

# Firma i jej otoczenie – społeczność lokalna i dostawcy

Dr Ewelina Wiszczun  
Uniwersytet Śląski

# ‡ Czym jest przedsiębiorstwo?

Niezależnie od modelu systemu gospodarczego przedsiębiorstwa utożsamiane są z przedsiębiorczością, innowacyjnością, dążeniem do gospodarności i równowagi finansowej.

W gospodarce rynkowej ich działalność wiąże się również z zasadą konkurencyjności

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w 3 sferach:

- ekonomicznej – dąży do uzyskania efektów gospodarczych,
- technicznej – koncentruje się na przygotowaniu i realizacji produkcji,
- społecznej – funkcjonuje w oparciu o pracowników i w kontekście otoczenia,

# *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*

To zbiór norm i wartości podzielanych przez wszystkich członków organizacji, oddziałujący na sposób ich myślenia, odczuwania i zachowania, przyswojony w procesie adaptacji (przystosowania się) do otoczenia i integracji wewnętrznej przedsiębiorstwa

Zarządzanie społecznie odpowiedzialne wymaga, by kultura organizacyjna poza wartościami ekonomicznymi uwzględniała także społeczne i ekologiczne

# ▶ *Przedsiębiorstwo we współczesnym świecie*

## Przedsiębiorstwo we współczesnym świecie

Musimy zdać sobie sprawę z faktu, że obecnie przedsiębiorstwo wchodzi częściej niż w przeszłości w relacje z interesariuszami, od których zależy jego funkcjonowanie i dalszy rozwój.

Przedsiębiorstwo ma obecnie również bardziej dynamiczny charakter i podlega ciągłym zmianom. Powinno zatem ustalić podstawy kontraktu społecznego opartego na wartościach takich jak zaufanie, wzajemność, wspólne zaangażowanie.

Te wartości są podstawą tworzenia kapitału społecznego, tak ważnego dla osiągnięcia ekonomicznych celów przedsiębiorstwa.

# ▶ *Jakie powinny być fundamenty działania współczesnego przedsiębiorstwa*

Biorąc pod uwagę fakt, iż dla przedsiębiorstwa ważne jest poszukiwanie źródeł innowacyjności a oczekiwania społeczne i potrzeby mogą dać początek kreatywnym rozwiązaniom, należałoby wskazać na 3 fundamenty polityki współczesnego przedsiębiorstwa:

- 1.innowacyjność odpowiadająca na potrzeby społeczne
- 2.tworzenie wartości społecznej, ekonomicznej i ekologicznej
- 3.rozwoj kapitału intelektualnego i społecznego przedsiębiorstwa

# ▶ **Odpowiedzialna przedsiębiorczość**

Termin **odpowiedzialna przedsiębiorczość** (*responsible entrepreneurship*).

**W tym przypadku odpowiedzialność staje się atrybutem cechą działania, zmierzającego do zapewnienia racjonalnej i efektywnej koordynacji zasobów gospodarczych firmy. Przedsiębiorczość można rozumieć jako sposób działania lub zespół cech.**

# Odpowiedzialna przedsiębiorczość

To zespół cech psychicznych warunkujących bycie dobrym przedsiębiorcą tzn. osiąganie sukcesów w kierowaniu przedsiębiorstwem

[*Podstawy ekonomiki przedsiębiorstw*, red. S. Marek, 1998, s. 28]

To indywidualna cecha osobowości, wyróżniającej się inteligencją, innowacyjnością, umiejętnością dostrzegania uwarunkowań i związków zachodzących między zjawiskami gospodarczymi i zdolnością do organizowania działalności handlowej, przemysłowej i usługowej zapewniającej przewagę dochodów nad kosztami ich uzyskania

[K. Fabiańska, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstw...*, 1986]

# ***Czym jest przedsiębiorczość jako działanie?***

To sposób działania, polegający na skłonności do podejmowania nowych, ryzykownych i niekonwencjonalnych przedsięwzięć oraz na wykazywaniu inicjatywy w ich poszukiwaniu i wdrażaniu w życie. To działanie skierowane na rozwój; ma charakter innowatorski.

**Przedsiębiorczość w wymiarze ekonomicznym polega na: tworzeniu bardziej efektywnych form organizacyjnych, wprowadzaniu nowych czynników produkcji, zdobywaniu nowych rynków zbytu i zaopatrzenia oraz wprowadzaniu nowych wyrobów.**

[Źródło: *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Kortan, s.77-78]



# ‡ Czym jest zarządzanie w przedsiębiorstwie?

Odpowiedzialne zarządzanie to taki system i procedury, które zapewniają odpowiedzialne funkcjonowanie firmy wobec wszystkich interesariuszy

„Zadaniem zarządzania jest umożliwienie ludziom wspólnego osiągnięcia wybranych celów oraz uczynienie pożytku z ich zalet, a z wad cech zupełnie nieistotnych” (P.F. Drucker)

Zatem zarządzanie to sztuka osiągnięcia zamierzonych rezultatów poprzez działania, pracę, zaangażowanie i wysiłek innych ludzi. Profesjonalne zarządzanie musi stwarzać organizacji i jej członkom możliwość rozwoju.

# ‡ Czym jest zarządzanie w przedsiębiorstwie?

Istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością i przekształcenie potencjalnych konfliktów we współpracę (z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym), aby zapewnić przetrwanie i rozwój organizacji  
(B.K. Koźmiński)

**To świadome zapewnienie warunków do tego, by organizacja działała zgodnie ze swoimi założeniami – realizowała misję, osiągała cele, zachowywała niezbędną spójność umożliwiającą bieżące funkcjonowanie i dalszy rozwój.**

# ‡ Czym jest zarządzanie w przedsiębiorstwie?

## Skuteczne zarządzanie w praktyce

To równoważenie i harmonizowanie często sprzecznych dążeń, interesów, potrzeb i oczekiwań różnych grup interesariuszy.

To podejmowanie działań i decyzji w zgodzie z obowiązującymi w organizacji przepisami prawa, zakresem odpowiedzialności i obowiązków. To sekwencja działań: identyfikacja problemów, wytyczanie celów, planowanie metod i sposobów ich realizacji, pozyskiwanie zasobów, projektowanie procesów, organizacja pracy, kierowanie pracą i jej kontrola.

# ***Relacja między skutecznym zarządzaniem a koncepcją społecznej odpowiedzialności***

Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja zintegrowanego zarządzania biorąca pod uwagę odpowiedzialność firmy za wpływ na interesariuszy oraz środowisko naturalne. To poszukiwanie synergii i wkład biznesu w realizację 3 wymiarów polityki zrównoważonego rozwoju (wymiar gospodarczy, społeczny i ekologiczny).

[R. Rabiański, *Biznes odpowiedzialny społecznie. Zagadnienia, korzyści, praktyki*, s. 8]

# Podstawowy cel przedsiębiorstwa

Podstawowym celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie i maksymalizacja zysku, a w dłuższej perspektywie zwiększenie jego wartości.

Nie chodzi o kwestionowanie tego celu tylko o pytanie, jak to zrobić? Odpowiedź brzmi: odpowiedzialnie.

# Podstawowy cel przedsiębiorstwa

Realizacja celu podstawowego, jakim jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli, nie byłaby możliwa bez realizacji innych celów. Zorientowane na przyszłość przedsiębiorstwo powinno przyjmować jednak bardziej strategiczny cel

Nadrzędnym celem przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości dla wszystkich grup interesariuszy. To podejście równoważenia interesów jest uzasadnione również ze względu na zmianę granic przedsiębiorstwa

[Źródło: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, 2002]

# ***Cele są modyfikowane także w związku z oczekiwaniami wobec przedsiębiorstw***

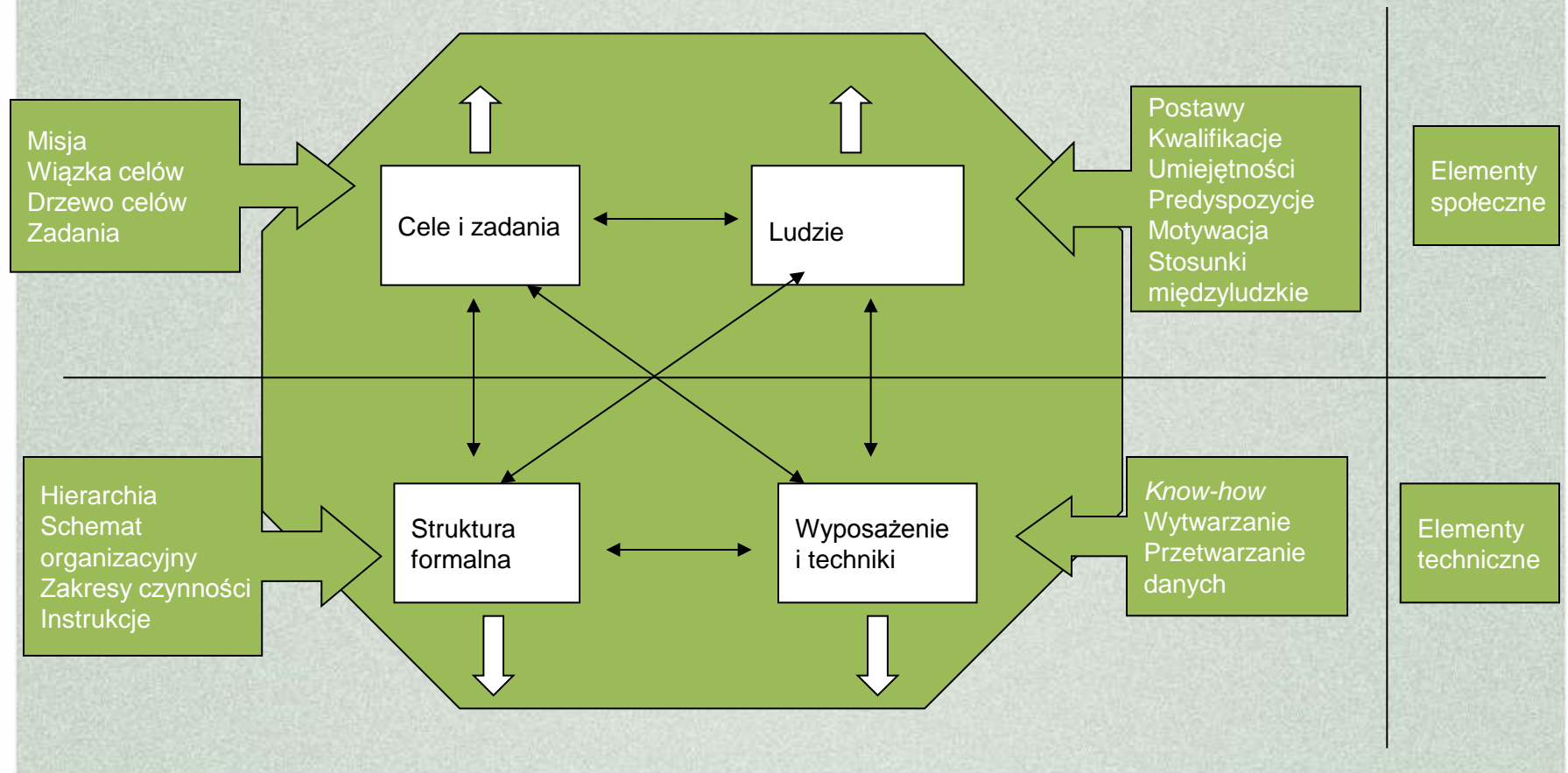
Funkcje społeczne przypisywano przedsiębiorstwom od dawna, ale sprowadzały się one głównie do działań prowadzonych wobec własnych pracowników. Obecnie funkcje społeczne są realizowane wobec otoczenia co oznacza, że ocena ich realizacji jest istotna z punktu widzenia osiągnięcia przez przedsiębiorstwo swoich celów.

## **Czego wymaga otoczenie?**

- 1. zaprzestania działań uznanych za społecznie szkodliwe**
- 2. dostarczanie dóbr i usług w dziedzinach niezyskowych**
- 3. przyjęcia odpowiedzialności za postęp społeczny**

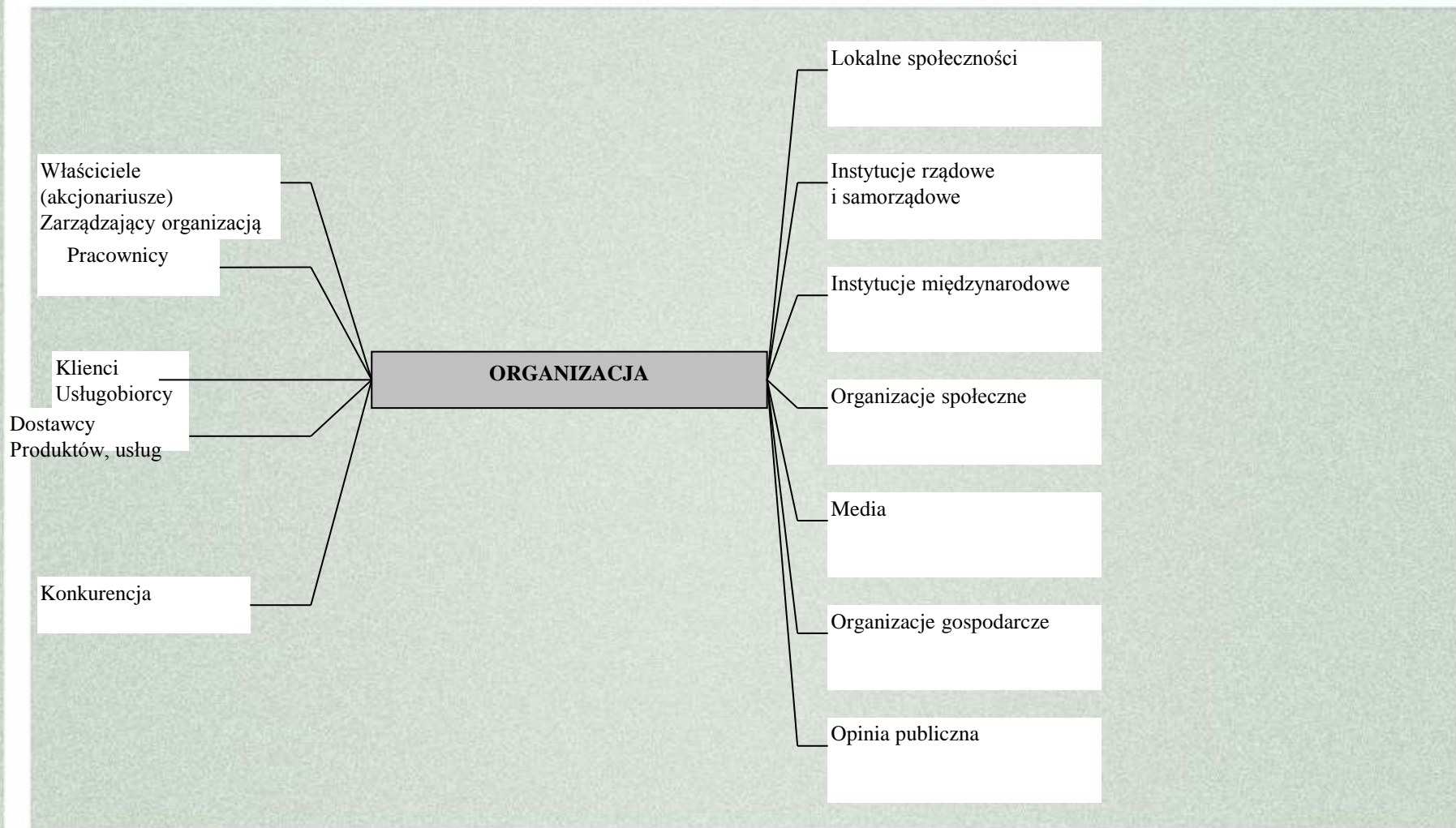
[Źródło: H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, 1985, s. 54]

# Przedsiębiorstwo jako system społeczno-techniczny





# Dialog z interesariuszami



## ‡ *Alternatywny model zarządzania*

Przedsiębiorstwo coraz częściej jest postrzegane jako system społeczno-techniczny, w którym głównymi składnikami są cele i zadania, struktura formalna, ludzie i technika.

Każdy z tych obszarów jest zbiorem mniejszych elementów współzależnych z otoczeniem. Między poszczególnymi elementami istnieją uporządkowane zależności, a same elementy możemy podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Schemat tak rozumianej koncepcji przedsiębiorstwa znajduje się na następnym slajdzie.

[Źródło: J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność...*, s. 27]

# *Jakie atrybuty posiada współczesne odpowiedzialne przedsiębiorstwo?*

- Poszukuje rozwiązań korzystnych dla wszystkich interesariuszy zainteresowanych jego działalnością oraz tych, na których wpływa
- Inwestuje w zasoby ludzkie i ochronę środowiska
- Dbą o relacje z otoczeniem, informuje interesariuszy o swoich działaniach
- Kieruje się zasadą zrównoważonego rozwoju
- Dbą o otoczenie, wspiera organizacje społeczne i społeczność lokalną

# *Jakie atrybuty posiada współczesne odpowiedzialne przedsiębiorstwo?*

Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne to organizacja, która pozostaje otwarta i słucha swojego otoczenia (prowadząc dialog z różnymi grupami), a jednocześnie nie rezygnuje z osiągnięcia zysków.

To, czy CSR jest odpowiednio wdrażany zależy nie tyle od nakładów finansowych co od umiejętności patrzenia w przyszłość i prognozowania długoterminowych korzyści ze stopniowego integrowania społecznej odpowiedzialności ze strategią firmy.

[Źródło: R. Rabiański, *Biznes odpowiedzialny społecznie. Zagadnienia, korzyści, praktyki*, s. 8-9]

## ‡ *Jak budować model zarządzania przedsiębiorstwem ?*

Współczesne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem opiera się na koncepcji wzajemnych korzyści, jakie mają uzyskać wszyscy interesariusze i przedsiębiorstwo. Relacje muszą być przejrzyste i oparte na współpracy, partnerstwie i dialogu.

# *Jak budować model zarządzania przedsiębiorstwem ?*

Wyróżniamy 3 grupy: interesariusze substancjowi (to ci, bez których organizacja sama w sobie nie mogłaby działać; właściciele, pracownicy, akcjonariusze, kadra kierownicza), interesariusze kontraktowi (to ci, którzy związani są bezpośrednio z działalnością organizacji; klienci, kooperanci, dostawcy, konkurenci) oraz interesariusze kontekstowi (to instytucje społeczne i rządowe o różnym zasięgu terytorialnym).

W zależności od typu interesariuszy przedsiębiorstwo powinno zbudować lub rozbudować dotychczasowy model współpracy.

## ▶ *Jakie elementy wzmocniają kontakty z interesariuszami substancującymi?*

- zbudować lub wzmocnić kulturę organizacyjną, która powinna być oparta na integracji wartości indywidualnych z wartościami firmy (tworzenie kodeksów etycznych, kodeksów dobrych praktyk, zinstytucjonalizowanej polityki społecznej)
- dążyć do osiągnięcia wysokiego stopnia zadowolenia pracowników z jakości życia i zaangażowania w działalność firmy (programy praca-życie, wolontariat pracowniczy, polityka socjalna)
- zmienić styl zarządzania na partnerski i oparty na dialogu
- wprowadzić przejrzyste i jasne zasady polityki informacyjnej, płacowej itp. (raporty społeczne, dobre praktyki, tabele płacowe, zasady awansu)

# *Jakie elementy wzmocniają kontakty z interesariuszami kontraktowymi?*

- budować związki oparte na zaufaniu nie kontroli (np. organizacje sieciowe)
- dzielić się wiedzą i informacjami, co pozwoli na zbudowanie długotrwałych relacji (np. aliance strategiczne)
- uwzględnić interesariuszy w kontekście partnerskiego budowania innowacji i kreowania wartości, w tym również wartości społecznych (np. współpraca technologiczna)



# ***Jakie elementy wzmocniają kontakty z interesariuszami kontekstowymi?***

- prowadzić działalność charytatywną (sponsoring, marketing społeczny, wolontariat pracowniczy)
- realizować inwestycje na rzecz wspólnoty lokalnej (partnerstwa z organizacjami pozarządowymi, instytucjami publicznymi, podmiotami sektora ekonomii społecznej, z władzami lokalnymi)
- podejmować przedsięwzięcia komercyjne w środowisku społecznym (np. partnerstwo publiczno-prywatne)

[Źródło: B. Paliwoda-Mariolańska, *Odpowiedzialność społeczna...*, s. 90]

# Czym jest otoczenie przedsiębiorstwa?

Wg J. Penca otoczenie to całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących stosunki wymienne, możliwości sprzedaży oraz zakres, formy, warunki działania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Otoczenie jest ograniczeniem pola działania przedsiębiorstwa, ale jednocześnie szansą strategicznej zmiany. Z jednej strony tworzy bariery funkcjonowania, z drugiej stwarza wiele możliwości działania.

[Źródło: J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, 1998, s. 45]

## ‡ *Otoczenie społeczne przedsiębiorstwa*

Powstanie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa determinuje otoczenie, które nieustannie się zmienia i jest złożone. Przedsiębiorstwo podlega wpływom otoczenia, ale równocześnie na nie oddziałuje.

Ważne jest poznanie tych czynników, które mają wpływ na możliwość osiągnięcia celów.

Czym zatem jest otoczenie przedsiębiorstwa?, jak ma wpływa na skuteczność osiągnięcia celów i co wymusza zmianę  
w myśleniu o współczesnej roli i zadaniach biznesu?

# Otoczenie społeczne przedsiębiorstwa

Wyróżnić możemy otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa, które składa się z warstwy ogólnej (warunki techniczne, socjokulturowe, prawno-polityczne, międzynarodowe) **oraz warstwy celowej** (konkurencja, klienci, dostawcy, związki zawodowe, właściciele, partnerzy strategiczni).

**Możemy też mówić o subotoczeniach:** otoczenie dostawców, odbiorców i dystrybutorów, konkurentów, ekonomiczne, społeczno-polityczne, technologiczne, kulturowe, prawne itp.

# ▶ **Najważniejsze pola otoczenia przedsiębiorstwa**

**Najważniejsze pola wpływające na działalność przedsiębiorstw to:**

- pole ekonomiczne
- pole technologiczne
- pole prawno-polityczne
- pole społeczno-kulturalne
- pole fizyczno-ekologiczne



**Zmiany w otoczeniu mogą być dla przedsiębiorstwa szansą lub zagrożeniem - mogą ułatwić jego rozwój lub zagrozić istnieniu**

[Źródło: J. Adamczyk, *Spółeczna odpowiedzialność...*, s. 35-37]

# ‡ *Otoczenie społeczne przedsiębiorstwa*

Co zatem zmienia się w otoczeniu przedsiębiorstw?

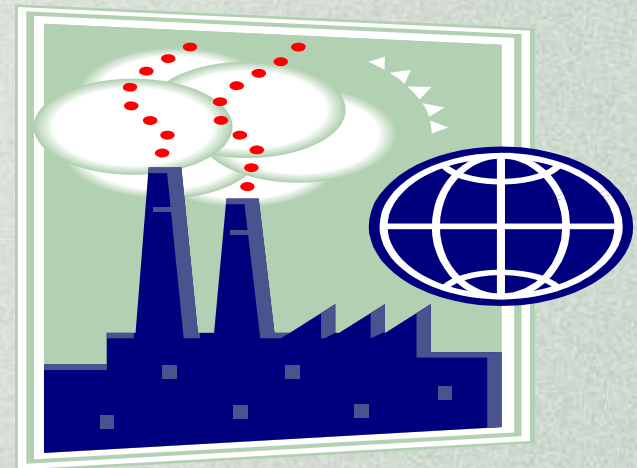
Zmienia się rola biznesu w społeczeństwie

Firmy realizują wiele komplementarnych celów

Zmienia się kontekst pojęcia „odnieść sukces w biznesie”

# Otoczenie jako determinanta zmiany przedsiębiorstw

Coraz częściej pojawia się opinia, że rozwiązanie najbardziej istotnych problemów współczesnego świata zależy od współpracy odpowiedzialnych rządów, konsumentów i firm, co pozwoli osiągnąć trwałą i zrównoważony rozwój.



# Jakie oczekiwania mamy wobec przedsiębiorców?

W interesie przedsiębiorstw jest prowadzenie działalności w taki sposób, który otoczenie uznaje za odpowiedzialny. Czyli jaki? „Ponoszę konsekwencje swojej działalności i odpowiadam na potrzeby otoczenia”. **Przedsiębiorstwo staje się ogniwem relacji społecznych, a prawidłowe relacje z otoczeniem gwarantują przychylność i tym samym możliwość realizacji celów.** Działalność przedsiębiorstw wymaga akceptacji sposobów, form i efektów prowadzenia tej działalności. Ta społeczna akceptacja determinuje współcześnie fakt istnienia przedsiębiorstwa.

**Partnerstwo między społeczeństwem a biznesem - to bardzo istotna inspiracja koncepcji społecznej odpowiedzialności.**



## ▶ **Jakie oczekiwania mamy wobec przedsiębiorców?**

Przedsiębiorcy powinni dostarczać dób i usług, ale też brać udział w rozwiązywaniu problemów społecznych i kwestii środowiskowych bo, poprzez swoją działalność wpływają na środowisko i społeczeństwo.

Jedności słów i postaw- dla jednych CSR to obowiązek, misja dla innych modne hasło, ikona biznesu, znak czasu – trzeba to robić, bo to poprawia wizerunek. Ale społeczna odpowiedzialność pełni ważną funkcję w rozwoju przedsiębiorstw. To narzędzie kreowania przewagi konkurencyjnej na rynku, na którym klient, pracownik, inwestor, partner przywiązują coraz większą wagę do wartości społecznych i etycznych.

# Marketing społecznie zaangażowany...kampania społeczna

Marketing społecznie zaangażowany – to uwzględnianie w działalności firmy celów marketingowych i potrzeb społecznych. Pomaga wykreować produkt, usługę lub wizerunek firmy, przynosząc jednocześnie korzyść wspieranej sprawie lub organizacji społecznej. To forma „czystej” filantropii, przynosząca korzyść obu stronom

Kampanie społeczne- to działania ukierunkowane na zmianę postaw lub zachowań wybranej grupy, przy pomocy mediów jako nośnika przekazu. Dla firmy to okazja zbudowania wiarygodności i pozytywnego wizerunku. Z kampanią nie wiąże się sprzedaż produktów/usług a jedynie zwrócenie uwagi na problem

# Marketing społeczny...kampania społeczna



Zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw – to wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju do każdego ogniwa łańcucha dostaw, wypracowanie standardów dla dostawców, dostarczanie im odpowiednich narzędzi do ich wdrażania i monitoring tego procesu



# Inwestycje społecznie odpowiedzialne

Inwestycje społecznie odpowiedzialne (*socially responsible investment, SRI*) – to uwzględnianie przez analityków w analizie przedsiębiorstwa kryteriów oceny możliwości długofalowego wzrostu wartości firmy na podstawie wyników społecznych i ekologicznych. Mogą to być np. inwestycje oparte na szczegółowych przeglądach etycznych, zgodne z zasadami całościowego zarządzania odpowiedzialnością firmy, inwestycje, w których stosowana jest polityka wykluczeń w oparciu o zasady etyczne oraz inwestycje polegające na zaangażowaniu się firmy w różne programy CSP.



# Ścieżka działania „Klient/konsument”

Klienci to jedna z najważniejszych grup z punktu widzenia rozwoju firmy. W związku z tym trzeba podkreślić, że kwestie takie jak jakość produktów i usług, indywidualne podejście do klienta są bardzo ważne. Dlatego MŚP powinny opracować działania, mające na celu utrzymanie i przyciągnięcie potencjalnych klientów oraz budowanie ich lojalności.

Obszary, które należy przeanalizować: obiektywność i transparentność informacji, odpowiedzialna reklama, obsługa i satysfakcja klienta, jakość i bezpieczeństwo produktu, wymiana informacji, innowacyjność, warunki płatności, raportowanie społeczne i w końcu całościowa strategia

# Ścieżka działania „Społeczeństwo”

MŚP to firmy, które powinny aktywnie przyczyniać się do rozwoju obszaru, na którym działają. Firma powinna „zarządzać” relacjami ze społecznością. Zaangażowanie w tej sferze sprzyja postrzeganiu firmy w kategoriach odpowiedzialności obywatelskiej, poprawia jej wizerunek i pozwala odróżniać się od konkurencji.

Obszary, które należy przeanalizować: postrzeganie firmy przez otoczenie, świadomość obecności firmy, komunikacja z otoczeniem społecznym, współpraca z organizacjami społecznymi, wolontaryzm, filantropia, odpowiedzialność społeczna i kulturalna, współfinansowanie projektów, inwestycje społeczne i w końcu strategia działań na rzecz społeczeństwa

# Ścieżka działania „Dostawcy/kooperanci”

MŚP pozostają w stałej interakcji z otoczeniem. Czasami na reputację firmy mogą wpływać działania jej dostawców i kooperantów. Klienci biorący pod uwagę zasady CSR mogą przekonać się lub zniechęcić do działań firmy, która w swoim łańcuchu dostaw przestrzega/ nie przestrzega zasad CSR (prawa człowieka, zakaz pracy dzieci, ochrona środowiska, walka z korupcją, bezpieczeństwo produktów)

Obszary, które należy przeanalizować: warunki zawierania umów, zarządzanie łańcuchem dostaw, zasady prowadzenia uczciwego handlu, współpraca i partnerstwo, komunikacja i ostatecznie strategia współpracy z dostawcami

# Ścieżka działania „Administracja publiczna”

MŚP oraz administracja publiczna spełniają istotną rolę w rozwoju społeczności lokalnych. W związku z tym przedsiębiorstwa i administracja mogą aktywnie przyczynić się do rozwoju regionów. Współpraca powinna polegać na promowaniu inicjatyw, wspólnych działań oraz odpowiedzialnych praktyk.

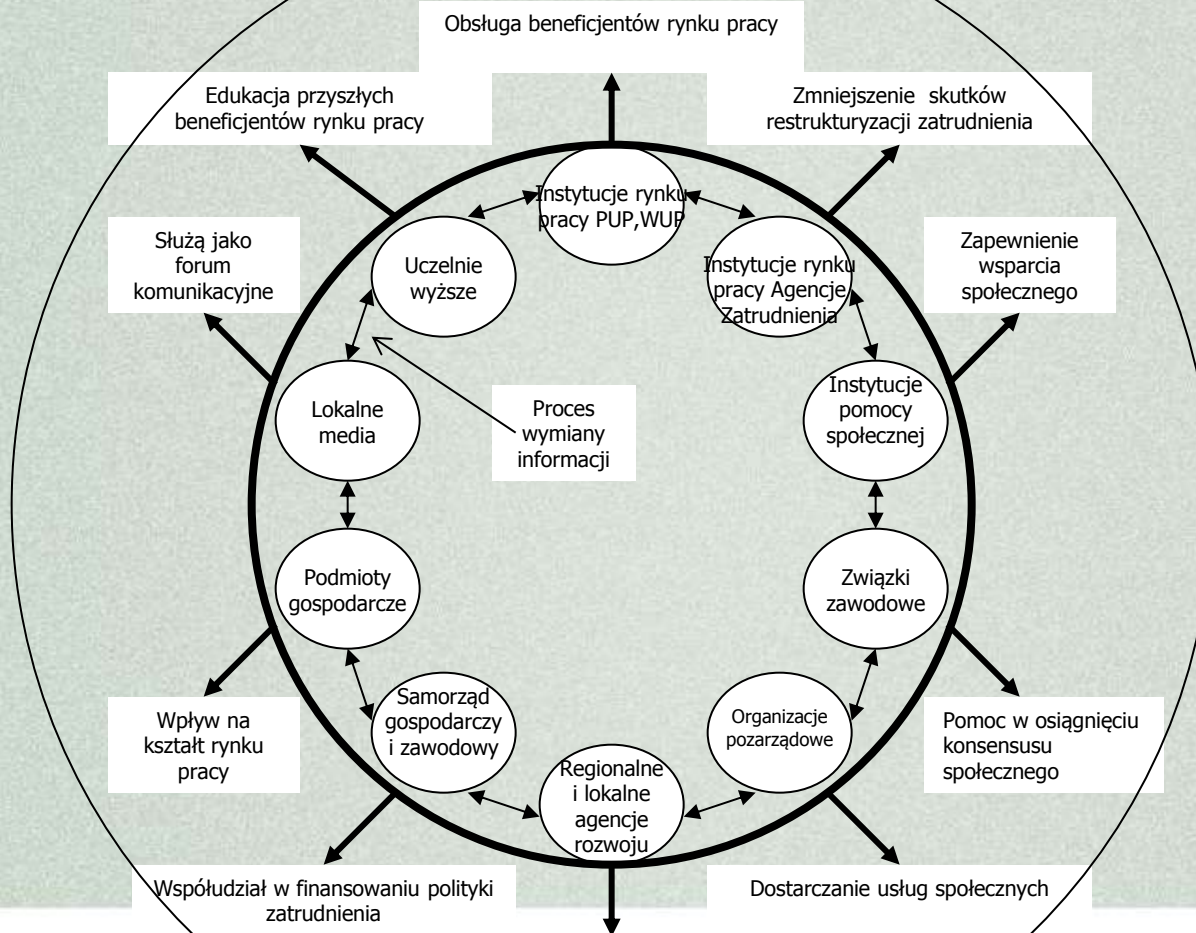
Obszary, które należy przeanalizować: wywiązywanie się z obowiązków prawnych wobec administracji publicznej, zaangażowanie i współpraca, tworzenie miejsc pracy i kreowanie rozwoju społecznego, działania na rzecz spójności i integracji, dialog ze społecznością i w końcu strategia współpracy



# Działania w zakresie modelu zintegrowanej polityki zatrudnienia

<= Powiat =>

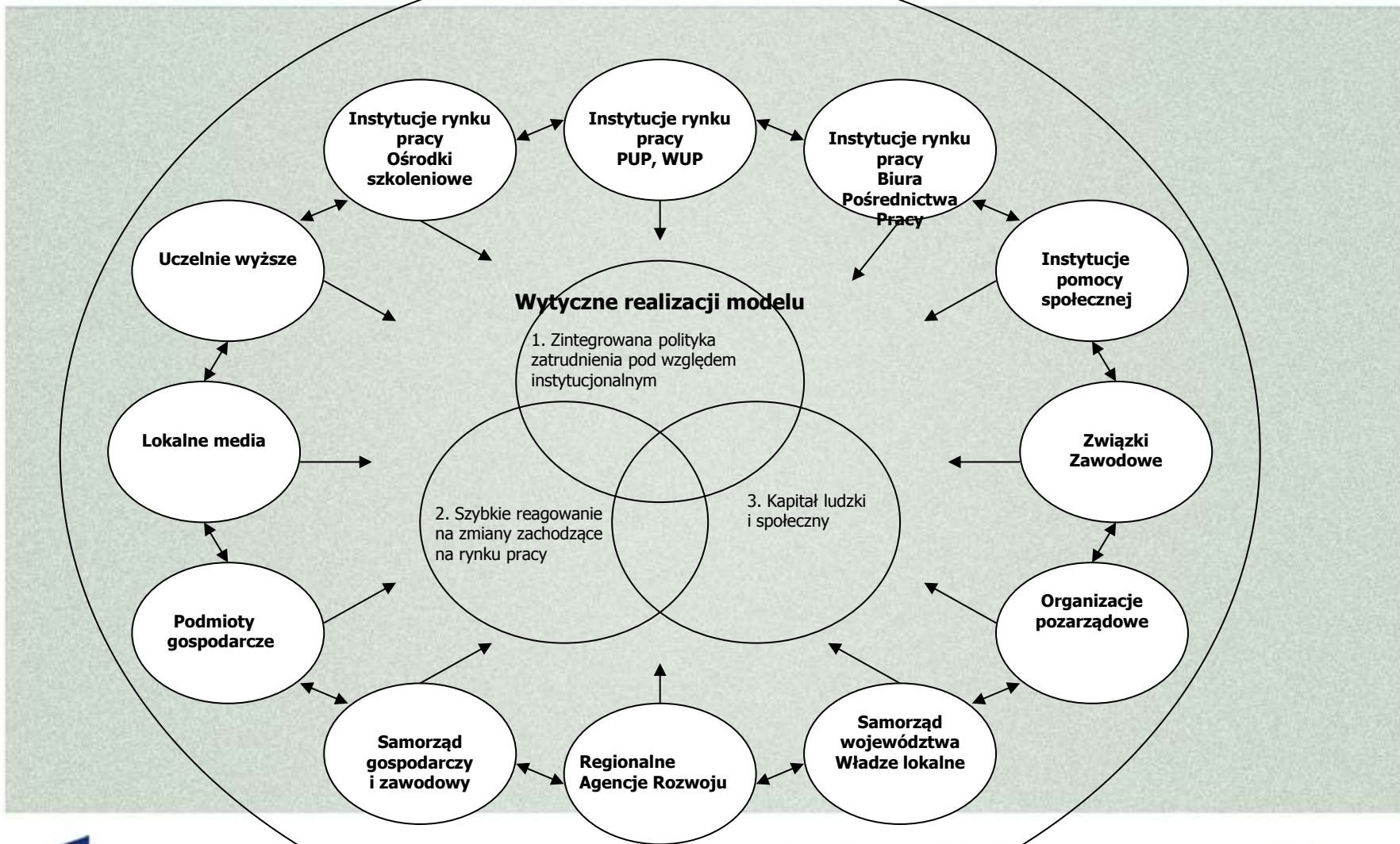
- propozycja



<= Powiat =>

proces wymiany informacji

<= Powiat =>



<= Powiat =>

proces wymiany informacji

**Dziękuję za uwagę**  
**mail: [wiszczun@poczta.onet.pl](mailto:wiszczun@poczta.onet.pl)**