

W kierunku społecznie odpowiedzialnego zarządzania

Społeczna odpowiedzialność źródłem przewagi konkurencyjnej?

RespEn
ODPOWIEDZIALNA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ


South Baltic
PROGRAMME



Pytania do dyskusji

1. Czego tak naprawdę my jako społeczeństwo oczekujemy od przedsiębiorców w zakresie społecznej odpowiedzialności?
2. Ile jesteśmy w stanie dać z siebie, żeby skłonić przedsiębiorców do bycia odpowiedzialnymi?
(choćby nasze decyzje jako konsumentów, mogą stanowić presję na przedsiębiorców)

Pytania do dyskusji

- 3.** Jak zwiększyć ogólną świadomość społeczeństwa w zakresie CSR?
Nie tylko przedsiębiorstw, lecz wszystkich interesariuszy, którzy (1) również powinni wykazywać odpowiedzialność; (2) mogą wywierać wpływ na przedsiębiorców.

Pytania do dyskusji

4. Co tak naprawdę oznacza, że przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne?
Czyli jak przełożyć idee na konkrety?
5. Co zrobić, aby CSR nie był dla przedsiębiorstw kosztem, lecz inwestycją?
I czy o to nam chodzi, szczególnie w kontekście europejskiego ujęcia CSR, w którym podkreśla się dobrowolność podejmowanych działań? Jak rozumieć dobrowolność w kontekście CSR?

Pytania do dyskusji

6. Czy przedsiębiorstwo na pewno potrzebuje strategii, planu, menedżerów itd. w zakresie CSR? Czy może odpowiedzialność powinna być rozumiana jako zbiór cenionych i podzielanych przez wszystkich wartości w obszarze których organizacja chce się doskonalić?

Pytania do dyskusji

7. Czy przypadkiem do przedsiębiorców nie trzeba mówić o CSR trochę innym niż dotychczas językiem?

Początki społecznej odpowiedzialności

- ❑ Czy społeczna odpowiedzialność naprawdę pojawiła się z wykreowaniem idei CSR?
- ❑ Czy odpowiedzialność istniała nawet wówczas, gdy nikt nie mówił o CSR?
- ❑ Usługodawca działający na niewielkim rynku, gdzie wszyscy znają się osobiście nie mógł sobie pozwolić na brak odpowiedzialności w swoich codziennych działaniach.

Cele instrumentalne a cele autoteliczne

- Można wyróżnić odpowiedzialność:
 - **wobec** (np. klientów, pracowników, społeczność lokalną, etc.)
 - **za** (podejmowane działania/decyzje, produkt, organizację, pracowników, szerszą społeczność, etc.)
- W pierwszym przypadku występuje motywacja **instrumentalna** – powiązana silnie z marketingiem, zarządzaniem zasobami ludzkimi, PR, etc.
- W przypadku drugim, motywacja **autoteliczna** – odpowiedzialność wartością cenioną dla niej samej, w sposób dobrowolny, nie wymuszony poprzez chęć osiągnięcia określonych korzyści

CSR jako cele instrumentalne 2/2

- Zaufanie konsumentów przekłada się zatem bezpośrednio na sprzedaż i zysk firmy.
- Jest to przykład ilustrujący, że przedsiębiorstwo działając odpowiedzialnie wobec swoich interesariuszy może w ten sposób budować swoją przewagę konkurencyjną.

Pytania do dyskusji

- ❑ **Pytanie, czy o taką odpowiedzialność nam chodzi?**
- ❑ W europejskim ujęciu społecznej odpowiedzialności mocno podkreśla się dobrowolność podejmowanych działań
- ❑ Wciąż przytaczana definicja przedstawiona w Green Paper w 2001 roku określa CSR jako idee, zgodnie z którą przedsiębiorstwo dobrowolnie przyczynia się do poprawy warunków społecznych i środowiskowych otoczenia, w którym funkcjonuje.

CSR jako cel autoteliczny 1/2

- Wybitny angielski pisarz i myśliciel Clive Staples Lewis (m.in. Opowieści z Narnii) postawił pytanie:
Jaka jest różnica między człowiekiem uczciwym a tym, który uważa, że najlepszą strategią jest uczciwość?
- To jest także pytanie o to, czym ma być CSR...

Pytania do dyskusji

- Czy jesteśmy w stanie przekonać biznes do myślenia o społecznej odpowiedzialności jako celach autotelicznych; do bycia odpowiedzialnym a nie do strategii odpowiedzialności?
- W tym kontekście trudno mówić o korzyściach z bycia odpowiedzialnym. Jak zatem przekonać biznes?

CSR jako strategia odpowiedzialności

- ❑ Błędem jest, że mówiąc o społecznej odpowiedzialności tak mało mówimy o zarządzaniu, z którym ona jest związana.
- ❑ Jeżeli chcemy upowszechnić CSR w przedsiębiorstwach, przekonać do tej idei menedżerów, to musimy (1) mówić do nich językiem zarządzania; (2) pokazać, że CSR może być źródłem przewagi konkurencyjnej

Zagadnienia wprowadzające

- Rozwój wzajemnych relacji pomiędzy sferą biznesu i społeczeństwem, ze szczególnym uwzględnieniem cyklu koniecznych reakcji biznesu na krytykę społeczną
- Rozwój idei społecznej odpowiedzialności biznesu: CSR1, CSR2 i CSR3

Misja organizacji nastawionej na zysk?

- ❑ Misją organizacji nastawionej na zysk (przedsiębiorstwa) nie jest filantropia!
- ❑ Jak zatem powinna być realizowana idea CSR przez przedsiębiorstwa?

Marketing misji

Marketing misji (*ang. sense-of mission marketing*) oznacza, że organizacja nie ogranicza swej misji do sprzedawania produktów, lecz formułuje ją zgodnie z pełnieniem społecznej roli na rynku, co pozwala na właściwe ukierunkowanie jej działalności oraz umożliwia pracownikom lepsze rozumienie celów, zadań i dążeń organizacji.

Potrzeba zaufania społecznego

- *To jest tak, że jak silnik w samochodzie pracuje przy zbyt niskim poziomie oleju, to może się zatrześć...*
- ... a jak organizacja „pracuje” przy zbyt niskim poziomie zaufania społecznego, to...

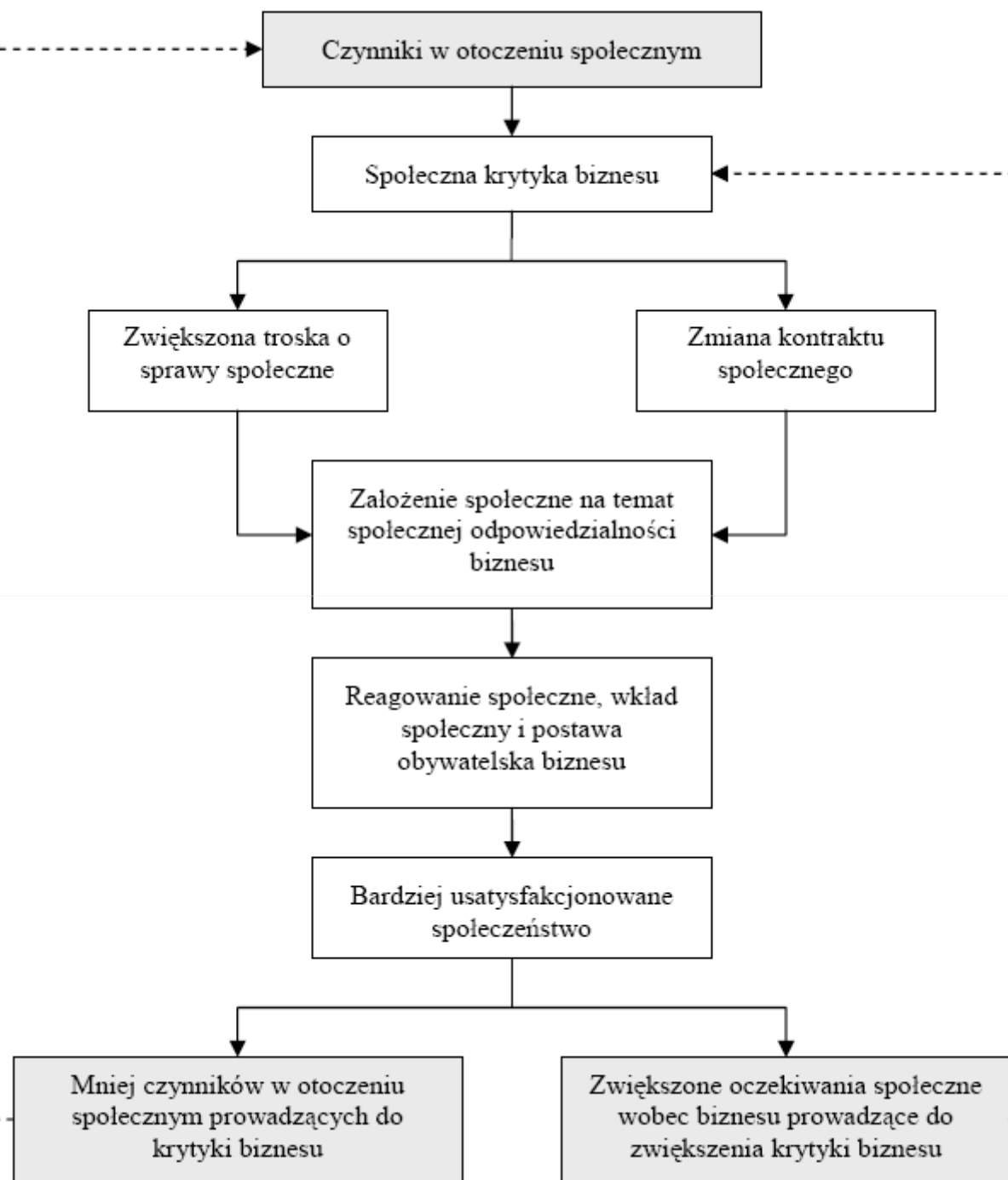
Krytyka społeczna

- Zwiększona krytyka społeczna biznesu wymusza na przedsiębiorstwach większą wrażliwość na kwestie społeczne, co prowadzi do zwiększenia ich społecznej odpowiedzialności.

Reakcja biznesu na krytykę społeczną a wzrost oczekiwań społecznych

Warto jednak zauważyć, że chociaż pozytywne reagowanie biznesu na krytykę społeczną ogranicza liczbę bezpośrednich powodów do niezadowolenia ze strony społeczeństwa, to powoduje jednocześnie **wzrost oczekiwań społecznych**, co pośrednio przekłada się na zwiększony poziom krytyki społecznej biznesu.

Cykl reakcji biznesu na krytykę społeczną



Konieczność poszukiwania nowych rozwiązań

- Stąd nieustanne poszukiwanie nowych rozwiązań i rozwijanie formuły społecznej odpowiedzialności m.in. w kierunku społecznego reagowania - CSR2, a następnie koncepcji społecznych efektów działalności (ang. Corporate Social Performance) - CSR3.

CSR2 – społeczne reagowanie

- W przypadku **społecznego reagowania** ważne jest „nie jak przedsiębiorstwa powinny reagować na presję społeczną, ale jaka powinna być ich rola w dynamicznie zmieniającym się systemie społecznym”.
- Od biznesu oczekuje się przezorności, umiejętności przewidywania i zapobiegliwości. Cechy te nie są zresztą niczym niespotykanym w działalności gospodarczej.
- Brak umiejętności przewidywania i dostosowywania strategii do nieustannie zmieniających się warunków otoczenia może wykluczyć firmę z rynku (dotyczy to także CSR).

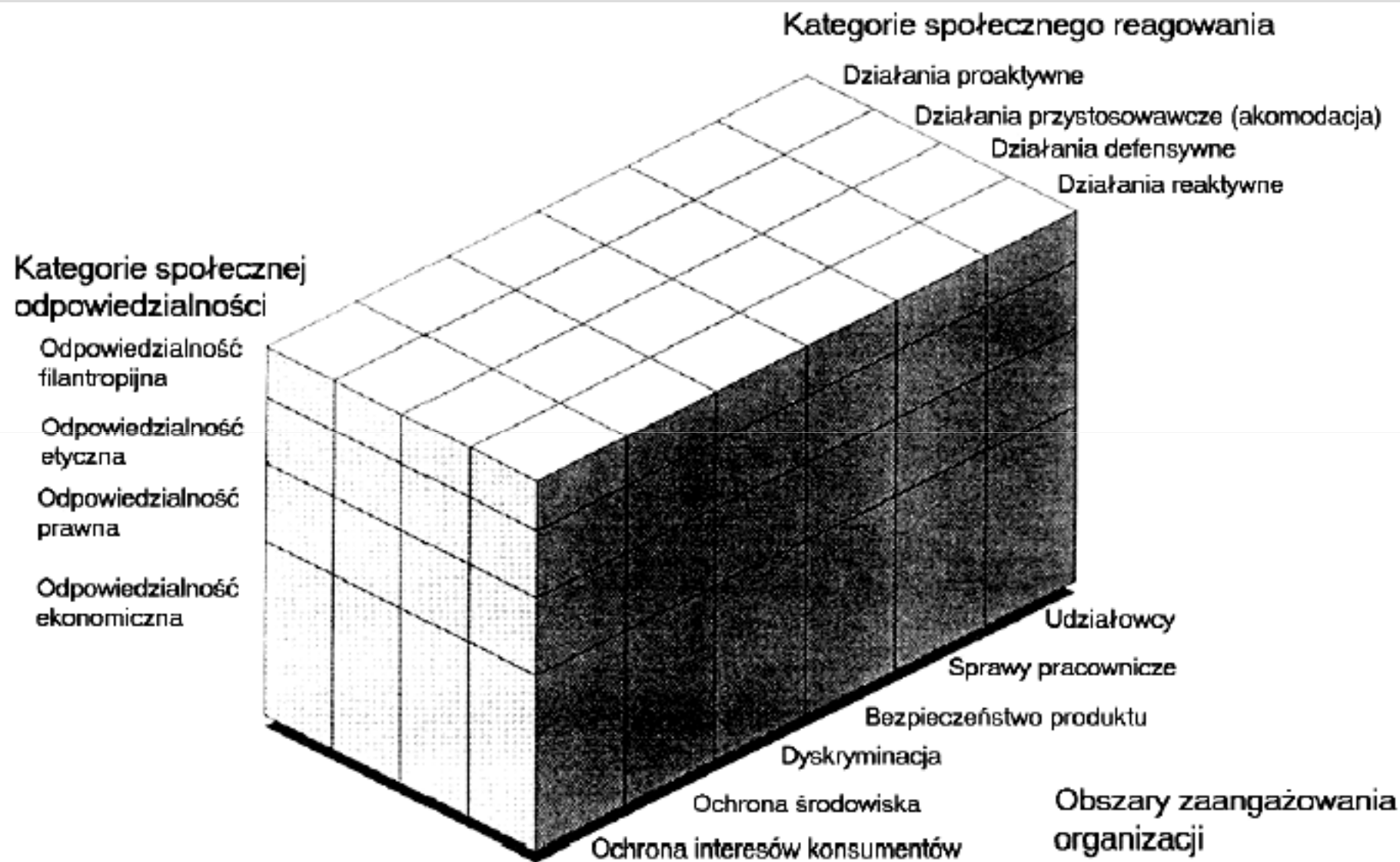
CSR3 – społeczne efekty działalności 1/2

- Rozważania na temat społecznej odpowiedzialności stopniowo idą w kierunku uczynienia z niej inicjatywy użytecznej praktycznie.
- Koncepcja społecznych efektów działalności (*ang. corporate social performance*) jest kolejnym etapem tego procesu.

CSR3 – społeczne efekty działalności 2/2

- Kontekst efektów ma na celu zasugerowanie, że najważniejsze w społecznej odpowiedzialności są wyniki podejmowanych działań.
- Dlatego rozważając społeczne osiągnięcia organizacji nie wystarczy wyróżnić poszczególnych typów odpowiedzialności (ekonomiczna, prawna, etyczna, filantropijna), ale także sposób reagowania na presję społeczną oraz kluczowe obszary, w których zależy organizacji na tychże wynikach

Model społecznych efektów działalności (CSR3)



Analogia do marketingu

- **Koncepcja produkcyjna** – klienci preferują produkty łatwo dostępne i tanie, dlatego należy skupić się na wydajności
- **Koncepcja produktu** – konsumenci wybierają produkty, które zapewniają najwyższą jakość
- **Koncepcja sprzedażowa** – należy podejmować agresywne wysiłki na rzecz promocji i sprzedaży
- **Koncepcja marketingowa** – marketing nie polega na znajdowaniu odpowiednich klientów na produkt, ale znalezieniu właściwych produktów dla klientów

CSR – „koncepcja produkcyjna”

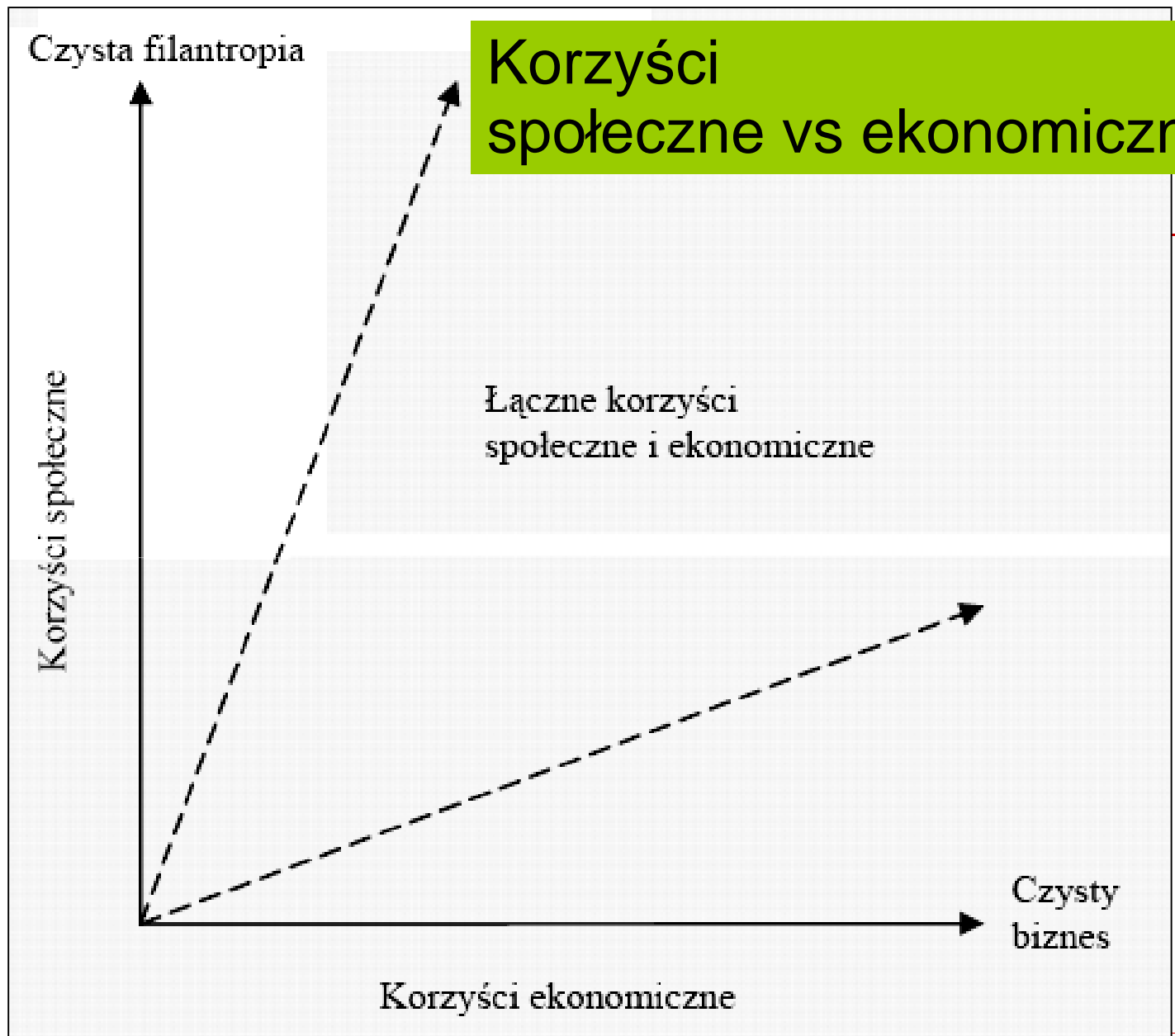
- Deklaracja, że firma jest firmą społecznie odpowiedzialną i poszukiwanie sposobów uzasadnienia tego twierdzenia poprzez podejmowanie/udział w akcjach o charakterze filantropijnym.

CSR2 – „koncepcja produktowa”, „koncepcja sprzedażowa”

- Doskonalenie i rozwijanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (koncepcja produktowa)
- Przy jednoczesnym ich nagłaśnianiu w celu przełożenia tej działalności na poprawę wizerunku firmy (koncepcja sprzedażowa)

CSR3 – „koncepcja marketingowa”

- ❑ Marketing nie polega na znajdowaniu odpowiednich klientów na produkt, ale znalezieniu właściwych produktów dla klientów
- ❑ Społeczna odpowiedzialność nie polega na podejmowaniu jak największej ilości akcji o charakterze filantropijnym, lecz znalezieniu właściwych sposobów reagowania w kluczowych obszarach, w których występuje presja społeczna, a organizacji zależy na dobrych relacjach z interesariuszami.

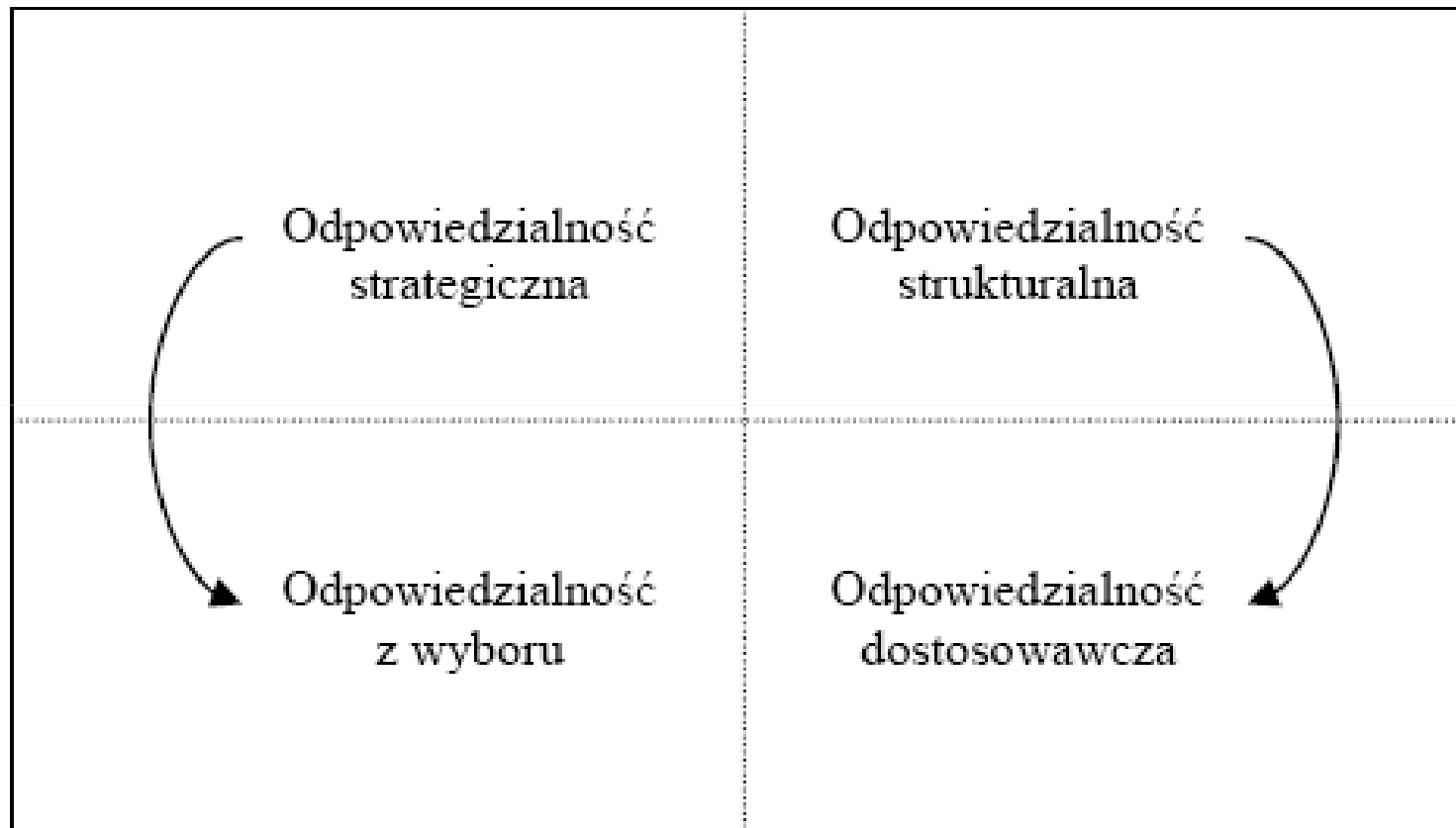


Wybrane narzędzia wspierania społecznie odpowiedzialnego zarządzania

- ❑ Macierz społecznej odpowiedzialności
- ❑ Aplikacja Karty Zrównoważonych Wyników (ang. Balanced Scorecard) na potrzeby społecznie odpowiedzialnego zarządzania
- ❑ Model rozwoju wzajemnej odpowiedzialności

Macierz społecznej odpowiedzialności

Pogranicze
(poziom autoteliczny)



Podstawa społeczna
(poziom instrumentalny)

Podstawa społeczna

- Podstawą społeczną nazywane są nakazy społecznie odpowiedzialnego zachowania wynikające z prawa zwyczajowego – zwyczajów, praw i regulacji, obowiązujących w danej społeczności.
- Martin podkreśla, że podstawa społeczna CSR różni się pod względem wielkości w zależności od stopnia rozwoju gospodarczego kraju. W krajach rozwiniętych podstawa ta jest solidna, w odróżnieniu od krajów biednych, gdzie jest niewielka i *krucha*.

Pogranicze strategiczne

- **Pogranicze strategiczne** obejmuje społecznie odpowiedzialne działania organizacji, które mogą w długim okresie czasu przynieść korzyści biznesowe, jeżeli wywołają pozytywne reakcje ze strony interesariuszy (klientów, pracowników, czy przedstawicieli władz). Działania w ramach pogranicza strategicznego, choć bywają ryzykowne, są podejmowane na drodze świadomych decyzji menedżerów wyższego szczebla, jako element strategii.

Pogranicze strukturalne

- Na **pogranicze strukturalne** składają się działania, które podobnie jak w przypadku pogranicza strategicznego wykraczają poza obowiązujące normy, ale w odróżnieniu od niego stanowią obciążenie a nie korzyść dla inwestorów. Korzyści z odpowiedzialności strukturalnej przypadają w głównej mierze społeczeństwu, a związane z tym dodatkowe koszty dla organizacji stają się dla niej barierą strukturalną dla efektywnego działania.

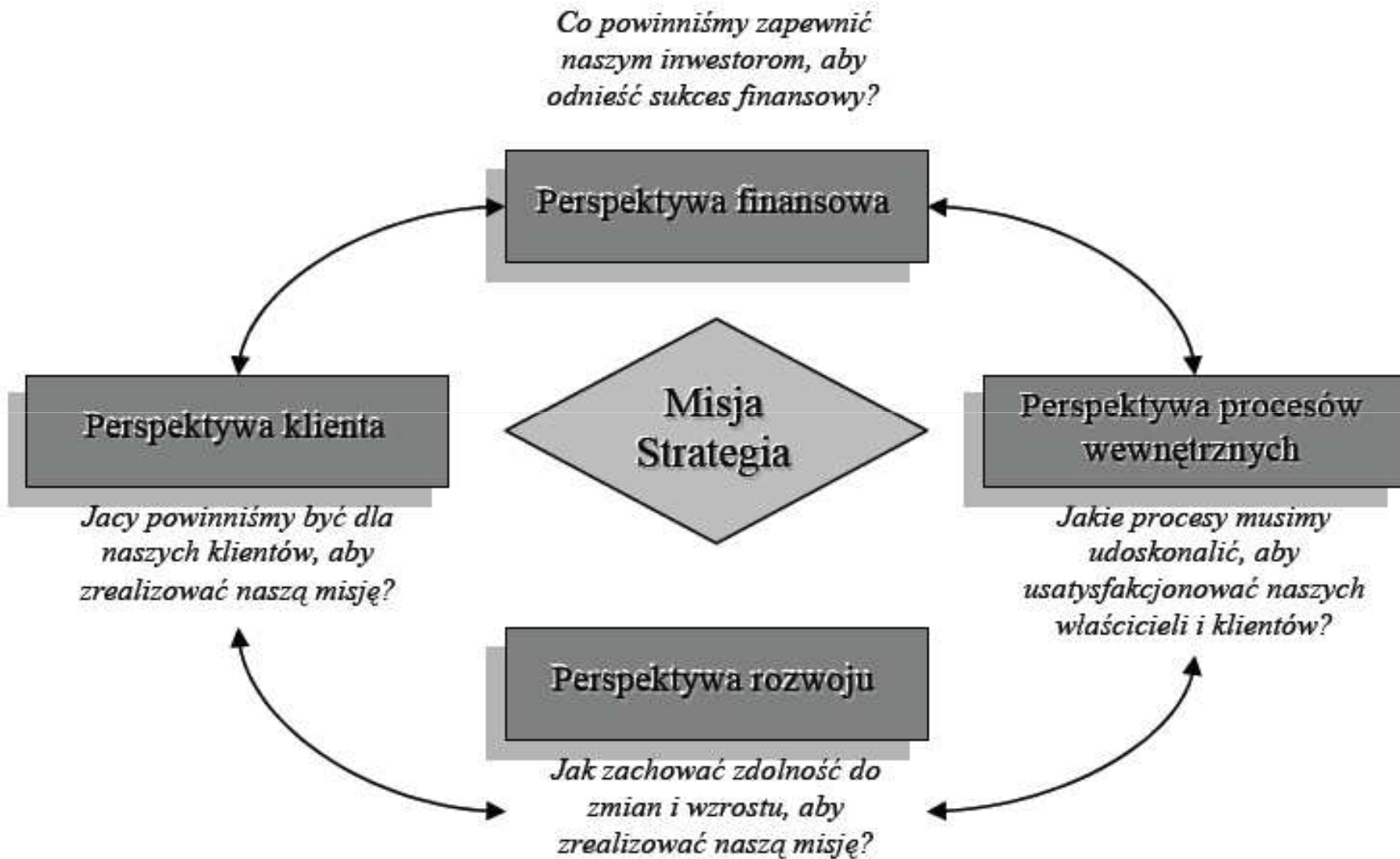
Wybrane narzędzia wspierania społecznie odpowiedzialnego zarządzania

- ❑ Macierz społecznej odpowiedzialności
- ❑ Aplikacja Karty Zrównoważonych Wyników (ang. Balanced Scorecard) na potrzeby społecznie odpowiedzialnego zarządzania
- ❑ Model rozwoju wzajemnej odpowiedzialności

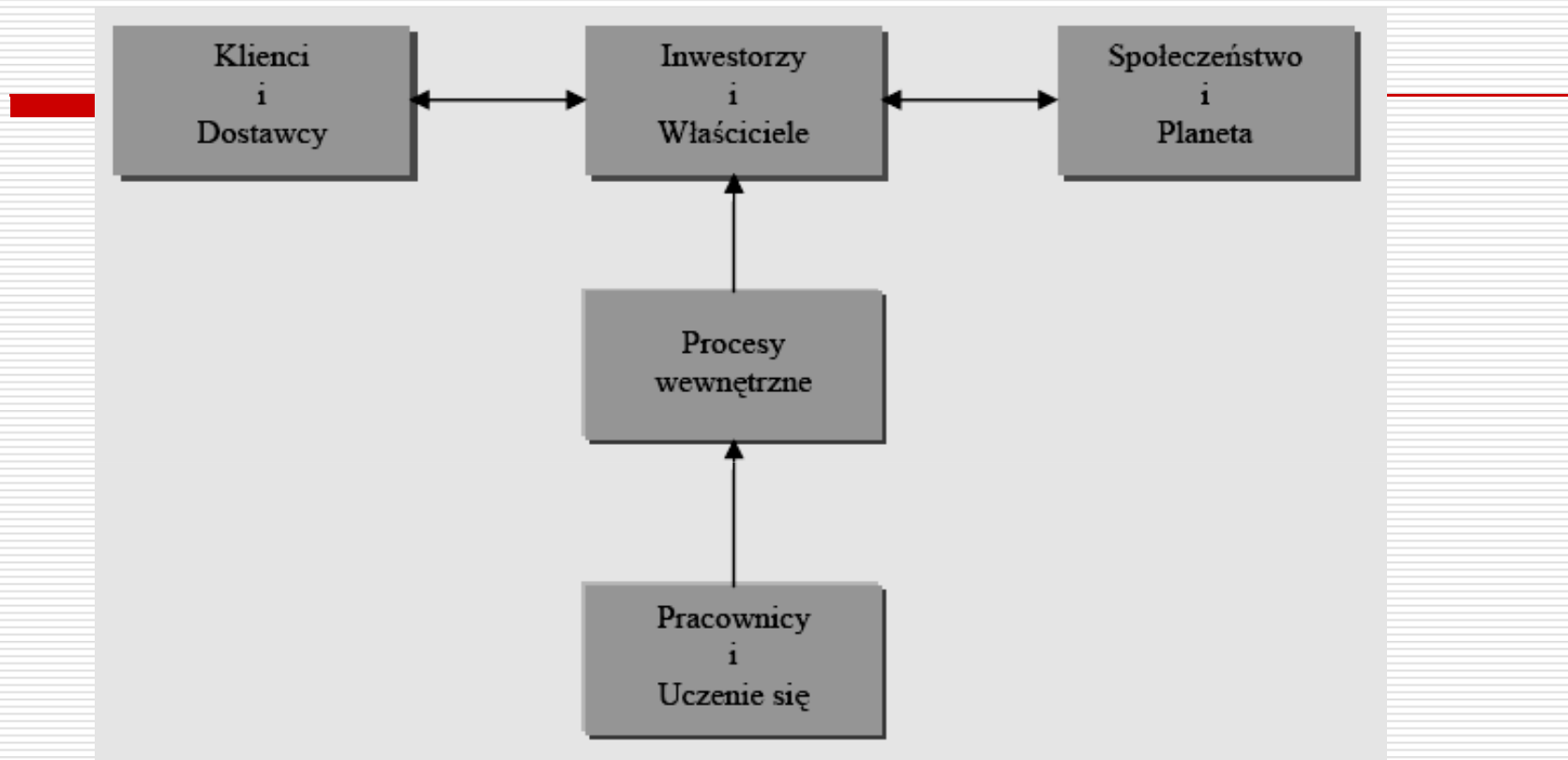
Strategiczna karta wyników

- Istotą BSC jest adaptacja tradycyjnych wskaźników finansowych do bardziej zrównoważonego systemu zarządzania, łączącego krótkoterminowe działania z długookresowymi celami strategicznymi.
- W tym celu należy zwrócić uwagę na cztery kluczowe elementy perspektywy (*rysunek*)

Cztery perspektywy strategicznej karty wyników



Spółeczna karta zrównoważonych wyników



Źródło: F. Woerd, T. Brink, Feasibility of a Responsive Business Scorecard – a pilot study, *Journal of Business Ethics*, 55/2004, s. 178.

Spółeczna karta zrównoważonych wyników 1/2

- Według pomysłodawców Społecznej karty zrównoważonych wyników (Frans van der Woerd i Timo van den Brink), przedstawiony układ poszczególnych wymiarów oddaje zależności pomiędzy związanymi z nimi oczekiwaniami.
- Klienci i dostawcy, inwestorzy i właściciele oraz społeczeństwo i planeta zlokalizowane w górnej linii obrazują odejście od oceny efektów działalności jedynie w kategoriach finansowych w kierunku synergii (tak aby podejmowane działania były korzystne zarówno dla przedsiębiorstwa jak i jego interesariuszy) oraz społeczności (dążenie do równowagi pomiędzy sferą ekonomiczną, społeczną i ekologiczną).

Spółeczna karta zrównoważonych wyników 2/2

- Natomiast pracownicy i uczenie się zasila wymiar procesów wewnętrznych (dobra kadra o wysokich umiejętnościach i kompetencjach jest podstawą procesów wewnętrznych organizacji), który z kolei zasila trzy wymiary z górnej części schematu.

Poszerzona społecznie strategiczna karta wyników



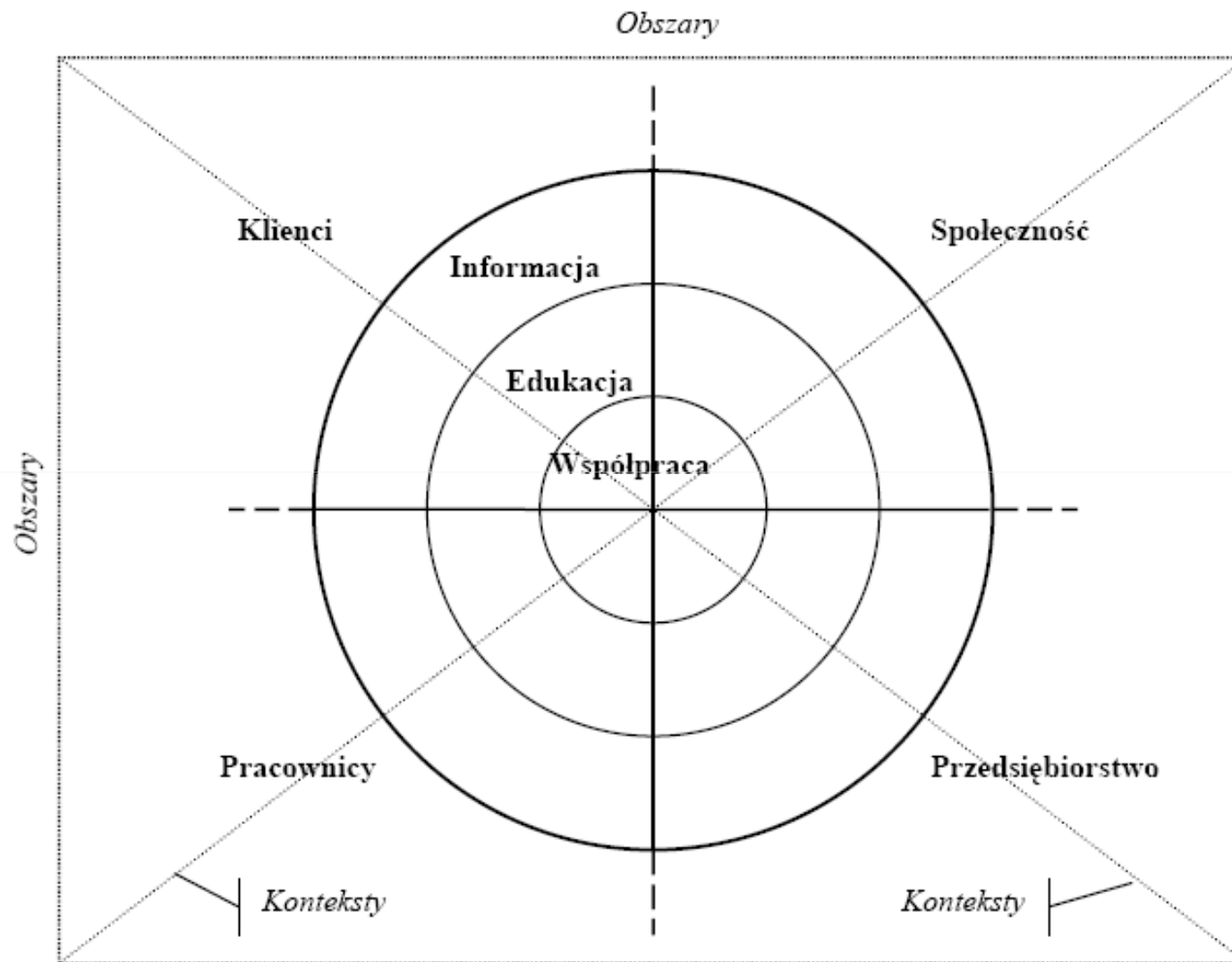
Wybrane narzędzia wspierania społecznie odpowiedzialnego zarządzania

- ❑ Macierz społecznej odpowiedzialności
- ❑ Kaizen – metoda ciągłego doskonalenia się
- ❑ Aplikacja Karty Zrównoważonych Wyników (ang. Balanced Scorecard) na potrzeby społecznie odpowiedzialnego zarządzania
- ❑ Model rozwoju wzajemnej odpowiedzialności

Ingarden (1968) o odpowiedzialności

- R. Ingarden w 1968 roku powiedział, iż *odpowiedzialny za coś może być tylko ktoś, kto jest istotą świadomą.*

Model rozwoju wzajemnej odpowiedzialności



Pytania do dyskusji

1. Czego tak naprawdę my jako społeczeństwo oczekujemy od przedsiębiorców w zakresie społecznej odpowiedzialności?
2. Ile jesteśmy w stanie dać z siebie, żeby skłonić przedsiębiorców do bycia odpowiedzialnymi?
(choćby nasze decyzje jako konsumentów, mogą stanowić presję na przedsiębiorców)

Pytania do dyskusji

- 3.** Jak zwiększyć ogólną świadomość społeczeństwa w zakresie CSR?
Nie tylko przedsiębiorstw, lecz wszystkich interesariuszy, którzy (1) również powinni wykazywać odpowiedzialność; (2) mogą wywierać wpływ na przedsiębiorców.

Pytania do dyskusji

4. Co tak naprawdę oznacza, że przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne?
Czyli jak przełożyć idee na konkrety?
5. Co zrobić, aby CSR nie był dla przedsiębiorstw kosztem, lecz inwestycją?
I czy o to nam chodzi, szczególnie w kontekście europejskiego ujęcia CSR, w którym podkreśla się dobrowolność podejmowanych działań? Jak rozumieć dobrowolność w kontekście CSR?

Pytania do dyskusji

6. Czy przedsiębiorstwo na pewno potrzebuje strategii, planu, menedżerów itd. w zakresie CSR? Czy może odpowiedzialność powinna być rozumiana jako zbiór cenionych i podzielanych przez wszystkich wartości w obszarze których organizacja chce się doskonalić?

Pytania do dyskusji

7. Czy przypadkiem do przedsiębiorców nie trzeba mówić o CSR trochę innym niż dotychczas językiem?