

SPIS TREŚCI

O autorze	7
Wstęp	9
1. Przedsiębiorstwo w systemie nowej gospodarki	15
2. Kultura nowoczesnego przedsiębiorstwa	26
3. Przedsiębiorstwo jako system służący otoczeniu	49
Przedsiębiorstwo uczące się w burzliwym otoczeniu	65
Rola i zastosowanie etycznych programów w biznesie	92
System społecznej odpowiedzialności biznesu – <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)	100
Ekologiczny kontekst działalności przedsiębiorstwa	129
Świadomość ekologiczna społeczeństwa	138
4. Perspektywy rozwoju i wyzwania nowej gospodarki	162
5. Studium przypadku – The Body Shop	180
Społeczne zaangażowanie	181
Filary etycznego biznesu	183
Interesariusze	187
6. Model wytycznych CSR dla funkcjonowania przedsiębiorstw	196
Kryterium etyczne.	198
Kryterium ekologiczne	201
Kryterium społeczne	207
7. Zastosowanie koncepcji CSR w praktyce prowadzenia biznesu – przegląd badań	221
Zakończenie	253
Literatura	261

O AUTORZE

Dr inż. Marcin Żemigala ukończył zarządzanie i marketing na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej. W 2006 roku uzyskał stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Wykłada w Wyższej Szkole Ekonomii, Turystyki i Nauk Społecznych w Kielcach oraz w Katedrze Systemów Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Jego zainteresowania naukowe i badawcze obejmują przede wszystkim nowoczesne koncepcje zarządzania, takie jak zarządzanie wiedzą, zarządzanie jakością, zarządzanie ekologiczne, jak i społeczne i etyczne implikacje gospodarki i zarządzania. Jest autorem kilkunastu artykułów publikowanych w czasopiśmie naukowych oraz prezentowanych na konferencjach krajowych i międzynarodowych.

WSTĘP

Współczesne przedsiębiorstwo powinno być organizacją służącą otoczeniu, realizuje bowiem oprócz zadań ekonomicznych także zadania społeczne, w tym ekologiczne. Przedsiębiorstwa powinny ponosić odpowiedzialność za postęp społeczny, a co za tym idzie – za środowisko naturalne.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw przyczynia się do rozwoju całej gospodarki narodowej, która stanowi większą wartość niż zysk indywidualny. P.F. Drucker przekonuje: „Nie można już dłużej opierać się na założeniu, że osobisty interes właściciela będzie go wiódł ku dobru ogólnemu, lub że interes osobisty i dobro ogółu można oddzielić, traktując je jako kategorie niemające z sobą nic wspólnego. Wręcz przeciwnie, odpowiedzialność ta wymaga dzisiaj od menedżera, by przyjął odpowiedzialność za dobro ogółu, by podporządkował swe działania normom etycznym, ograniczając swój własny interes i władzę w razie, gdyby ich egzekwowanie godziło w dobro powszechne i wolność jednostki”¹. Przedsiębiorstwa i menedżerowie, którzy nimi zarządzają, powinni uwzględniać w swoich działaniach dobro całego społeczeństwa. Współczesny menedżer nie może być jedynie organizatorem produktywności kapitału, lecz musi brać pod uwagę wszystkie czynniki decydujące o wyróżniających kompetencjach firmy i jej pozycji na rynku. Ch. Handy podkreśla zmianę priorytetów przedsiębiorstwa i koncentrowanie się na modelu heksagonalnym, który tworzą finansiści, pracownicy, dostawcy, klienci, środowisko naturalne i społeczeństwo jako całość: „Nawet ci, którzy prowadzą życie w oddaleniu od fabryk oraz miejsc produkcji i handlu, chcą mieć pogląd na kwestie przedsiębiorstwa – dla kogo i po co istnieje. Bezpośrednio lub niebezpośrednio ich dobrobyt ekonomiczny od niego zależy. Recesja sprawia, że znaczenie zdrowego sektora handlowego w gospodarce staje się istotne dla każdego domu. Kiedy pada przedsiębiorstwo, upada wszystko – miejsca pracy, dochody z podatków, ceny domów, wydatki rządowe. Czy to jednak oznacza, że przedsiębiorstwo

jest instrumentem jedynie tworzącym bogactwo i najlepiej zostawić je w spokoju, by mogło robić to, co ma robić? Czy też oznacza to, że – właśnie z powodu takiego znaczenia społecznego – musi uznać szerszą odpowiedzialność niż tylko znaczne wzbogacanie swych właścicieli?”².

Wielu menedżerów nie zgadza się jednak z tezą o społecznej roli przedsiębiorstwa i podziela pogląd M. Friedmana (laureata Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii), że „istnieje tylko jeden jedyny rodzaj społecznej odpowiedzialności ze strony świata biznesu – wykorzystywać swe zasoby i podejmować działalność w celu zwiększenia własnych zysków na tyle, na ile pozostaje to w zgodzie z regułami gry. Innymi słowy – angażować się w otwartą i wolną konkurencję, bez podstępów i oszustw”³. Poglądy zwolenników tej teorii zdominowały współczesny świat biznesu i stały się niejako kanonem zarządzania.

„Ucywilizowany” liberalizm stwarza w społeczeństwie poczucie celowości i konieczności przestrzegania prawa, angażowania się w przedsięwzięcia gospodarcze pod jego rządami. Tworzy on również specyficzną atmosferę braku tolerancji dla jednostek, które nie przestrzegają obowiązujących reguł gry, pomijają w swojej działalności etykę i nie troszczą się o sprawy społeczne i ekologiczne. Za przykład może posłużyć społeczna gospodarka rynkowa rozwijająca się w Niemczech od 50 lat. Filarami takiego modelu gospodarki są niezaprzeczalna wolność rynku oraz równość i sprawiedliwość społeczna. Rynek stanowi miejsce wymiany konkurujących ze sobą podmiotów, a państwo czuwa nad dobrem wspólnym, uczciwymi regułami konkurencji, równością i sprawiedliwością społeczną. Można tutaj przytoczyć słowa L. Roosa, że „rynek i władza czuwająca nad dobrem wspólnym mogą tylko razem – nie inaczej – zapewnić uwzględniający prawa człowieka porządek i system gospodarczy”⁴.

Należy pamiętać, że przesadny interwencjonizm państwa powoduje zakłócenia gospodarcze i społeczne oraz zawęża kreatywność podmiotów gospodarczych i ich inicjatywę. W argumentach zwolenników teorii maksymalizacji zysku jest oczywiście dużo racji, jednak nie dostrzegają oni szerszego kontekstu prowadzenia biznesu, który w długim okresie i w skali globalnej jest ważniejszy niż jednostkowy interes akcjonariuszy. Można tutaj przywołać słowa Jana Pawła II, który podkreśla, że celem przedsiębiorstwa „nie jest po prostu wytwarzanie zysku, ale samo jego istnienie jako wspólnoty ludzi, którzy na różny sposób zdążają do zaspokojenia swych podstawowych potrzeb i stanowią szczególną grupę służącą całemu społeczeństwu. Zysk nie jest jedynym regulatorem życia przedsiębiorstwa; obok niego należy brać pod uwagę czynniki ludzkie i moralne, które z perspektywy dłuższego czasu okazują się przynajmniej równie istotne dla życia przedsiębiorstwa”⁵.

W obecnej rzeczywistości gospodarczej wśród przedsiębiorstw (także w Polsce) zaobserwować można rosnące zainteresowanie zagadnieniami z obszaru

społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*). Coraz częściej organizacje podejmują działania zmierzające do tego, aby dbałość o interesy ekonomiczne powiązana była z dbałością o przestrzeganie etycznych zasad odpowiedzialności względem społeczeństwa i środowiska naturalnego. Jak słusznie zauważa profesor B.R. Kuc, „przedsiębiorstwa, dla których jedynym określonym celem jest zysk, nie radzą sobie pod względem finansowym tak dobrze, jak te, które przyjęły szerszy zbiór wartości”⁶. Aby skutecznie wprowadzić do praktyki prowadzenia biznesu model społecznej odpowiedzialności wykraczający poza ramy przepisów prawa, model ciągłego doskonalenia aktywnego zaangażowania w sprawy społeczne, konieczne są pewne procedury i wytyczne skłaniające przedsiębiorstwa do refleksji nad prowadzoną działalnością i uwzględniania wymagań wszystkich stron, na które ma ono wpływ. Do najważniejszych procedur zaliczyć można:

- wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych,
- zasady prowadzenia działalności gospodarczej przyjęte podczas obrad okrągłego stołu w Caux,
- globalne zasady Sullivana (*Global Sullivan Principles*),
- globalne porozumienia (*Global Compact*),
- program „Responsible Care”,
- system społecznej odpowiedzialności biznesu według Social Venture Network,
- system społecznej odpowiedzialności biznesu według World Business Council for Sustainable Development (WBCSD),
- normę AA1000,
- normę SA8000,
- indeksy FTSE4Good,
- wytyczne do raportowania (*Sustainability Reporting Guidelines* GRI – Global Reporting Initiative),
- Zieloną Księgę (*Green Paper*).

Rozumny, światły i patrzący w przyszłość przedsiębiorca musi mieć świadomość społecznej odpowiedzialności, nie może traktować firmy jako samotnej wyspy pośród oceanu społeczeństwa. Przedsiębiorstwa są powiązane na wiele sposobów ze społeczeństwem i w swojej działalności muszą brać pod uwagę dobro wspólne. „Przedsiębiorstwo – podkreśla K. Doktor – zespolenie udziałowców, zarządców, wykonawców realizuje różne cele, czyli zysk nie może być jedyną motywacją przedsiębiorców, gdyż te różne grupy realizują cele produkcji, sprzedaży, udziału w zysku, innowacji, także zysku. Decydowanie o tych celach odbywa się w ramach gry uczestników (...). Zachowania firmy zajmującej się wytwarzaniem dóbr i świadczeniem usług są regulowane systemami wartości, wzorcami zachowań,

normami społecznymi, postawami, albowiem są to dzisiaj instytucje działające w silnie kulturowo uwarunkowanym kontekście”⁷.

Zarówno funkcje, jak i wynikające z nich zadania przedsiębiorstw w obszarze społecznej odpowiedzialności są wyzwaniem dla nowoczesnego zarządzania. Szczególnie ważną rolę w tym zakresie odgrywają takie czynniki, jak świadomość ekologiczna i społeczna wśród menedżerów i społeczeństw oraz kultura nowoczesnego przedsiębiorstwa. Aby jednak kultura stała się ważnym atutem konkurencyjnym, powinna się ona zasadzać na ogólnoludzkich wartościach, społecznym i ekologicznym nastawieniu w działaniu oraz bezwzględnie opierać się na zasadach etycznego prowadzenia biznesu czy szerzej – na etycznych zasadach życia. Odpowiednia kultura „generuje potrzebę uczenia się, kreatywności, innowacyjność jednostek i zespołów ludzkich, kult profesjonalizmu i zdolność do niekonwencjonalnego działania”⁸.

Organizacja odpowiedzialna społecznie to organizacja nastawiona na kapitał intelektualny, na wiedzę, organizacja ucząca się, służąca otoczeniu, otwarta na zmiany, wrażliwa na zjawiska wewnętrzne i zewnętrzne. Organizacje przyszłości muszą nauczyć się zaspokajania potrzeb społecznych, muszą tworzyć dobro publiczne, muszą wreszcie poczuć się integralną częścią społeczeństwa. Jak pisze G. Parston, zmiany te są efektem „żądań milionów niepowiązanych ze sobą ludzi, dotyczących przestrzegania ich zbiorowych praw jako obywateli do bezpieczniejszego, zdrowszego oraz bardziej sprawiedliwego społeczeństwa”⁹.

Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa przyszłości będzie zasługą w głównej mierze osiągnięć intelektualnych, znaczenie kapitału będzie malało. Ciekawie ujął to Ch. Handy: „Nowy wzór na sukces i na skuteczność działania to $I^3 = WD$; gdzie I oznacza Inteligencję, Informację i Idee, a WD oznacza wartość dodaną w gotówce lub w naturze. W społeczeństwie doby informacji ogarniętym duchem współzawodnictwa same zdolności umysłowe nie wystarczą. Jeśli chcemy, aby wiedza służyła nam w tworzeniu wartości, potrzebne są informacje do pracy i idee, które na ich bazie będzie można tworzyć”¹⁰.

Przypisy

¹ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994, s. 408.

² Ch.B. Handy, *Wiek paradoksu: w poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 126.

³ M. Friedman, *Společná povinností biznesu jest pomnažanie zysków*, [w:] *Etyka biznesu: z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, red. L.V. Ryan, J. Sójka, Wydawnictwo

- „W drodze”, Poznań 1997, s. 59. Rozszerzenie i obronę poglądów M. Friedmana można znaleźć w: E. Sternberg, *Czysty biznes: etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 59–60.
- ⁴ L. Roos, *Odnowa i rozwój społecznej gospodarki rynkowej*, „Społeczeństwo” 1998, nr 3, s. 540.
- ⁵ Jan Paweł II, *Centesimus Annus*, Wydawnictwo Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej TUM, Wrocław 2000, s. 72.
- ⁶ B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 57.
- ⁷ K. Doktor, *Przedsiębiorczość*, [w:] *Uwarunkowania produktywności i konkurencyjności gospodarki w warunkach akcesji Polski do UE*, red. J. Jagas, PTE, Wrocław–Opole–Katowice 2004, s. 322 i 324.
- ⁸ L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz, *Przedsiębiorstwo: zarządzanie zasobami*, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2004, t. II, s. 151.
- ⁹ G. Parston, *Osiąganie wyników społecznych*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 377.
- ¹⁰ Ch.B. Handy, *Wiek przewycięzonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 116.

PRZEDSIĘBIORSTWO W SYSTEMIE NOWEJ GOSPODARKI

W dzisiejszych czasach menedżerowie, którzy chcą rozwijać przedsiębiorstwa i kreować wartość, muszą patrzeć daleko w przyszłość i koncentrować uwagę daleko poza obszarem firmy. „Bez koordynacji wyższego rzędu oraz wymaganej przy tym pracy umysłowej gospodarka nie może wytworzyć żadnej wartości dodanej ani bogactwa. Wartość zatem zależy od czegoś więcej niż zestaw ziemi, pracy i kapitału. Wszystkie zasoby ziemi, pracy i kapitału nie wystarczą, by zaspokoić potrzeby konsumentów, jeśli nie można ich zintegrować na daleko wyższym poziomie niż kiedykolwiek przedtem. To z kolei zmienia samo pojęcie wartości”¹.

Organizacje poprzez swoją działalność wywierają różnego rodzaju wpływ na otaczającą rzeczywistość. Dlatego też nie mogą w żadnym wypadku skupiać się jedynie na maksymalizacji zysku, na pomnażaniu kapitału za wszelką cenę. „Nie oznacza to, że zysk i rentowność są nieważne. Oznacza natomiast, że rentowność nie jest celem przedsiębiorstwa ani działalności w biznesie, lecz ich czynnikiem ograniczającym. Zysk nie stanowi wyjaśnienia, przyczyny czy racji bytu działań i decyzji biznesu, lecz sprawdzian jego wartości. Gdyby w fotelach dyrektorskich zasiadali nie biznesmeni, lecz archaniołowie, to i tak musieliby zajmować się rentownością pomimo zupełnego braku swego osobistego zainteresowania zyskiem. Dotyczy to w równiej mierze niemających nic wspólnego z archaniołami komisarzy, kierujących przedsiębiorstwami Rosji Sowieckiej. Problemem bowiem każdego biznesu nie jest maksymalizacja zysku, lecz osiągnięcie dostatecznego zysku, który pokrywałby ryzyko działalności ekonomicznej, w ten sposób pozwalając uniknąć strat”².

Przedsiębiorstwo jest częścią szeroko pojmowanego systemu społecznego i działa w jego ramach. Powinno zatem wyrażać troskę o dobro środowiska naturalnego i społeczeństwa. Ch. Handy tak oto zakreśla ramy działalności przedsiębiorstwa: „Różne wersje kapitalizmu pewne fundamenty mają wspólne – wolny rynek, prywat-

na własność majątku, prywatne kierowanie inwestycjami. W każdej wersji kompania działa w przestrzeni ograniczonej sześcioma grupami interesów – udziałowcy lub finansisci, pracownicy, klienci, dostawcy, społeczeństwo i wreszcie otaczająca ją wspólnota oraz środowisko. To, czym się różnią, to znaczenie, jakie każda z nich nadaje każdej z grup interesu”³.

Dzisiejsze przedsiębiorstwa w obliczu coraz większej konkurencji koniecznie powinny skupić uwagę na takich czynnikach, jak przedsiębiorczość ludzi, najnowocześniejsza technika i technologia, innowacyjne, niekonwencjonalne rozwiązania organizacyjne oraz niekończące się udoskonalanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem i systemu informacyjnego⁴.

Według V. Cody, profesora ekonomiki przedsiębiorstwa uniwersytetu w Mediolanie, funkcją przedsiębiorstwa jest zdolność do zaspokojenia trzech rodzajów potrzeb:

- klientów, którzy są finalnymi odbiorcami produktów lub usług przedsiębiorstwa,
- kooperantów przedsiębiorstwa, którzy wnoszą wkład w działalność przedsiębiorstwa i oczekują w zamian zysku,
- spełnienia wymogów równowagi ekonomicznej i finansowej, aby funkcjonowanie przedsiębiorstwa było możliwe bez narażenia na skutki złego zarządzania.

Tak pojęte przedsiębiorstwo generuje pewien system wartości:

- „dla klientów, proponując im raczej zaopatrzenie w wyroby aniżeli zamykanie w relacji wartość – cena,
- dla pracowników, którym daje szerokie możliwości uczenia się, realizowania się, zdobywania kwalifikacji uznawanych na rynku pracy,
- dla akcjonariuszy przez zwiększanie wartości ich akcji,
- dla dystrybutorów i dostawców, których włącza w strategiczny skuteczny plan, podnoszący wartość ich własnych przedsiębiorstw,
- dla całej społeczności, za którą przedsiębiorstwo czuje się odpowiedzialne, realizując wartości gospodarki rynkowej, wspierając ochronę środowiska, dając miejsca pracy, stwarzając oszczędności, a przez to wszystko przyczyniając się do ogólnego dobrobytu”⁵.

Znaczenie systemu wartości podkreśla także M. Hopej, który obok takich cech doskonałego przedsiębiorstwa, jak skłonność do działania, trzymanie się blisko klienta, autonomia, przedsiębiorczość, wydajność osiągnięta dzięki ludziom, trzymanie się swojej specjalności, prosta struktura, jednoczesna dyscyplina i swoboda, uwypukla znaczenie właśnie systemu wartości, który jest siłą napędową organizacji. „Stanowi go zwykle przekonanie, że:

- jest się najlepszym,
- w wykonywanej pracy liczą się szczegóły,
- ludzie są najistotniejszym elementem organizacji,
- większość uczestników organizacji może być nowatorami, czego następstwem jest ich gotowość do dźwigania ciężaru niepowodzeń,
- nieformalne stosunki odgrywają podstawową rolę w porozumiewaniu się w organizacji,
- bez odpowiedniego zysku przetrwanie organizacji nie jest możliwe,
- jakość działań dotyczy każdego”⁶.

Definicję przedsiębiorstwa nastawionego na człowieka podaje B. Ring, który stwierdza, że jest ono „wspólnotą osób, które w celu realizacji projektu gospodarczego, etycznego i realistycznego, a zatem celem wzrostu i rozwoju gospodarczego, angażują się i czynią wysiłki w sposób indywidualny i kolektywny, aby osiągnąć cel własnego dowartościowania się jako osób, wnosząc własną specyficzną pracę w zależności od swoich zdolności”⁷.

Zadaniem przedsiębiorców i menedżerów jest działanie w sposób taki, aby ekonomiczne prawa wolnego rynku w coraz większym stopniu służyły człowiekowi. Należy poszukiwać metod, technik i celów, dzięki którym człowiek stanie się podstawowym podmiotem w przedsiębiorstwie i beneficjentem wypracowanych korzyści. Zgodnie z tym modelem wzorcowy przedsiębiorca:

- jest uczciwy, kompetentny i świadomy swoich obowiązków,
- potrafi zdusić w sobie skłonność do egoizmu,
- jest w stanie pokonać chęć niepokohamowanego bogacenia się, niemoralnego zarobku i marnotrawstwa,
- umie okiełznać własne ambicje,
- potrafi odejść od minimalizmu w uczciwości.

Z drugiej strony powinien on być człowiekiem idei, pełnym inicjatywy, poświęcenia i nadziei⁸.

Organizacja funkcjonująca na rynku musi przestrzegać podstawowych norm i wartości społecznych, etycznych i ekologicznych. Jak piszą M. Kostera i A.K. Koźmiński, „organizowanie jest działalnością par excellence moralną, gdyż wszystko, co ludzie wspólnie robią, ma wymiar moralny”⁹. Nie powinno się więc traktować rentowności jako jedynego kryterium funkcjonowania przedsiębiorstwa. Twierdzenie, że skoro osiąga ono zysk, wszystko jest w najlepszym porządku, może okazać się fałszywe, a dążenie do maksymalizacji zysku może doprowadzić organizację do klęski. Także Ch. Handy przekonuje, że „głównym celem firmy nie jest zysk, i kropka. Zysk jest do tego, żeby trwać, do robienia czy produkowania rzeczy, a także

do robienia tego jeszcze lepiej i więcej. Powiedzenie, że zysk jest środkiem do innych celów nie jest semantyczną grą słów, jest poważnym argumentem moralnym. Wymaganie nie jest celem. W życiu codziennym ci, którzy tworzą ze środków cele, zwykle zwani są neurotykami lub obsesjonatami. Musimy jeść, by żyć, lecz jeśli będziemy żyć, by jeść, wypaczymy się w więcej niż jednym tego słowa znaczeniu”¹⁰.

Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars podają osiem argumentów przeciwko maksymalizacji zysku:

- 1) „Zysk osiąga się za późno, by mógł posłużyć do skutecznego kierowania przedsiębiorstwem. Obecny zysk może być skutkiem decyzji podjętych wiele lat temu, które właśnie zaczęły przynosić korzyści. To tak, jakby ktoś próbował sterować łodzią za pomocą kilwatera, który pozostawiła kilka mil za sobą.
- 2) Zysk, podobnie jak szczęście i satysfakcja, łatwiej osiągnąć pośrednio, jeśli nie myślimy tylko i wyłącznie o sobie i własnych pragnieniach, lecz koncentrujemy się na potrzebach klientów. Krótka wycieczka do przedszkola powinna nam uświadomić, że troski o własne sprawy nie trzeba się uczyć, natomiast rozumieć bliźnich uczymy się całe życie.
- 3) Rentowność klóci się z bardziej potrzebnymi wartościami, co nie znaczy, że są to wartości ważniejsze. Zanim klient przyniesie nam zysk, musimy zaskarbić sobie jego przychyłność, inwestować, zanim się opłaci, troszczyć się o towar, zanim poprosimy, żeby się nim zainteresowano. Czerpanie zysków z przedsiębiorstwa zwykle zwolni później tempo jego rozwoju, podczas gdy pobudzanie rozwoju zwiększy późniejszy zysk.
- 4) Strategie maksymalizacji zysku są zbyt proste do przewidzenia i łatwo dać im odpór. Wystarczy, że twój konkurent usunie element rentowności z waszej rywalizacji i poczeka, aż sam się zniechęcis i zrezygnujesz.
- 5) Im wyższy zysk początkowy na nowym rynku, tym więcej chętnych rzuci się, żeby skorzystać z tej samej okazji. Jeśli jednak wiele się nauczyłeś, osiągając skromne zyski, masz szansę pozostać sam na rynku.
- 6) Jeśli zarząd dąży do osiągnięcia najwyższych możliwych zysków, nie powinien się dziwić, kiedy robotnicy i najlepsi pracownicy zaczną wysuwać pod jego adresem równie wygórowane żądania.
- 7) W przymierzu strategicznym nie wszystkie jednostki mogą być rentowne. Jeśli, na przykład, twój japoński rywal współpracuje z bankiem, firmą ubezpieczeniową i kompanią handlową, które nie żądają od niego najwyższych opłat, może zyskać nad tobą przewagę w dziedzinie kosztów produkcji.
- 8) Kiedy jedynym celem przedsiębiorstwa jest zysk, może ono niszczyć swoją integralność i spójność swoich zasobów wiedzy, przerzucając się od samochodów przez samoloty, po informatykę, bez logicznych związków niezbędnej wiedzy z kwalifikacjami”¹¹.

Jednak przedsiębiorstwa nastawione na zysk są podstawą budowania wspólnego dobra, wyłączając oczywiście organizacje typu non profit. Przedsiębiorstwa, które przez dłuższy czas nie potrafią wypracować minimalnego zysku, aby przetrwać na rynku, stanowią obciążenie dla społeczeństwa. M. Spieker wymienia obwarowania, jakim powinno być poddane dążenie przedsiębiorstwa do większego zysku:

- „Nie posługuje się niegodziwymi środkami; zyski muszą wynikać z wydajności i wolnej konkurencji. Porządek prawny winien zatem przewidywać sankcje za nadużycie prawa własności i ograniczanie konkurencji. Przedsiębiorca powinien stosować «złotą regułę» i wyróżniać się uczciwością.
- Dążenie do osiągnięcia zysku nie może być podporządkowane celom egoistycznym, innymi słowy, zyski nie mogą być wyjęte spod opodatkowania ani wyłączone z obiegu gospodarczego. Porządek prawny winien zapewnić odpowiedzialność właścicieli za dobro wspólne, nie dopuszczać do ucieczki kapitałów i ułatwiać inwestowanie. Przedsiębiorca winien mieć cnotę wielkoduszności.
- Dążenie do osiągnięcia zysku nie może spychać na margines tych, którzy z jakichkolwiek powodów nie są w stanie niczego wypracować. Porządek prawny winien stwarzać – poprzez system opłat i świadczeń społecznych – taką sytuację, żeby gospodarka nie była nastawiona jedynie na tworzenie dochodu, ale i na realizowanie wymogów sprawiedliwości społecznej, żeby zasada rentowności była dopełniana zasadą solidarności, żeby gospodarka rynkowa była społeczną gospodarką rynkową, a państwo prawa socjalnym państwem prawa”¹².

Obowiązkiem przedsiębiorstw jest wydajne zarządzanie zasobami, co pociąga za sobą konieczność wypracowania zysku. Zysk ma kluczowe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa, stanowi jego siłę napędową konieczną dla zdrowego funkcjonowania¹³. Jednak nie można zawężać celu funkcjonowania przedsiębiorstwa do zysku. Cele te należy rozszerzać w taki sposób, aby lepiej reagowało ono na zróżnicowane potrzeby społeczeństwa¹⁴.

Rozumny przedsiębiorca musi mieć świadomość społecznej odpowiedzialności, nie może traktować firmy jako samotnej wyspy na oceanie społeczeństwa.

Pojęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) nie ma jednoznacznej definicji w literaturze. Tak zwana szkoła chicagowska (M. Friedman) odpowiedzialność tę określa jako wywiązywanie się w pełni z zadań wobec akcjonariuszy (*shareholders*), czyli jego właścicieli, dążących do maksymalizacji wartości rynkowej firmy. Tymczasem współczesne przedsiębiorstwo musi coraz szerzej uwzględniać interesy co najmniej głównych interesariuszy (*stakeholders*), którzy w sposób mniej lub bardziej bezpośredni wywierają wpływ na decyzje związane z zarządzaniem.

Według Social Venture Network „ważne jest to, aby pamiętać od samego początku, że nie ma takiej jednostki jak przedsiębiorstwo w ogólnym ujęciu ani ogólnej recepty na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. Ponadto społeczna odpowiedzialność jest szeroką dziedziną obejmującą wiele zązębiających się i różnych od siebie dyscyplin. Dodatkowo społeczna odpowiedzialność jest procesem dynamicznym i dotyczy zasad dobrego postępowania będących rezultatem zrównoważonego podejmowania decyzji mających na uwadze interesy wszystkich zainteresowanych stron. Te decyzje muszą opierać się na ciągłych dyskusjach z interesariuszami oraz muszą brać pod rozwagę wyjątkowe i zmieniające się okoliczności funkcjonowania każdej organizacji. To wymaga odpowiedniego poziomu świadomości, informacji, troski i fachowej realizacji. Wszystko to może zaistnieć jedynie, jeśli jest integralną częścią kultury organizacji”¹⁵.

Pojęcie interesariuszy (*stakeholders*) można rozpatrywać w ujęciu wąskim i szerokim. „Wąska definicja dotyczy tych grup, które są niezbędne dla przetrwania i sukcesu przedsiębiorstwa. Szeroka definicja obejmuje każdą grupę i jednostkę, która może wpływać na firmę lub odczuwać wpływ jej działań na siebie”¹⁶. Według I. Penc-Pietrzak *stakeholders* „to inaczej zainteresowani, interesariusze, strategiczni kibice organizacji, a więc grupy lub osoby (nie zaś czynniki), które mogą wywierać wpływ na decyzje przedsiębiorstwa albo być uzależnione od tych decyzji, wobec których firma ma określone zobowiązania oraz które mogą udzielać jej wsparcia”¹⁷.

Definicja opracowana przez World Business Council for Sustainable Development przedstawia się następująco: „CSR wyraża się w ciągłym zobowiązaniu biznesu do zachowań etycznych i przyczynianiu się do ekonomicznego rozwoju, poprawy jakości życia siły roboczej, ich rodzin, tak samo jak lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości”¹⁸. Mówiąc w skrócie, CSR ma pomagać w spełnianiu ludzkich potrzeb.

Większość definicji określa CSR jako koncepcję uwzględniania, na zasadzie dobrowolności, aspektów społecznych i ekologicznych w działalności przedsiębiorstwa¹⁹. Chodzi jednak nie tylko o spełnianie wymogów prawa, ale o pójście krok dalej – większe inwestowanie w ludzi, środowisko i relacje z interesariuszami. Działania te, jeśli są prowadzone profesjonalnie i z uwzględnieniem zasad racjonalności, mogą uczynić firmę bardziej konkurencyjną i zwiększyć jej wydajność. Podkreślić należy, że koncepcja CSR odnosi się do wszystkich rodzajów przedsiębiorstw i sektorów gospodarki. Bardzo ważne jest jej stosowanie w małych i średnich przedsiębiorstwach (a także w mikroprzedsiębiorstwach), gdyż to one wnoszą największy wkład w gospodarkę i rozwój zatrudnienia²⁰.

Społeczna odpowiedzialność oznacza nie tylko wywiązywanie się w pełni z zobowiązań prawnych i finansowych wobec właścicieli kapitału, ale także troskę o to,