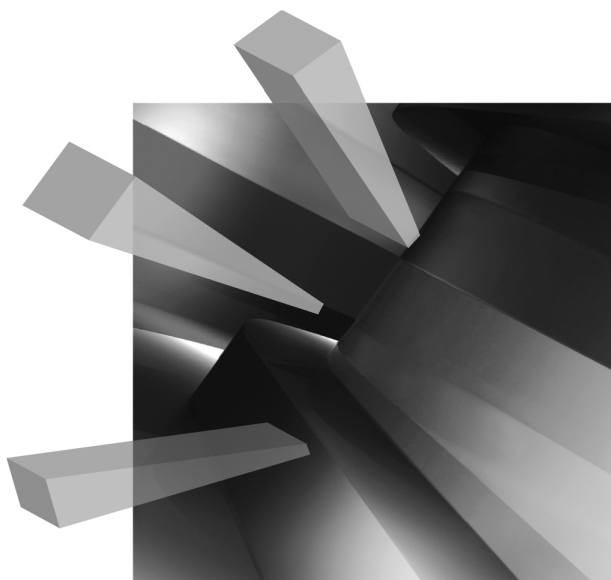


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(10) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respektowanie interesów pracowników – przesłanki i korzyści w świetle badań empirycznych.....	9
Waldemar Piotr Gil , Problematyka zarządzania płynnością finansową szwajcarskich jednostek gospodarczych – studium przypadku.....	18
Katarzyna Grzesik , Rozwój zdolności przywódczych w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych.....	33
Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień , Losy zawodowe absolwentów kierunków ekonomicznych.....	47
Janusz Marek Lichtarski , Motywowanie członków zespołu zadaniowego w teorii i w praktyce.....	58
Marcin Moś , Zarządzanie projektami informatycznymi. Rola analizy przedwdrożeniowej.....	68
Karolina Olszewska , Fuzje i przejęcia a innowacyjność przedsiębiorstw sektora ICT.....	77
Grażyna Osbert-Pociecha , Ograniczanie złożoności organizacji – w świetle badań sondażowych.....	89
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska , Konkurencyjność klastrów meblarskich w Polsce na tle podobnych inicjatyw w Europie.....	102
Katarzyna Piwowar-Sulej , Kultura organizacyjna jako składowa proinnowacyjnego środowiska pracy.....	117
Piotr Rogala , Przegląd zarządzania jako mechanizm doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001.....	126
Agnieszka Sokolowska , Społecznie odpowiedzialna działalność małego przedsiębiorstwa na przykładzie „Optyka-Optometria Bracia Łygas”.....	133
Dorota Teneta-Skwiercz , Zarządzanie filantropią korporacyjną na przykładzie spółki Abbott Laboratories.....	144
Anna Wójcik-Karpacz , Ocena efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami – wyniki badań empirycznych.....	155

Summaries

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respecting employee interests – premises and benefits in the light of empirical studies.....	17
Waldemar Piotr Gil , Issues of financial liquidity management of the Swiss economic units – case study.....	32
Katarzyna Grzesik , Development of leaders’ abilities in Polish enterprises – research findings.....	46

Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień, Professional fates of graduates of economic faculties	57
Janusz Marek Lichtarski, Motivating project team members in theory and practice.....	67
Marcin Moś, IT project management – the role of the preimplementation analysis	76
Karolina Olszewska, Mergers & Acquisitions and companies innovation performance in the ICT sector.....	88
Grażyna Osbert-Pociecha, Cutting down the complexity of organization. Results of the preliminary survey	101
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska, Competitiveness of furniture clusters in Poland compared with similar initiatives in Europe .	116
Katarzyna Piwowar-Sulej, Organizational culture as a component of the pro-innovative work environment	125
Piotr Rogala, Management review as a tool of improving the systems of quality management ISO 9001	132
Agnieszka Sokołowska, Social responsibility activity of small enterprise based on "Optyka-Optometria Bracia Łygas"	143
Dorota Teneta-Skwiercz, Management of corporate philanthropy – based on Abbot Laboratories	154
Anna Wójcik-Karpacz, Assessment of effectiveness of business relationships with customers. Results of empirical research	169

Agnieszka Sokołowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNA DZIAŁALNOŚĆ MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZYKŁADZIE FIRMY „OPTYKA-OPTOMETRIA BRACIA ŁYGAS”*

Streszczenie: W artykule zaprezentowano, w formie studium przypadku, społecznie odpowiedzialną działalność małego przedsiębiorstwa na przykładzie firmy „Optyka-Optometria Bracia Łygas”. Przedstawiono w nim charakterystykę działalności badanego przedsiębiorstwa przez pryzmat świadomości i wiedzy jego właścicieli o społecznej odpowiedzialności, a także realizację wybranych elementów procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność, zarządzanie społeczną odpowiedzialnością, małe przedsiębiorstwo.

1. Wstęp

Rosnące znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem skłania do głębszej refleksji nad jej praktyczną realizacją. Niedosyt opracowań z tego zakresu, zwłaszcza w odniesieniu do małych przedsiębiorstw, jest podstawą do poszukiwań przykładów potwierdzających zasadność podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań w tej grupie przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest zaprezentowanie, w formie studium przypadku, społecznie odpowiedzialnej działalności małego przedsiębiorstwa na przykładzie firmy „Optyka-Optometria Bracia Łygas”. Przedstawiono w nim charakterystykę działalności badanego przedsiębiorstwa przez pryzmat świadomości i wiedzy jego właścicieli o społecznej odpowiedzialności, a także realizacji wybranych elementów procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością.

* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010-2012 jako projekt badawczy nr N N115 55 0138 pt.: „Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia”.

2. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – krótka charakterystyka pojęcia

Problematyka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa zyskuje grono zwolenników wśród teoretyków i praktyków zarządzania, którzy dostrzegają realne korzyści z jej stosowania, takie jak np.: wzrost sprzedaży, polepszenie wizerunku, powiększenie grona zadowolonych klientów, zyskanie wdzięcznej i chętnej do współpracy społeczności lokalnej itd. W ujęciu teoretycznym trwa akademicki dyskurs dotyczący istoty społecznej odpowiedzialności, która jest odmiennie definiowana. W literaturze przedmiotu można odnaleźć interdyscyplinarne interpretacje pojęcia, które pojawia się w ujęciu zobowiązań społecznych, reakcji społecznej lub społecznej wrażliwości z perspektywy nauk zarówno ekonomicznych, jak i społecznych (socjologii, psychologii), a także filozofii, zwłaszcza etyki.

Początkowo koncepcja społecznej odpowiedzialności sformułowana była głównie na gruncie określenia źródeł odpowiedzialności, czego przejawem było raczej skupienie się na określeniu zasad moralnych w działalności przedsiębiorstwa niż na próbie określenia zakresu i przedmiotu podnoszonej odpowiedzialności [Rybak 2004, s. 17]. Zagorzały przeciwnik koncepcji – M. Friedman, był zdania, iż społeczna odpowiedzialność to działalność nienastawiona na maksymalizację zysku, biorąca pod uwagę korzyści grup społecznych niebędących udziałowcami firmy [Stoner, Freeman, Gilbert Jr. 1997, s. 114]. L. Zbiegień-Maciąg z kolei definiuje społeczną odpowiedzialność jako moralną odpowiedzialność firmy i zobowiązania do rozliczania się przed społeczeństwem ze swojej działalności, zwłaszcza przed grupami wewnętrznymi – właścicielami i pracownikami, oraz grupami zewnętrznymi – akcjonariuszami i klientami, władzami lokalnymi, grupami nacisku, ruchami ekologicznymi, konsumentkami i dostawcami oraz kooperantami i administracją państwową [Zbiegień-Maciąg 1991, s. 48-49]¹.

W artykule przyjęto, iż społeczna odpowiedzialność oznacza ekonomiczne, prawne, etyczne oraz filantropijne zobowiązanie przedsiębiorstwa względem wewnętrznych i zewnętrznych grup społecznych oraz jest przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, które może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej.

3. Przebieg procesu badawczego

Podstawą rozważań na temat społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa są badania przeprowadzane wśród polskich małych przedsiębiorstw (przedstawiciele różnych branż), których celem badań jest ocena stopnia świadomości właścicieli – menedżerów małych firm, co do ważności społecznej odpowiedzialności,

¹ Ze względu na ograniczony zakres opracowania pominięto w nim szerszą analizę definicji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

oraz analiza uwarunkowań, przejawów oraz sposobów zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Badania empiryczne przeprowadzane są za pośrednictwem: kwestionariusza ankietowego, wywiadu osobistego, obserwacji, analizy dokumentacji organizacyjnej, analizy porównawczej na podstawie studium przypadków.

Materiał empiryczny do niniejszego opracowania został pozyskany za pośrednictwem rozbudowanego kwestionariusza ankiety, podczas obserwacji działalności firmy w okresie od stycznia do lipca 2011 r., oraz wywiadów osobistych z właścicielami zakładu optycznego.

4. Charakterystyka działalności badanego przedsiębiorstwa

Firma „Optyka-Optometria Bracia Łygas” jest małą firmą rodzinną, prowadzoną przez braci: Jacka i Dariusza Łygasów, a przedmiotem jej działania są usługi optyczno-optometryczne. Przedsiębiorcy ze względu na niewielki zakres swojej działalności przyjęli nieskomplikowaną formę organizacyjno-prawną. Jako osoba fizyczna w czerwcu 2010 r. rozpoczęli swoją przygodę z samodzielnie prowadzonym biznesem, który powstał na solidnych podstawach blisko dwudziestoletniego doświadczenia przedsiębiorców. Właścicielem firmy jest Jacek Łygas, pracownikiem i współzarządzającym zaś – jego brat Dariusz. Bracia Łygasowie zdobyli i ukształtowali swoje kompetencje dzięki specjalistycznemu wykształceniu (studia na Politechnice Wrocławskiej oraz Uniwersytecie Medycznym w Poznaniu), ale i wieloletniej praktyce w zakładzie optycznym swojego ojca – Benedykta Łygasa. Bracia Łygasowie kierują swoje usługi do osób, które potrzebują pomocy lub porady w sprawach związanych z widzeniem. Dostępność lokalizacyjna, a także funkcjonalność, nowoczesne technologicznie wyposażenie i interesujący wystrój zakładu oraz szeroko rozpowszechniona informacja marketingowa na temat zakresu i miejsca działalności przedsiębiorstwa zachęcają klientów do odwiedzenia firmy braci Łygasów. Klienci mogą liczyć na kompleksową i profesjonalną obsługę, a także szeroką ofertę produktów. Przedsiębiorcy dbają o swoich klientów, traktując ich uczciwie i z szacunkiem, pochylając się nad każdym z nich, podkreślając ich indywidualizm i niepowtarzalność. Relacje z klientami zakładu optyczno-optometrycznego charakteryzują się także nieformalnymi kontaktami, wspartymi przyjazną i domową atmosferą, co niewątpliwie sprzyja kształtowaniu ich lojalności i zaangażowania w proces świadczenia usługi. Przedsiębiorcy „stawiają” z jednej strony na maksymalne skupienie w realizacji swoich usług wymagających precyzji i kunsztu, wykazując się przy tym staraniami o tworzenie efektywnych relacji społecznych, z drugiej zaś próbują swoich sił w samodzielnym prowadzeniu działalności gospodarczej na podstawie niematerialnej i nieformalnej sukcesji doświadczenia i umiejętności nabytych podczas wieloletniej praktyki w rodzinnej firmie swojego ojca, borykając się z trudnościami wynikającymi z ogólnych czynników o charakterze makroekonomicznym i społecznym, ale i z bieżącymi problemami natury formalnej (materialny-

mi, finansowymi, podatkowymi itd.). Jednym z kluczowych celów przedsiębiorstwa braci Łygasów jest stworzenie nowoczesnego centrum optyczno-optometrycznego.

5. Świadomość i wiedza o społecznej odpowiedzialności

Świadomość właściciela i kadry zarządzającej firmy co do ważności społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest jednym z kluczowych czynników sprzyjających ujawnieniu jej pozytywnych odston, głównie w postaci długo-okresowych korzyści. Owa świadomość nierozzerwalnie związana jest z poziomem wiedzy. W małej firmie wiedza najczęściej skupiona jest w osobie właściciela i nie ma charakteru rozproszonego jak w przypadku przedsiębiorstw średnich i dużych, jest najczęściej scentralizowana. Bracia Łygasowie wykazują się dużą wiedzą na temat istoty koncepcji społecznej odpowiedzialności. Społeczna odpowiedzialność kojarzy im się z: osiąganiem zysku w sposób uczciwy, działalnością na rzecz społeczności lokalnej, z uczciwym traktowaniem pracowników, z ochroną środowiska naturalnego oraz z etycznym prowadzeniem firmy. Ponadto społeczna odpowiedzialność jest dla nich filozofią prowadzenia działalności gospodarczej za pomocą budowy trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami, m.in. z pracownikami, klientami, dostawcami, społecznością lokalną itd. Według braci Łygasów społeczna odpowiedzialność jest także moralną odpowiedzialnością firmy i zobowiązaniem do rozliczania się przed społeczeństwem ze swojej działalności, tym samym jest osiąganiem trwałego zysku wraz z kształtowaniem relacji ze wszystkimi interesariuszami. Do przejawów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie zaliczają m.in.: przestrzeganie prawa w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, ochrony środowiska, ochrony konsumenta, prawa pracy, odpowiedzialności cywilnej, zobowiązań biznesowych itd., przestrzeganie norm etycznych, unikanie niewłaściwych zachowań, ujawnianie niewłaściwych praktyk, rezygnację z nieuczciwej korzyści majątkowej i przywilejów, mecenat zdrowia, nauki, edukacji, sztuki, sportu, realizację programów na rzecz społeczności lokalnej. Wiedzę na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorcy czerpią z: Internetu, codziennej prasy, z telewizji, radia, a także (a może przede wszystkim) z własnego doświadczenia i etyki osobistej przełożonej na grunt przedsiębiorstwa. W tym miejscu należy podkreślić, iż wiedza na temat istoty społecznej odpowiedzialności może być pomocna w rozwiązywaniu wielu problemów społecznych w przedsiębiorstwie. Właściciele opisywanej firmy dysponują także wiedzą na temat korzyści i kosztów związanych z działalnością w nurcie społecznej odpowiedzialności, stąd ich świadome i celowe oddziaływanie na ten wymiar aktywności.

6. Wybrane elementy zarządzania społeczną odpowiedzialnością w „Optyka-Optometria Bracia Łygas”

Ze względu na wypracowane założenia, modele oraz instrumentarium odnoszące się do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa idea społecznej odpowiedzialności może stać się treścią koncepcji zarządzania. Sekwencyjność działań opartych na identyfikacji podmiotów społecznej odpowiedzialności, planowaniu społecznej odpowiedzialności, jej organizowaniu, kształtowaniu i kontrolowaniu może wypełniać całość procesów w przedsiębiorstwie.

Bracia Łygasowie zarządzają w swojej firmie społeczną odpowiedzialnością bez formalnego programu. Podstawą takiego stwierdzenia jest fakt odpowiedzialnego działania przedsiębiorstwa i stosowania wybranych zasad społecznie odpowiedzialnego biznesu.

6.1. Identyfikacja podmiotów społecznej odpowiedzialności

Jednymi z korzeni koncepcyjnych społecznej odpowiedzialności jest teoria stakeholders, przyjmująca założenie, że przedsiębiorstwo ma związki z różnymi grupami społecznymi, które wpływają na jego działalność i pozostają pod ich wpływem. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w otoczeniu, którego uczestnicy pośrednio lub bezpośrednio odczuwają skutki jego działalności, dlatego też firmy powinny być odpowiedzialne wobec licznych osób, grup, organizacji zainteresowanych ich działalnością (por. [Adamczyk 2009, s. 46]). Grupy interesów można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Bracia Łygasowie identyfikują podmioty społecznej odpowiedzialności, skupiając się głównie na tych zewnętrznych.

Ze względu na specyficzny podział obowiązków i uprawnień w firmie pozorne oddzielenie funkcji właścicielskiej od menedżerskiej, specyficzne relacje społeczne oparte na powiązaniach rodzinnych oraz zatrudnienie jednego pracownika, który jest jednocześnie zarządzającym, identyfikacja grupy społecznej w postaci pracowników jest mocno zawężona i nie poddaje się ocenie wedle klasycznych kryteriów odpowiedzialności względem tego typu interesariuszy. Rzecz jasna w zakładzie braci Łygasów przestrzegane są powszechnie prawa człowieka, respektowane są prawa pracownicze wynikające z kodeksu pracy i kodeksu cywilnego, przestrzegane są zasady bezpieczeństwa i higieny pracy, regulowane są zobowiązania związane ze sprawami pracowniczymi (podatki, składki na ubezpieczenia społeczne itd.). Ale nie dotyczy ich stosowanie nowoczesnych zasad kierowania ludźmi z rozbudowanym procesem kadrowym (planowanie zatrudnienia, pozyskiwanie pracowników, ich utrzymanie, rozwój) aż do momentu rozwoju firmy w obszarze powiększenia zatrudnienia. Nie oznacza to, że jakiegokolwiek elementy procesu kadrowego w zakładzie braci Łygasów nie mają miejsca. Przedsiębiorcy dbają o swój rozwój, realizując mniej lub bardziej świadomie proces organizacyjnego uczenia się zarówno członków organizacji, jak i samej organizacji. Nieobca jest im także systematyczna i wnikliwa ocena pracy, która przyjmuje postać samooceny lub oceny wzajemnej.

Również organizacja pracy w postaci podziału obowiązków, delegowania uprawnień, ustalenia możliwości zastępstw, grafiku zajęć czy gospodarowania czasem jest treścią codzienności przedsiębiorców.

Jak wspomniano powyżej, bracia Łygasowie zdecydowanie więcej uwagi poświęcają identyfikacji zewnętrznych podmiotów społecznej odpowiedzialności. Dokonując systematycznej analizy rynku, przedsiębiorcy rozpoznają swoich klientów, dostawców i konkurentów. Ustalają także przewidywane cele, podstawowe nośniki wartości, główne oczekiwania oraz rodzaj władzy swoich obecnych i przyszłych interesariuszy. Systematycznie i na bieżąco weryfikują dominujące trendy oraz stan wiedzy na temat optyki i optometrii wraz ze wszystkimi możliwymi do zidentyfikowania, w danym czasie i miejscu, pochodnymi i uwarunkowaniami, co niewątpliwie ułatwia wyznaczenie kierunku i zakresu świadczonych usług, przewidywanie czasu i wielkości zmian, przewidywanie alternatywnych możliwości klientów, sił oddziaływania dostawców i przewag konkurencyjnych przeciwników w branży. Mocną stroną braci Łygasów jest otwartość na ludzi, z którymi współpracują. Rozmowy z klientami, respektowanie ich oczekiwań, a także kompleksowa i profesjonalna porada ułatwia zdobywanie informacji oraz usprawnia i wzbogaca świadczenie usługi. Dodatkowym atutem zakładu jest biegłość przedsiębiorców w dziedzinie IT. Przedsiębiorcy mają także świadomość potrzeby weryfikowania słuszności swoich dróg biznesowych. Bracia Łygasowie nieformalnie różnicują swoich interesariuszy. Odbywa się ono według zgłaszanych przez nich potrzeb, możliwości finansowych, oczekiwań co do ceny, jakości i elementów składowych usługi. Ważna jest też wiedza klientów, ale i specyficzne cechy charakteru, które „odpowiedzą” na otwartość i kompetencje Jacka i Dariusza Łygasów. W przypadku dostawców i kontrahentów, których produkty, surowce itd. wykorzystują przedsiębiorcy Łygas, ich rozpoznanie oraz identyfikacja istotnych aspektów relacji z nimi jest jednym z kluczowych elementów powodzenia w biznesie. Jako że bracia Łygasowie nie wytwarzają samodzielnie elementów niezbędnych do tworzenia ich produktów (mowa tu m.in. o szklach, soczewkach, oprawkach), niezbędne jest rozpoznanie i utrzymanie dobrych relacji z najlepszymi, z punktu widzenia przyjętego i oczekiwanego poziomu jakości produktu, dostawcami. Odpowiedzialność firmy względem klientów jest współzależna z odpowiedzialnością względem dostawców. W owej współzależności ważne jest dyskretne, acz skuteczne obserwowanie poczynań konkurencji, a jeśli zaistnieje taka potrzeba – nawet współdziałanie. Pozostali interesariusze rozpoznawani, w szerokim tego słowa znaczeniu, przez firmę „Optyka-Optometria Bracia Łygas” to: wierzyciele, instytucje finansowe, przedstawiciele administracji państwowej i samorządowej, społeczność lokalna, środowisko naturalne.

6.2. Planowanie i organizowanie społecznej odpowiedzialności

Identyfikacja interesariuszy przedsiębiorstwa ułatwia realizację pozostałych elementów zarządzania społeczną odpowiedzialnością, w tym planowanie społecznej odpowiedzialności. Trzonem planowania jest ustalanie celów. W firmie braci Łyga-

sów panuje tendencja równoważenia celów społecznych z ekonomicznymi. Wśród celów społecznych, tych o charakterze zarówno strategicznym, jak i taktyczno-operacyjnym, jest miejsce dla działalności społecznie odpowiedzialnej. Firma wprawdzie nie ma formalnie zapisanych: misji, wizji i systemu celów, jednakże są one w głowach i czynach przedsiębiorców, którzy na tym etapie rozwoju przedsiębiorstwa są zdominowani bieżącą działalnością, a tym samym bieżącymi celami i krótkookresowym planowaniem. Nie planują również konkretnych działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością, działając w tym obszarze incydentalnie. Jednakże w miarę rozwoju firmy oraz jej potrzeb w zakresie ujawniania aktywności w wymiarze społecznej odpowiedzialności należy się spodziewać również rozwoju w tym obszarze. Planowanie społecznej odpowiedzialności, czy sformalizowane i systematyczne, czy niesformalizowane i incydentalne, wymaga od przedsiębiorcy wyboru (albo utrzymania) określonego systemu wartości. Bracia Łygasowie hołdują klarownym i uczciwym zasadom w życiu zarówno osobistym, jak i zawodowym. Ich biznes wsparty jest na solidnych zasadach moralnych, które przenikają wszystkie wymiary aktywności. Wobec tego brak formalnego programu zarządzania nie przeszkadza w rzeczywistej, a nie tylko deklaratywnej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w wymiarach: ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym.

Organizowanie społecznej odpowiedzialności oznacza zapewnienie odpowiednich warunków dla prawidłowej realizacji założeń koncepcji. Wymiernym efektem organizowania w przedsiębiorstwie jest struktura organizacyjna. W przypadku małych przedsiębiorstw można mówić o nieskomplikowanych strukturach, łatwej koordynacji, współpracy i organizacji pracy. Dwuosobowa firma „Optyka-Optometria Bracia Łygas” jest tego dobrym przykładem. Przejrzystość relacji oraz praca zespołowa, dzięki której ujawniają się także dobre strony efektu synergicznego, dzielenie się wiedzą, tworzenie wspólnoty, kreatywność w firmie „Optyka-Optometria Bracia Łygas” to optymalne warunki dla społecznie odpowiedzialnych działań. Kolejnym filarem organizowania społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie jest kultura organizacyjna, która jest zbiorem wartości ucieleśnionych w artefaktach, normach, wartościach i podstawowych założeniach. Kultura organizacyjna badanego przedsiębiorstwa oparta jest na uniwersalnych wartościach etycznych oraz społecznym dialogu. Relacje społeczne w firmie i poza nią cechuje otwartość, profesjonalizm, dobre manery, precyzja i odpowiedzialność za słowa i czyny. Nie jest przesadą tak dobra recenzja dla niematerialnej sfery działalności firmy braci Łygasów, świadczą o tym bowiem stali, lojalni, powracający i całkiem nowi klienci, oceniający wysoko nieprzeciętny profesjonalizm twórców zakładu. W badanym zakładzie optycznym nie funkcjonuje formalny kodeks etyczny, jest on niesformalizowany i wynika z potencjału moralnego jego właścicieli. Ważną sprawą jest umiejscowienie planowanej aktywności firmy w obszarze społecznej odpowiedzialności w jej strategii. Bracia Łygasowie nie mają dokumentu w postaci strategii. Jednakże nie jest to tylko domena tej konkretnej firmy, większość badanych przez autorkę ni-

niejszego opracowania małych przedsiębiorstw (zwłaszcza mikro) nie ma strategii, a proces zarządzania strategicznego realizowany jest szczątkowo. Najczęściej sposób na prowadzenie i rozwijanie biznesu o długookresowym charakterze egzystuje w myślach właściciela i dopiero rozszerzenie działalności gospodarczej oraz skomplikowanie jej procesów skłania przedsiębiorców do formalizowania strategicznych aspektów ich aktywności.

Szeroko pojęta odpowiedzialność powinna przenikać wszystkie wymiary i obszary działalności przedsiębiorstwa, stąd realizacja zarówno funkcji zarządzania, jak i funkcji organicznych (w procesie produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, zaopatrzenia itd.) wymaga społecznej odpowiedzialności. Bracia Łygasowie starają się dorównać tym wymaganiom, mając świadomość odpowiedzialności za efekty swojej aktywności, za zaspokojenie potrzeb odbiorcy, za jego bezpieczeństwo, zdrowie, dobre samopoczucie, za niezakłócony przebieg procesu przygotowania i świadczenia usługi. Przedsiębiorcy wykazują również, dość rzadkie w obliczu kryzysu kompetencji i zaufania, wycucie asymetrii wiedzy między nimi, czyli specjalistami obdarzonymi nieprzeciętną wiedzą i doświadczeniem w swojej dziedzinie, a klientami, którzy w przeważającej większości wykazują się podstawową wiedzą, ale też często mglistym pojęciem o szczegółach procesu tworzenia i oferowania produktu. W tym przypadku produktem jest złożona i wielowymiarowa usługa, której każdy etap może rodzić wiele niedoskonałości, nadużyć i działań na szkodę klienta. Począwszy od wejścia klienta do zakładu, przez rozpoznanie jego preferencji, uzgodnienia związane z jakością, ceną, badanie widzenia, dobór odpowiednich soczewek, opraw, usługi posprzedażne itd., od właścicieli zakładu wymagana jest troska o szczegóły i odpowiedzialność za efekt.

Inną ważną kwestią dla właściwej organizacji oraz kształtowania społecznie odpowiedzialnych działań jest ich integracja w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Elementy zarządzania społeczną odpowiedzialnością powinny być zintegrowane z elementami innych koncepcji. W firmie braci Łygasów daje się zaobserwować zarządzanie bardziej „intuicyjne” niż formalne. Ten fakt nie przeszkadza jednak przedsiębiorcom w sprawnej realizacji wybranych elementów takich koncepcji, jak: zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie wiedzą, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie jakością. Ważnym obszarem w zarządzaniu opisywanym zakładem optycznym jest zarządzanie finansami, w tym sprawna i rzetelna rachunkowość oraz sprawozdawczość finansowa. Ponadto przedsiębiorcy deklarują stosowanie demokratycznego stylu kierowania.

6.3. Kształtowanie i kontrolowanie społecznej odpowiedzialności

Dzięki wykorzystaniu wspomnianych elementów wspomagających koncepcji, metod, sposobów i narzędzi zarządzania możliwe jest kształtowanie społecznej odpowiedzialności przez działania społecznie odpowiedzialne. Adresatami owych działań są podmioty społecznej odpowiedzialności, czyli interesariusze. Identyfikowanie podmiotów społecznej odpowiedzialności miało na celu wytypowanie kluczowych

interesariuszy oraz rozpoznanie, na ile i w jakim zakresie są oni powiązani z przedsiębiorstwem i jaki mają na nie wpływ. Kształtowanie społecznej odpowiedzialności to naturalna konsekwencja analizy, wobec kogo i za co przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne.

W zakładzie braci Łygasów szczególne miejsce zajmują klienci. To wobec nich przedsiębiorstwo realizuje najwięcej. Przedsiębiorcy traktują ich uczciwie, szanując ich prawa, dane i prywatność. Ponadto dbają o terminowe i rzetelne realizowanie zamówień, oferując im produkty o najwyższej jakości. Klienci mogą liczyć na rzetelną, jasną i pełną informację o produkcie. Ważnym zadaniem braci Łygasów jest edukacja i kształtowanie świadomości klientów, zwłaszcza podczas długich rozmów w czasie świadczenia usługi, kiedy personalizuje się relacje z klientem i wsłuchuje w jego potrzeby. Przedsiębiorcy utrzymują też w miarę możliwości i chęci ze strony klientów stały z nimi kontakt. Jest to pomocne w otrzymaniu informacji zwrotnej na temat poziomu zaspokojenia ich potrzeb. Bracia Łygasowie starają się wykorzystywać sugestie klientów co do cech, użyteczności produktu i ewentualnych usprawnień w realizacji usług. Prowadzą także rzetelną politykę sprzedaży i uczciwe strategie cenowe, ujawniają także wszystkie elementy składowe towaru i usługi na fakturze, rachunku, paragonie. Do tworzenia produktu wykorzystują bezpieczne materiały i surowce akceptowane przez klienta, zgodnie z ich przeznaczeniem i sztuką zawodową. Szanują także godność człowieka w działaniach marketingowych.

W stosunku do dostawców i pozostałych kontrahentów bracia Łygasowie także wykazują się społecznie odpowiedzialnym działaniem, m.in.: dbając o tworzenie długoterminowych relacji opartych na zaufaniu, o terminowe regulowanie należności, o ochronę poufnych danych i informowanie w odpowiednim czasie i formie o zmianach warunków umowy. Badani przedsiębiorcy wspierają również uczciwą konkurencję, przestrzegają zasady przejrzystości w biznesie, rezygnują z nieuczciwej korzyści majątkowej oraz przeciwstawiają się nieuczciwemu zdobywaniu informacji gospodarczych. Jednym z celów ich działalności jest współprzyczynianie się do rozwoju branży. Bracia Łygasowie starają się także wywiązywać terminowo ze zobowiązań finansowych względem swoich wierzycieli, ale i instytucji finansowych, z którymi mają związek. Za punkt honoru stawiają również systematyczne regulowanie zobowiązań publiczno-prawnych wobec samorządu i państwa. Przedsiębiorcy czują się także zobowiązani wobec społeczności lokalnej, a także środowiska naturalnego, przez prowadzenie bezpiecznej działalności, przestrzeganie i promowanie praw człowieka, informowanie społeczeństwa w sprawach dotyczących ich zdrowia, stosowanie technologii i praktyk przyjaznych środowisku, a także kontrolowane zużycia materiałów, energii, wody, odpadów itd.

W procesie zarządzania ważne są efekty, stąd przedsiębiorca powinien kontrolować działania związane ze społeczną odpowiedzialnością. W ramach kontrolowania ważny jest też ewentualny pomiar i raportowanie społecznej odpowiedzialności. Istnieje wiele możliwości w tym zakresie (mowa tu o międzynarodowych standardach certyfikacji i raportowania społecznej odpowiedzialności), jednakże wszelkie

propozycje tworzone, rozpowszechniane i udostępniane są do tej pory z myślą o dużych przedsiębiorstwach. Taki stan rzeczy usprawiedliwia niewiedzę z tego zakresu wielu właścicieli małych firm. Także bracia Łygasowie nie znają i nie stosują żadnych modeli, mierników i innych sposobów pomiaru poziomu społecznego zaangażowania firmy.

7. Zakończenie

Podsumowując opis przedsiębiorstwa „Optyka-Optometria Bracia Łygas”, można zaprezentować wybrane, następujące wnioski:

1. Bracia Łygas najwięcej swoich środków przeznaczają na realizację społecznej odpowiedzialności ekonomicznej, związanej z zapewnieniem firmie zyskowości oraz społecznej odpowiedzialności etycznej, opartej na etycznym działaniu we wszystkich obszarach i poziomach działalności.

2. Społeczna odpowiedzialność „w wydaniu” braci Łygasów nie jest zawężonym, krótkookresowym działaniem, skierowanym na osiągnięcie szybkich korzyści finansowych, ale rozbudowanym, kompleksowym zestawem działań, którego podstawą jest swoista filozofia prowadzenia biznesu.

3. Bracia Łygasowie nie utożsamiają społecznej odpowiedzialności tylko ze sponsoringiem czy działalnością charytatywną, nie nadają jej też wartości przez pryzmat narzędzia marketingowego.

4. W opisywanym przedsiębiorstwie realizowane są wybrane elementy zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Właściciele szczególnie nacisk kładą na identyfikację podmiotów społecznej odpowiedzialności, a także na jej organizowanie i kształtowanie. Planowanie i kontrolowanie społecznej odpowiedzialności wymagają jeszcze dopracowania.

5. W przedsiębiorstwie dominuje społeczna odpowiedzialność względem interesariuszy zewnętrznych.

6. Ciekawą poznawczo kwestią jest przyjrzenie się relacji między wiekiem i dojrzałością przedsiębiorstwa a „skłonnością” jego właścicieli i zarządzających do społecznie odpowiedzialnych działań. Świadomość specyfiki usług optyczno-optometrycznych wsparta jest głęboko zakorzenioną skłonnością do zachowań etycznych, a tym samym zachowań prawych i odpowiedzialnych. Stąd krótki okres działania przedsiębiorstwa nie stanowi przeszkody dla rzeczywistej realizacji zasad koncepcji społecznej odpowiedzialności praktycznie we wszystkich wymiarach działalności firmy. W przypadku zakładu braci Łygasów pierwszy etap cyklu życia przedsiębiorstwa osadzony jest częściowo w fazie dojrzałości rodzinnej firmy ich ojca. Doświadczenie zdobyte w poprzedniej firmie, a także w innych przedsiębiorstwach, w których pracował zwłaszcza Jacek Łygas, oraz wiedza wynikająca z kierunkowego wykształcenia braci, a tym samym ukształtowana sieć poznawcza na temat specyficznych cech prowadzenia działalności gospodarczej w konkretnych warunkach, ale i wypracowanie określonych „nawyków biznesowych”, stworzyły

pomost dla w miarę płynnego rozpoczęcia nowej działalności. Na wysoką ocenę zasługuje także fakt, iż Dariusz i Jacek Łygasowie zgłaszają organiczną wręcz chęć, ale i potrzebę ciągłego uczenia się.

7. Główne korzyści płynące ze społecznie odpowiedzialnego zaangażowania badanej firmy to: polepszenie wizerunku, wzrost konkurencyjności i efektywności, kształtowanie społecznej kultury organizacyjnej, poszerzający się krąg stałych i lojalnych klientów, dobre relacje z dostawcami, tworzenie pozytywnych relacji ze społecznością lokalną.

8. Badane przedsiębiorstwo w obszarze społecznej odpowiedzialności wymaga jeszcze wielu działań i usprawnień, jednakże po analizie jego działalności można przypuszczać, iż właściciele firmy będą dążyć do jej rozwoju w wielu wymiarach.

Literatura

- Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1991.

SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITY OF SMALL ENTERPRISE BASED ON "OPTYKA–OPTOMETRIA BRACIA ŁYGAS"

Summary: The article presents as case study, social responsibility activity of small enterprise based on „Optyka-Optometria Bracia Łygas”. It also shows characteristic of activity through the owners’ awareness and knowledge of social responsibility and the realization of selected elements of social responsibility management.

Keywords: social responsibility, social responsibility management, small enterprise.