu roli i miejsca przedsiębiorstwa w jego środowisku ekonomicznym, społecznym, technologicznym, międzynarodowym, konkurencyjnym. Tradycyjne myślenie o biznesie w kategoriach „tanio kupić i drogo sprzedać” przestaje być wystarczające, aby w długim okresie utrzymywać przewagę nad rywalami rynkowymi. Menedżerowie nie ustają w poszukiwaniu sposobów na tworzenie wartości dodanej i majątku¹. Już od lat wiadomo, że zysk finansowy jest tylko środkiem do osiągnięcia celów nadrzędnych rozumianych jako zdolność do długotrwałego rozwoju.

Presja globalnej konkurencji zobowiązuje do podejmowania działań i zastosowania narzędzi, które pozwolą zwiększyć potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, a tym samym uzyskać (lub podtrzymać, lub wzmocnić) przewagę konkurencyjną nad rywalami. W.J. Otta przez potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa rozumie możliwości jego skutecznego działania na danym rynku, determinowane takimi czynnikami, jak np.: udział w rynku, relatywna jakość, poziom serwisu, reputacja, sprawność akwizycji, szybkość realizacji, opanowanie technologii, dostępność materiałów². Należy dodać, iż pożądane jest, aby kształtowanie tego potencjału dokonywało się z użyciem środków o charakterze prawnie dozwolonym i dopuszczalnym moralnie. Firmy zorientowane są wówczas na potrzeby klienta,

¹ P.F. Drucker, *O czym menedżerowie powinni pamiętać*, „Harvard Business Review Polska” luty 2006.

² Tamże, s. 206.

zdolność do innowacji produktowych i technologicznych, obniżkę kosztów, badania rynkowe itp.

Przewaga konkurencyjna może zostać osiągnięta, gdy firma posiada dobrą pozycję konkurencyjną, przez którą rozumie się sumę sił i słabości przedsiębiorstwa³. Pozycja konkurencyjna zależy od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu, które można ująć w pięciu głównych grupach, takich jak rynkowa pozycja przedsiębiorstwa, kosztowa pozycja przedsiębiorstwa, marka i zakorzenienie rynkowe, kompetencje techniczne i opanowanie technologii, rentowność i siła finansowa. Stabilność przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opiera się na trwałości stworzonej lub uzyskanej przez nie przewagi. Jeżeli przewaga ta nie jest trwała i nie daje się bronić, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa będzie niestabilna. Przewaga konkurencyjna zależy nie tylko od rzadkości, skomplikowania i niesubstytucyjności zasobów, lecz także od ich adekwatności do reguł gry rynkowej. Z tego wynika, iż firma nie będzie w stanie zapewnić sobie stabilnej pozycji konkurencyjnej, jeżeli jej przewaga nie jest oparta na czynniku sukcesu trwałym i nie poddającym się wpływowi zmian w otoczeniu.

Wychodząc z powyższych konstatacji, można postawić tezę, iż trwała przewaga konkurencyjna współczesnego przedsiębiorstwa w długim okresie jest determinowana umiejętnością opracowania i implementacji koncepcji społecznie odpowiedzialnego działania w biznesie, której pozytywne efekty ujawniają się m.in. w zakresie polityki marketingowej, zarządzania kluczowymi kompetencjami, kształtowania źródeł wyróżniających firmę zdolności i sprawności systemu komunikowania się. Stale rosnące oczekiwania interesariuszy, czyli klientów, dostawców, związków zawodowych, mediów i dziennikarzy, przedsiębiorstw konkurencyjnych, organizacji ekologicznych i wspólnoty lokalnej, wymuszają dzisiaj zmianę postawy kadry menedżerskiej i kształtowanie społecznego oblicza biznesu.

2. Płaszczyzny kształtowania efektywnej przewagi konkurencyjnej w organizacji odpowiedzialnej społecznie

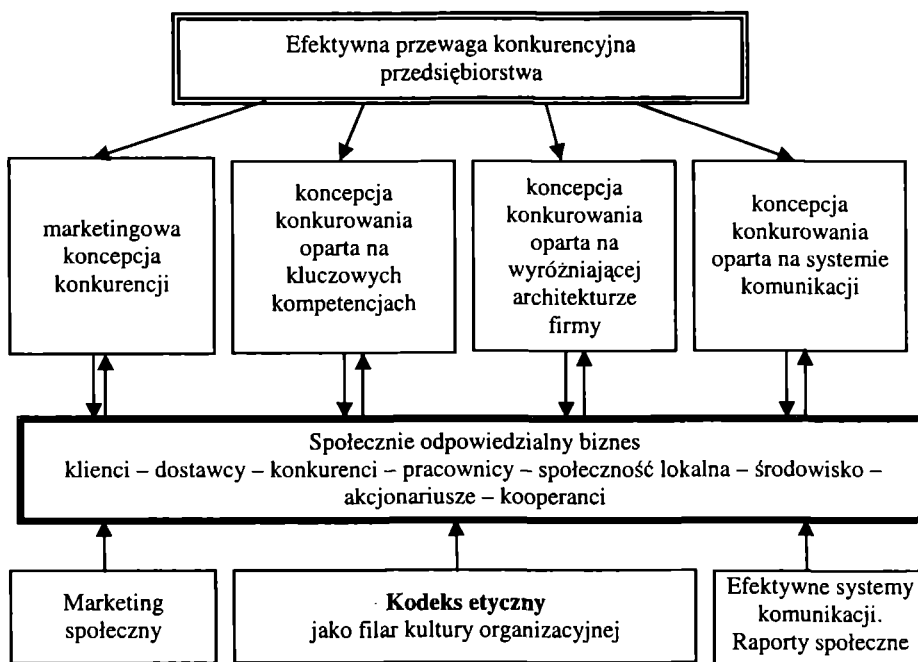
W latach siedemdziesiątych XX w. sektor biznesu podjął próby formułowania zasad etycznych, niezbędnych w prowadzeniu działalności gospodarczej. Programy i kodeksy etyczne wprowadzały nie tylko przedsiębiorstwa i korporacje międzynarodowe, ale także organizacje branżowe, regionalne i narodowe, publikując kodeksy i zbiory zasad określające rolę i odpowiedzialność biznesu⁴. Samoregulacje, jako dobrowolne inicjatywy przedsiębiorstw, nie stanowią alternatywy dla praw i obowiązujących przepisów krajowych oraz międzynarodowych. Mają za zadanie uzupełniać je i propagować wyższe standardy dla przedstawicieli sektora biznesu.

³ STRATEGOM, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, tendencje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 68.

⁴ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 11.

Udowadniają, że etyczne postępowanie przedsiębiorstwa stanowi jego aktywa, buduje zaufanie klientów, zainteresowanie inwestorów i dumę pracowników oraz potwierdzają tezę, że wolność prowadzenia działalności gospodarczej musi być połączona z odpowiedzialnością.

Komisja Europejska definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) jako koncepcję, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie decydują się przyczynić do poprawy życia społeczeństwa i środowiska. Przedsiębiorstwa te stosują otwarte i przejrzyste praktyki gospodarcze, które opierają się na zasadach etycznych oraz współpracy z pracownikami i interesariuszami⁵. Realizacja idei społecznej odpowiedzialności w konsekwencji łączy interes ekonomiczny i społeczny, a co za tym idzie, może przynieść firmie różne korzyści, m.in.: poprawianie wyniku finansowego, wzrost wydajności, zwiększenie wartości marki i zaangażowania pracowników, poprawę reputacji firmy, lepszy dostęp do informacji, redukcję kosztów operacyjnych czy skrócenie czasu reakcji. Czynniki te stanowią podstawę potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa i decydują o jego sukcesie rynkowym.



Rys. 1. Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

⁵ A. Rawicka, A. Ptak, J. Lepka, *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2003, s. 4.

Teoria i praktyka zarządzania dopracowały się wielu różnorodnych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa (rys. 1). Autorka opiera się na kilku z nich, aby wykazać pozytywny wpływ społecznego podejścia do biznesu w kształtowaniu efektywnej przewagi konkurencyjnej.

3. Marketingowa koncepcja konkurencyjności

Marketingowa koncepcja źródeł konkurencyjności zakłada, że tym, co decyduje o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jest marketing. Skoordynowany zbiór polityki produktu, polityki cen, polityki dystrybucji i promocji, odpowiednio dostosowany do preferencji odbiorcy oraz możliwości przedsiębiorstwa i optymalnie wyróżniający się na tle rywali rynkowych, może zapewnić sukces rynkowy i ekonomiczny w długim okresie. Tradycyjne metody marketingu tracą powoli znaczenie, zmuszając firmy do poszukiwania skuteczniejszych form wyróżnienia się na rynku. Jak zauważa P. Kotler, każdy dostrzegalny element przewagi natychmiast powoduje naśladownictwo. Zatem jedną z najbardziej stabilnych i bezpiecznych formy dyferencjacji wydaje się społeczny wizerunek przedsiębiorstwa⁶.

Ostatnio daje się zauważyć coraz większe zainteresowanie klientów sprawami środowiskowymi i społecznymi. Patrząc na produkty i usługi, oczekują oni, aby firma podejmując ważniejsze decyzje dotyczące elementów marketingu mix, oprócz kryterium ekonomicznej opłacalności, brała pod uwagę także wymiary ekologiczny i społeczny. Poza takimi kwestiami, jak jakość i bezpieczeństwo nabywcy, coraz częściej zwracają uwagę na metody produkcji i przestrzeganie podstawowych standardów pracy w ramach całego łańcucha dostaw. Nasz dochód i lojalność rezerwujemy przede wszystkim dla tych, którzy popierają wyznawane przez nas wartości. Oczywiście jest, że wskazana wrażliwość konsumentka jest w dużym stopniu zależna od dochodu pozostającego w dyspozycji nabywcy. W warunkach ograniczonych środków finansowych, które uniemożliwiają maksymalizację użyteczności koszyka dóbr i usług, poszukiwane są produkty/usługi, które charakteryzuje przede wszystkim najniższa cena, z pominięciem innych charakterystyk tych ofert, w tym ich społecznego wizerunku. Tym samym wzrost znaczenia etyki w biznesie i reguł odpowiedzialności za skutki prowadzonej działalności jest kompatybilny z rozwojem gospodarczym danego kraju i poziomem dochodu narodowego *per capita*.

Marketing społeczny wychodzi poza tradycyjne postrzeganie podstawowych praw konsumenckich i kieruje się ku potrzebie podnoszenia jakości życia klienta i całego społeczeństwa. Badania przeprowadzone w 11 krajach na temat poziomu zaufania, jakim klienci darzą największe firmy na światowym rynku, wskazują, iż

⁶ P. Kotler, *Konkurencyjność a charakter społeczny*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1999, s. 180.

zaufanie i reputacja firmy przynoszą wymierne korzyści – 80% respondentów nie kupiłoby towarów lub usługi od firmy, której nie ufa, przeszło 70% odradziłoby zakup znajomym, a jedna trzecia podzieliłaby się za pośrednictwem internetu swoją opinią o firmie, do której straciła zaufanie⁷.

Powoduje to wiele dylematów, dotyczących sposobu zachowania się w biznesie (np. wycofać wadliwy produkt czy nie?) czy też wręcz istnienia niektórych produktów (np. papierosy, wysokokaloryczne produkty). Jednocześnie należy zaznaczyć, że nie jest to „czysta” filantropia, gdyż firma dąży do realizacji swoich zadań marketingowych, osiągając przy tym większe zyski w czysto ekonomicznym sensie.

Budowanie ścisłych i trwałych więzi z odbiorcami, opartych na zaufaniu i lojalności, to cel wpisany w strategię prawie każdej firmy. Jak trudno go osiągnąć, wiedzą też prawie wszyscy przedsiębiorcy i menedżerowie. Powodzenie organizacji w tym względzie warunkowane jest przede wszystkim zaangażowaniem pracowników działów sprzedaży i marketingu, dlatego to do nich najszybciej i najczęściej kierowane są systemy zarządzania odpowiedzialnością czy kodeksy etyczne. Uporządkowany system wartości organizacji tworzy kulturę, w której zdecydowanie łatwiej o kreatywność, efektywne wykorzystanie czasu, zaangażowanie i utożsamianie się z firmą. Kontakt z klientem oparty jest w tych warunkach na zaufaniu i poczuciu dobrze spełnianego zadania, co daje korzyści zarówno reprezentowanej przez pracownika firmie, jak i (a może przede wszystkim) klientowi.

Można podać wiele przykładów społecznej odpowiedzialności w marketingu, zaczynając od decyzji koncernu Coca-Cola o wycofaniu ze szkół napojów gazowanych, poprzez akcje firmy DANONE „Podziel się posiłkiem” i „Pajacyk”, a kończąc na Akcji TP SA „Telefon do mamy”, która polega na umieszczeniu na oddziałach dziecięcych przyjaznych dziecku kolorowych aparatów telefonicznych, z których mały pacjent będzie mógł w dużej mierze korzystać bezpłatnie, dzięki specjalnym kartom telefonicznym (w całej Polsce działa już 1000 takich aparatów, a dzieci otrzymały już ok. 150 tys. bezpłatnych kart).

4. Koncepcja konkurowania oparta na kluczowych kompetencjach

Zgodnie z koncepcją Hamela i Prahalada konkurencyjność przedsiębiorstwa w długim okresie warunkowana jest zdolnością tworzenia po niższym koszcie i szybciej niż konkurencja kluczowych kompetencji, które kreują nowe produkty i usługi. Rzeczywiste źródło przewagi to zdolność menedżerów do kreowania technologii i produkcyjnych możliwości, które zapewniają poszczególnym jednostkom strategicznym szybką adaptację do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Te umiejętności określane są mianem kluczowych kompetencji,

⁷ Reputacja coraz ważniejsza, www.fob.org.pl.

które definiowane są jako zespołowa wiedza organizacji, umożliwiająca integrowanie wielu technologii oraz koordynowanie różnych zdolności produkcyjnych. Produkty i usługi są tylko materialnym wymiarem tychże kompetencji⁸.

Na konkurencyjnym rynku unikalnym zasobem przedsiębiorstwa wydaje się zatem bezwzględnie czynnik ludzki – jego wiedza, doświadczenie i umiejętności to elementy, których nie sposób zastąpić w krótkim czasie. Zasadniczym czynnikiem sukcesu współczesnej firmy jest elastyczność, warunkowana w dużej mierze jakością zasobów ludzkich. Stąd pojawiający się wzrost dbałości o pracowników, szczególnie w firmach, których sukces oparty jest na wiedzy, np. w branżach usługowych lub przemyśle wysokich technologii. Zaspokojenie potrzeb i oczekiwań pracowników staje się dla przedsiębiorstw źródłem wymiernych korzyści. Zwiększona wydajność i lojalność pracowników to wynik często prostych działań, takich jak: większa swoboda i możliwość decydowania o kształcie własnej kariery zawodowej, elastyczne warunki pracy, bezpośredni udział w modelowaniu metod pracy, a nawet celów operacyjnych przedsiębiorstwa.

Pośredniczącą i zarazem centralną rolę ludzi w organizacjach dobrze oddaje formuła przedstawiona w 1993 r. przez R. Ackoffa, dotycząca decyzji organizacyjnych. Zgodnie z przyjętym założeniem na efektywność decyzji według Ackoffa składają się dwa czynniki: (a) merytoryczna, np. techniczna lub ekonomiczna trafność decyzji, i (b) akceptacja decyzji (czynnik społeczny). Efektywność decyzji stanowi wynik iloczynu obu składników⁹:

$$\text{efektywność decyzji} = f(\text{trafność} \times \text{akceptacja}).$$

Ten drugi czynnik obejmuje kompleks zagadnień społecznych, psychologicznych, emocjonalnych, etycznych itp., które powinny być uwzględniane przez kierownictwo firmy zorientowane na optymalizację decyzji.

Według badań przeprowadzonych w 2004 r. 365 menedżerów wyższego szczebla z całego świata wskazało, że przestrzeganie wartości ma najsilniejszy wpływ na następujące czynniki, ważne z punktu widzenia realizacji strategii firmy, w tym kształtowania kluczowych kompetencji: reputację firmy, lojalność klientów, rekrutację pracowników i ich przywiązanie do firmy, jakość produktów i zdolność do innowacji¹⁰. Kultura organizacyjna zakorzeniona w programie etycznym to najlepszy „klej społeczny”, który scala przedsiębiorstwo i integruje wokół wspólnych wartości. Przedsiębiorstwa kładące nacisk na zgodność z ustalonymi zasa-

⁸ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2003, s. 225.

⁹ B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 29.

¹⁰ Badanie metod i efektów zarządzania etyką zrealizowane przez Aspen Institute i Booz Allen Hamilton wśród 365 menedżerów ze Stanów Zjednoczonych, Europy i Azji, zob.: B. Kowalczyk, M. Witali, *Wzmocnij swoją firmę dzięki oparciu jej na silnych wartościach etycznych*, „Harvard Business Review Polska” luty 2007, (za:) R. Van Lee, L. Fabish, N. McGaw, *The Value of Corporate Values*, „Strategy+Business” Summer 2005.

dami etyki, mające wiarygodną kadre zarządzającą i wspierające pracowników w praktycznym stosowaniu tych zasad, osiągają wyższy poziom motywacji pracowników i identyfikacji z firmą niż te, które nie stosują programów etycznych. Ludzie pragną nie tylko pracy i wynagrodzenia, ale także poczucia celu, afiliacji, samorozwoju, chcą identyfikować się z taką organizacją, z której mogą być dumni, dając w zamian gotowość do wysiłku, poświęcenia i długotrwałego zaangażowania¹¹.

Wymiernym efektem społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu zasobami ludzkimi i procesie kształtowania kluczowych kompetencji są: status dobrego pracodawcy i niskie wskaźniki rotacji oraz miejsce w światowych rankingach konkurencyjności. Przykładem firmy, której bieżące i strategiczne działania mieszczą się w ramach określonych zapisami kodeksu etycznego, jest firma Microsoft, która zdobyła pierwsze miejsce w badaniu Najlepsi Pracodawcy w Polsce 2005 organizowanym przez Hewitt Associates, utrzymując jednocześnie miejsce lidera na światowym rynku IT. Celem badania jest dostarczanie informacji na temat sposobów zdobywania przewagi konkurencyjnej przez inwestycje w ludzi, a także analiza najlepszych praktyk w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim w czołowych organizacjach w regionie. Badanie umożliwia również identyfikację sposobów i technik wykorzystywanych przez organizacje do podnoszenia poziomu zaangażowania swoich pracowników¹². Microsoft jest świadomy, że do zwycięstwa przyczyniły się zaangażowanie i pozytywne oceny pracowników. Oni stanowią najcenniejszy z zasobów firmy. To właśnie ich wiedza, doświadczenie, ale przede wszystkim oddanie i entuzjazm stanowią klucz do powodzenia działań podejmowanych przez Microsoft.

5. Koncepcja wyróżniającej się architektury firmy

Koncepcja wyróżniających zdolności (KWZ) J. Kaya polega na prawidłowym rozpoznaniu swoich szczególnych zdolności i wyborze rynku najlepiej do nich dostosowanego¹³. Powodzenie firmy zależy od właściwego zidentyfikowania swoich zasobów i możliwości oraz od właściwego dobrania rynku w układzie produktowym i geograficznym. Jedną ze zdolności wyróżniających firmę jest jej architektura, czyli relacje firmy ze swymi pracownikami i relacje między nimi (architektura wewnętrzna) oraz relacje firmy z klientami, dostawcami i firmami podobnymi (architektura zewnętrzna). Elementami architektury są także: wiedza organizacyjna (system organizacji), zasady postępowania organizacji oraz etyka współdziałania. Każda firma ma inną architekturę i praktycznie niemożliwe jest jej naśladowanie. Wyróżniającą architekturę mogą stanowić np. niepowtarzalne,

¹¹ B. Rok, wyd. cyt., s. 37.

¹² www.fob.org.pl.

¹³ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 103-144.

trwałe, specyficzne relacje między pracownikami i zarządem, specyficzny system zaopatrzenia, wyróżniający się system przyjmowania i realizacji zamówień, specyficzne relacje między przedsiębiorstwami, tworzącymi np. sieć, system informacji itp.

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa bardzo szybko przekłada się na szczególne cechy wewnętrznych i zewnętrznych stosunków danej firmy. Zakres i jakość tych stosunków, których nie da się naśladować, leżą u podstaw wyróżniających zdolności. Przykładem zdrowej architektury wewnętrznej jest świadomość istnienia wielokulturowości w organizacji i umiejętność zarządzania nią. Pogląd uwzględniający istnienie wielu odmiennych środowisk i czynników kulturowych o dużym znaczeniu dla organizacji oraz uznający, że ludzie wywodzący się z tych różnych środowisk mogą współistnieć i odnosić sukcesy w danej organizacji, pozwala zidentyfikować i wykorzystać wiele nowych obszarów efektywności, składających się na potencjał konkurencyjny.

Problemem poziomu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest to, w jaki sposób organizacja traktuje swoich pracowników. Zwiększona liczba nadużyć na szkodę firmy występuje w przedsiębiorstwach, w których pracownicy uważają, że są nieuczciwie traktowani, w takich kwestiach, jak problemy towarzyszące zwolnieniom, promocji, ocenie wyników itp. Wówczas ograniczanie efektywności pracy lub działanie szkodliwe wobec pracodawcy postrzegane są przez pracownika jako „wymierzenie sprawiedliwości”¹⁴.

Uczciwe traktowanie to także stawianie przez firmę takich samych wymagań etycznych pracownikom na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Szczególnie często akcentowanym zagadnieniem etycznym jest bowiem podwójna moralność kierownictwa firmy. Aż czterech na dziesięciu pracowników w Polsce uważa, że zarząd wyznacza sobie inne standardy etyczne niż pozostałym pracownikom. Dla porównania, w Europie Zachodniej tylko dwóch na dziesięciu pracowników myśli podobnie¹⁵.

Sytuacja, w której zarząd działa na podstawie innych wartości i standardów etycznych niż pracownicy, w praktyce uniemożliwia realizację koncepcji odpowiedzialności społecznej. Brak właściwego przykładu z góry powoduje, iż pracownicy odnoszą wrażenie, że inni wyżej usytuowani w firmie popełniają więcej złych czynów niż oni sami, zatem mogą nadal uważać się za osoby postępujące właściwie.

Przykładem kształtowania architektury wewnętrznej jest inicjatywa firmy Alcatel, która 8 marca 2005 r. rozpoczęła pięcioletni program „Kobiety w przywództwie”. Głównym celem programu jest wyrównanie poziomu zatrudnienia przedstawicieli obu płci na wysokich stanowiskach kierowniczych. Ta kampania

¹⁴ Ł. Świerzewski, *Jak skutecznie budować etyczną firmę*, „Harvard Business Review Polska” luty 2007.

¹⁵ B. Kowalczyk, M. Witali, wyd. cyt.

edukacyjna ma lepiej przygotować kobiety od strony merytorycznej, psychologicznej i społecznej do awansu zawodowego oraz zwiększyć znajomość problematyki wśród pozostałej części pracowników. W projekcie założono wykorzystanie różnorodnych form i narzędzi komunikacji. Lepszemu poznaniu problemu i uwzględnieniu wszelkiego rodzaju barier, wynikających często z różnorodności kulturowej i społecznej czy wręcz z lokalnego prawa i zwyczajów, służy ogólnodostępne forum dyskusyjne, na łamach którego można swobodnie wymieniać poglądy związane z szeroko rozumianą kwestią równouprawnienia¹⁶.

Wyróżniające firmę zdolności można kreować także przez relacje zewnętrzne firmy z jej interesariuszami. Kluczową grupę wśród nich stanowią dostawcy. Odpowiedzialne i uczciwe kształtowanie relacji z dostawcami decyduje o sukcesie częściej, niż sądzimy. Nie przez przypadek bowiem dwa japońskie koncerny samochodowe: Toyota i Honda, odnoszą spektakularne sukcesy na światowym rynku. Wielu specjalistów źródła ich powodzenia upatruje w zdolności do tworzenia efektywnego partnerstwa z kooperantami – nierzadko tymi samymi, z którymi nie potrafi się dogadać Wielka Trójka z Detroit (General Motors, Ford i Chrysler)¹⁷. Podstawą sukcesu japońskich koncernów jest system odpowiedzialności za relacje z dostawcami, mający postać *keiretsu*, czyli sieci kooperantów, którzy nie tylko pozostają w ścisłych relacjach z firmą macierzystą, lecz także wraz z nią nieustannie się uczą, doskonałą i rozwijają. Praktyki te zostały wcielone w życie nie tylko w rodzimej Japonii, ale także w Kanadzie, Stanach Zjednoczonych i Meksyku. Charakterystyczne jest również to, iż w odróżnieniu od amerykańskich koncernów ani Toyota, ani Honda nie przestawiły się na indyjskich i chińskich dostawców, którzy według ich opinii są w stanie zaoferować jedynie niższe koszty pracy. Za mało jak na wymagania Toyoty i Hondy, które uważają, że zdolności innowacyjne kooperantów są o wiele ważniejsze od niższych kosztów pracy¹⁸. W rezultacie oba koncerny mają najlepsze w amerykańskim sektorze motoryzacyjnym stosunki z kooperantami, najkrótszy okres rozwoju produktu, z roku na rok mniejsze koszty i wyższą jakość.

Istotną grupą interesariuszy są także akcjonariusze, którzy mają duży wpływ na działalność przedsiębiorstwa i jego możliwości rozwoju. Decyzja inwestycyjna oparta jest bowiem na zaufaniu do kadry zarządzającej, do strategii firmy, do stosowanych w niej procedur. Coraz częściej inwestorzy, nabywając akcje danej firmy, oczekują nie tylko odpowiedniego wyniku finansowego, ale także właściwych zachowań wobec wszystkich interesariuszy oraz najbliższego otoczenia. Stopień przestrzegania zasad społecznej i ekologicznej odpowiedzialności świadczy o dobrym zarządzaniu wewnętrznym i zewnętrznym. Przyczynia się to do zmniejszenia ryzyka inwestycyjnego, wyznaczonego przez istnienie mechanizmów

¹⁶ www.fob.org.pl.

¹⁷ J.K. Liker, T.Y. Choi, *Keiretsu – prawdziwe partnerstwo z kooperantami*, „Harvard Business Review Polska” styczeń 2006.

¹⁸ Tamże.

pozwalających przewidywać kryzysy, które mogą wpłynąć na reputację i spowodować gwałtowne spadki cen akcji i zapobiegać im¹⁹. Zasady odpowiedzialnego biznesu, na których oparty jest ład korporacyjny, stają się coraz częściej jednym z najważniejszych czynników sukcesu strategii rozwoju każdej firmy.

Wyzwania, przed jakimi stoją współczesne firmy, determinują potrzebę zatrudniania menedżerów, dysponujących cechami będącymi swoistego rodzaju cnotami, które będą ujawniać się w kierowaniu przedsiębiorstwem, a zwłaszcza w relacjach z otoczeniem – kontrahentami, instytucjami reprezentującymi władzę i organami administracji, mediami, społeczeństwem itp.²⁰ Globalni przywódcy powinni odznaczać się szczególną szlachetnością postępowania, uwzględniającą jednak reguły zachowań rynkowych (ekonomicznych)²¹. Powinni oni widzieć siebie jako integralną część społeczeństwa, a to oznacza, że ich działania mają nadać prowadzonym przez nich przedsiębiorstwom społecznie odpowiedzialny charakter, czyli zyski mają być traktowane jako jeden z celów przedsiębiorstwa, a nie racja bytu.

6. Podsumowanie

Odpowiedzialny biznes w obecnej rzeczywistości gospodarczej staje się „złotym środkiem” prowadzącym przedsiębiorstwa do sukcesu. Bardzo trafnie zdefiniowali to Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars, autorzy *Siedmiu kultur kapitalizmu*: „Podstawowym warunkiem sukcesu każdego przedsiębiorstwa jest przystosowanie indywidualnej inicjatywy, dążeń i energii do jego potrzeb. Spójność przedsiębiorstwa zależy tu po części od tego, jak godzi się indywidualizm pracowników, akcjonariuszy i klientów z powszechnością większego systemu. Przedsiębiorstwo odrzucające wszelkie idee, które w nim nie powstały, niedługo będzie cieszyć się zyskami. Podobnie jak to, które nie docenia roli kierownictwa i inspiracji płynących od jego własnych pracowników, ignorując trwałe źródło inteligencji”²².

Skuteczna strategia rozwoju musi obejmować w równym stopniu wymiary: ekonomiczny, ekologiczny i społeczny. Dokonuje się więc przemiana w samej istocie procesów biznesowych, która zmienia relacje między środowiskiem naturalnym, interesariuszami i przedsiębiorstwem. Wynika ona z potrzeby satysfakcji moralnej i chęci poszerzenia własnego „ja”. Jak twierdzi prof. W.M. Orłowski, jest

¹⁹ Tamże, s. 39.

²⁰ A.K. Koźmiński, *Kultura menedżerska*, [w:] *Humanistyka przełomu wieków*, red. J. Kozielski, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1999, s. 322-324.

²¹ A.C. Decrane, *Konstytucyjny model przywództwa*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Businesspress, Warszawa 1997, s. 249.

²² W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałkowska, B. Rok, G. Szulczewski, *Europejskie i światowe standardy etyki oraz społecznej odpowiedzialności w działalności gospodarczej*, [w:] *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, red. W. Gasparski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 52.

dowodem na wyrastanie z dziecięcego wieku gwałtownego rozwoju i na stopniowe dojrzewanie biznesu²³.

Pozostaje mieć zatem nadzieję, że w Polsce nastąpi rozwój koncepcji CSR, której wymiarem jest finansowanie rozwoju zasobów ludzkich, podejmowanie działań przyjaznych środowisku naturalnemu, rozwój wrażliwości społecznej, wsparcie dla rozwoju postaw obywatelskich, tworząc podstawy trwałej konkurencyjności przedsiębiorstw, dzięki czemu państwo stanie się naprawdę konkurencyjne.

Literatura

- Decrane A.C., *Konstytucyjny model przywództwa*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Businesspress, Warszawa 1997.
- Drucker P.F., *O czym menedżerowie powinni pamiętać*, „Harvard Business Review Polska” luty 2006.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałkowska A., Rok B., Szulczewski G., *Europejskie i światowe standardy etyki oraz społecznej odpowiedzialności w działalności gospodarczej*, [w:] *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, red. W. Gasparski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Kotler P., *Konkurencyjność a charakter społeczny*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1999.
- Kowalczyk B., Witali M., *Wzmocnij swoją firmę dzięki oparciu jej na silnych wartościach etycznych*, „Harvard Business Review Polska” luty 2007.
- Koźmiński A.K., *Kultura menedżerska*, [w:] *Humanistyka przełomu wieków*, red. J. Koziński, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1999.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Liker J.K., Choi T.Y., *Keiretsu – prawdziwe partnerstwo z kooperantami*, „Harvard Business Review Polska” styczeń 2006.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2003.
- Rawicka A., Ptak A., Lepka J., *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2003.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- STRATEGOM, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, tendencje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- Świerzewski Ł., *Jak skutecznie budować etyczną firmę*, „Harvard Business Review Polska” luty 2007.
- Van Lee R., Fabish L., McGaw N., *The Value of Corporate Values*, „Strategy+Business” Summer 2005.

Źródła internetowe

- Orłowski W.M., *Dojrzewanie polskiego biznesu*. www.fob.org.pl.
Reputacja coraz ważniejsza, www.fob.org.pl.
www.fob.org.pl.

²³ W.M. Orłowski, *Dojrzewanie polskiego biznesu*, www.fob.org.pl.

THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) AS A SOURCE OF COMPETITIVE SUPERIORITY OF AN ENTERPRISE

Summary

The pressure of global competition requires the use of tools which can enlarge competitive potential of an enterprise, supporting or strengthening competitive superiority over rivals.

The interested parties of organization, that is the group or individual which can influence or is under influence of the enterprise through its products, strategy and production processes, e.g. customers, suppliers, trade unions, media, journalists, competitors, ecological organizations, and local community, extort the change of the attitude of management and formation of social character of the business.

The source of the competitive superiority of the enterprise in the long run is its ability to work in a socially responsible way, with positive effects in marketing, management of key competences, and formation of sources of distinctive features of the enterprise and efficiency of communication system.

Public opinion and business environment discovered recently advantages of the idea of responsible business in everyday activity of firms. After the accession to the European Union, Polish enterprises had to fulfil European standards, and also the role of socially responsible and committed enterprises, consciously taking responsibility for their actions.

The realization of the idea of corporate social responsibility implicates the realization of economic and social interests and can bring many advantages, among other things: improving financial results, growth of efficiency, brand value growth, commitment of workers, reputation of firm, access to information, reduction of operating costs, and time of the reaction. These factors are the basis of enterprise competitive potential and are crucial for achieving its market success.