

Zmiany w kształcie wiązki celów przedsiębiorstw zrównoważonego rozwoju

Andrzej Niemiec*

Streszczenie: W artykule przedstawiono zmiany w kształcie wiązki celów w przedsiębiorstwie zrównoważonego rozwoju. Główny nacisk położono na dwa obszary, które coraz częściej zostają wydzielone w tego typu przedsiębiorstwach: płaszczyznę ochrony środowiska i płaszczyznę społeczną. W artykule zaprezentowano cele i motywy, jakimi kierują się polscy przedsiębiorcy wyodrębniający te obszary działania w swoich przedsiębiorstwach. Motywy podzielono na dwie grupy: o charakterze biznesowym oraz realizowane altruistycznie.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, ochrona środowiska, społeczność lokalna

Wprowadzenie

Koncepcja „zrównoważonego rozwoju” przez długie lata odnosiła się do gospodarki, ekonomii danego kraju czy nawet regionu. Z czasem termin ten zaczął pojawiać się również w innych kontekstach. Zrównoważony rozwój zyskał nowe znaczenie w rolnictwie, architekturze, dietetyce. Obecnie koncepcja ta jest coraz chętniej stosowana w zarządzaniu strategicznym. Stosuje się ją nad wyraz chętnie przy eksponowaniu zmian w hierarchii celów strategicznych przedsiębiorstw. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, jak zmieniły się obszary działania i cele strategiczne polskich przedsiębiorstw w obecnych warunkach ich funkcjonowania¹. Hipotezą pracy zaś twierdzenie, że koncepcja zrównoważonego rozwoju istotnie zmieniła system celów polskich przedsiębiorstw zwłaszcza w obszarze ochrony środowiska i społeczności lokalnej. Dlaczego?

1. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa

Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy cofnąć się w czasie do momentu kryzysu finansowego ostatnich lat. Do tej pory dominującą rolę na szczeblach strategii odgrywali właściciele. Mieli być gwarantem osiągnięcia kompromisu pomiędzy sprzecznymi celami interesariuszy. To dla nich tworzono wartość i ją realizowano. Jednak to, co miało być stabilizatorem – okazało się destabilizujące i przyczyniło się do kryzysu ostatnich lat. Wiele osób w chciwości właściciele doszukało się winy za zaistniały stan rzeczy. Pytano, dlaczego przedsiębiorstwa

* dr Andrzej Niemiec – Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, ul. Mickiewicza 64, 70-101 Szczecin, e-mail: andrzej.j.niemiec@gmail.com

¹ Badania są wynikiem grantu MNISW: *Kluczowe indykatory osiągnięć w zarządzaniu wynikami przedsiębiorstw* N N115 436640.

jednego dnia były warte fortuny, a następnego – nic? Problemem nie była sama chęć właścicieli. Problem wydaje się fundamentalny. Jeżeli stawiać za cel wartość przedsiębiorstwa – to co ona wyraża? Dla właściciela wartość przedsiębiorstwa wyraża w części obecną zdolność do generowania gotówki czy wartości majątku, a także może zawierać w sobie komponent określający oczekiwania co do przyszłych nadwyżek gotówki. O ile ten pierwszy komponent jest uzasadniony naukowo, o tyle ten drugi wymyka się naukowcom, gdyż okrywa go zasłona niepewności co do dalszej przyszłości. Kupując akcje przedsiębiorstwa, płacimy więc za faktyczny udział, ale być może i za prawo do marzeń o byciu nad wyraz bogatym w przyszłości. Czy wartość tej akcji jest więc dobrym miernikiem celu jego działania? Jedynie zakładając, że uczestnicy rynku akcji nie mają marzeń, a decyzje inwestycyjne opierają wyłącznie na chłodnych kalkulacjach.

Kryzys napiętnował tę wadę istniejącego systemu. Rozwiązaniem miało być przewartościowanie hierarchii celów. Pomocą w tym miało być powrócenie do koncepcji zrównoważonej karty wyników Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona. Cztery perspektywy karty wyników pozwalają zachować równowagę pomiędzy celami krótko- i długoterminowymi firmy, pomiędzy wymaganymi wynikami i czynnikami, które wpływają na ich realizację, oraz pomiędzy miernikami obiektywnymi i tymi bardziej subiektywnymi. Uwzględnienie w karcie wyników wielu mierników sprawia, że może się wydawać skomplikowana, jednak właściwie skonstruowana zawiera jednolity cel, ponieważ wszystkie mierniki opisują realizację jednej strategii (Kaplan, Norton 2001b: 41). Strategiczna karta wyników stanowi podstawę spojrzenia na strategię tworzenia wartości z czterech różnych perspektyw, takich jak:

Finansowa. Strategia wzrostu, zyskowności i ryzyka oglądana z perspektywy akcjonariusza.

Klienta. Strategia tworzenia wartości z perspektywy klienta.

Operacyjna. Odzwierciedlająca wewnętrzne procesy firmy, sprawność i efektywność procesów przyczyniających się do zadowolenia klienta i akcjonariusza.

Innowacyjna. Odzwierciedlająca tworzenie klimatu sprzyjającego zmianom organizacyjnym, nowatorstwu i rozwojowi (Kaplan, Norton 2001a: 29).

Przy pomocy tej karty dyrektorzy firm mogą dokonać pomiaru wartości dla obecnych i przyszłych klientów. Nie umniejszając znaczenia wskaźników finansowych, karta ukazuje w ostrym świetle czynniki kształtujące przewagę nad konkurencją (Kaplan, Norton 2001a: 29).

Jak wynika z badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych, większość przedsiębiorstw mierzyło wyniki w trzech lub w czterech płaszczyznach zaproponowanych przez Kaplana i Nortona (2001b). Najczęściej uwzględniano płaszczyznę finansową, płaszczyznę klientów i płaszczyznę procesu. Niewiele firm wprowadza czwartą płaszczyznę – uczenia się i rozwoju – ze względu na trudność jej interpretacji oraz znalezienie właściwych indyktorów (Marr 2006). Tak więc w zarządzaniu wartością dominowały zasadniczo trzy płaszczyzny – procesów wewnętrznych, gdzie wartość była tworzona, i płaszczyzna finansowa i klienta, gdzie wartość była realizowana (Hannabarger i in. 2007: 4 i 205). Podstawowym problemem w tych korporacjach jest fakt, że – jak to określili Kaplan i Norton – brakuje im koordynacji działań. Składają się z doskonałych jednostek biznesowych, z których każda zatrudnia świetnie wykształconą, doświadczoną i silnie zmotywowaną kadrę menedżerską. Jednak działania poszczególnych jednostek nie są skoordynowane. W najlepszym wypadku jednostki te nie przeszkadzają sobie nawzajem, co powoduje, że wyniki osiągane przez korporację są równe sumie wyników poszczególnych jednostek biznesowych, pomniejszonej o koszty generowane przez centralę. Zwykle jednak działania części jednostek biznesowych prowadzą do konfliktów dotyczących obsługi wspólnych klientów lub podziału wspólnych zasobów albo

poszczególne jednostki zaprzeczają szansę na osiągnięcie jeszcze wyższego poziomu efektywności na skutek braku koordynacji. Ich łączne wyniki są dużo gorsze od tych, jakie mogłyby osiągnąć, gdyby lepiej ze sobą współpracowały (Kaplan, Norton 2011a: 13–14).

Problem koordynacji działań nabiera dodatkowego znaczenia, zwłaszcza biorąc pod uwagę również zmiany, jakim podlegają same organizacje. Podstawową z nich jest dezintegracja. W epoce informacyjnej tradycyjna organizacja ulega dezintegracji, a w jej miejsce powstają albo duże organizacje gospodarcze, albo mniejsze, dynamicznie działające jednostki, składające się m.in. ze związków samodzielnych pracowników i podmiotów (molekularne organizacje o rozmytych granicach). Jednostki takie charakteryzują się znaczną samodzielnością decyzyjną, szybkością i skutecznością podejmowanych działań, wyższą jakością produktów, niższymi kosztami, „odchudzoną” strukturą oraz efektywniejszym zarządzaniem (Sikorski 1999: 43). Przedsiębiorstwa funkcjonujące w strukturach sieciowych² z jednej strony ulegają wewnętrznej dezintegracji, ponieważ podział na mniejsze jednostki organizacyjne (grupy zadaniowe) wymusza na nich pełną samodzielność w działaniu, z drugiej zaś strony ze względu na potrzebę intensywnej wymiany zasobów czy informacji między jednostkami integrują się wewnętrznie. W przedsiębiorstwie obserwuje się przeciwstawne procesy, tj. zwiększanie i zmniejszanie. Stają się większe, gdyż uczestniczą w rozległej sieci światowej współpracy, ale ulegają również zmniejszeniu, ponieważ rezygnują z wykonywania wielu zadań i zlecają je podwykonawcom (Marek, Czerniachowicz 2003: 120–121; Marek, Białasiewicz 2008: 380). Te przedsiębiorstwa będą działać w stanie ciągłej transformacji. Organizacje będą elastyczne, zawsze gotowe do działania, aby odpowiedzieć na potrzeby szybko zmieniającego się i często burzliwego rynku. Będą szybkie, elastyczne, sieciowe, różnorodne, nastawione na świadczenie usług, i praktycznie niezależne od fizycznej lokalizacji (Kerr 2006: 1).

Przedsiębiorstwo poddające się opisanym zmianom organizacyjnym Grudzewski, Hejduk, Sankowska i Wańtuchowicz opisują jako zrównoważone (*Sustainable enterprises*). Według nich *sustainable enterprise* to koncepcja przedsiębiorstwa jutra, elastycznie dostosowującego się do ciągłych i turbulentnych zmian zachodzących w otoczeniu oraz potrafiącego funkcjonować w warunkach chaosu i kryzysu. Koncepcja przedsiębiorstwa przyszłości i sposób jej realizacji są weryfikowane przez rynek. Kluczowym problemem jest dogłębnie przemyślane, inteligentne i efektywne stymulowanie zmian warunków w otoczeniu przedsiębiorstwa na takie, aby były jak najkorzystniejsze dla niego. Umożliwi to zrównoważony rozwój oraz prolongatę obecności na rynku.

Do najważniejszych czynników wpływających i kształtujących warunki funkcjonowania *sustainable enterprise* wyżej wymienieni autorzy zaliczają:

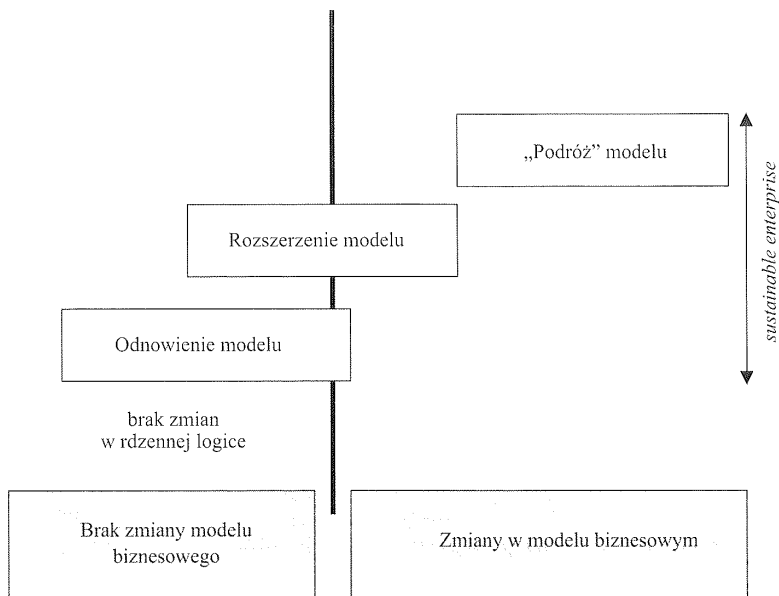
1. Występowanie wielu procesów jednocześnie, nakładających się na siebie, przeplatających się. Procesom globalizacyjnym towarzyszą procesy integracyjne i dezintegracyjne. Integracja odbywa się na poziomie całych gospodarek narodowych (np. w zakresie gospodarki surowcami naturalnym, jak ropa naftowa, gaz, miedź), regionów (np. regulacje unijne w zakresie produktów regionalnych i tradycyjnych wspierające rozwój regionów), na poziomie przedsiębiorstw (np. integracja kapitału finansowego, rzeczowego, ludzkiego itd. między odległymi geograficznie siedzibami, oddziałami czy filiami przedsiębiorstwa). Dezintegracja nie jest postrzegana jako zjawisko trwałe. Procesy dezintegracyjne prowadzą do zastąpienia starych, nieefek-

² Pojęcie sieci odnosi się do typu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, do sposobu zarządzania, a także do form współpracy przedsiębiorstw, za: Marek, Białasiewicz (2008: 380).

tywnych układów, relacji czy więzi opartych na rozwiązaniach gospodarczych, społecznych i politycznych, narzuconych nierzadko krajom w nich uczestniczącym przez silniejszych partnerów, nowymi układami, relacjami czy więziami, efektywnymi, gdyż opartymi na działaniu mechanizmów rynkowych i przyjmowanymi świadomie i dobrowolnie przez współpracujące ze sobą kraje.

2. Trudne do przewidzenia przemiany i zmiany m.in. polityczne, systemowe, społeczne, ekonomiczne. Jednym z głównych procesów zauważalnych na świecie jest z jednej strony zanik granic politycznych, a z drugiej pojawienie się międzynarodowych wspólnot gospodarczych, które w sposób istotny zaczynają wpływać i kształtować również sytuację ekonomiczno-gospodarczą poszczególnych krajów (Grudzewski i in. 2010: 300).

Podstawowym problemem w zarządzaniu tego typu jednostkami jest fakt, że większa niezależność jednostek biznesowych powoduje kompletną zmianę optyki w zarządzaniu taką organizacją. Zmiana polega na powolnym odejściu od zarządzania jednostkami na korzyść zarządzania relacjami, a więc wspólnymi powiązaniem. Dezintegracja powoduje, że jednostki składowe organizacji mają coraz większą swobodę i coraz większą niezależność. Zmiana optyki w zarządzaniu jest więc konieczna. Umiejętność w tworzeniu nowych i określaniu istniejących zasad współpracy pomiędzy elementami organizacji, kooperantami i konkurentami daje nowe możliwości organizacji przyszłości. Ten właśnie problem jest myślą przewodnią, jaką Kaplan, Norton poruszyli w dopasowaniu.



Rysunek 1. Zmiany modelu biznesowego a zrównoważone przedsiębiorstwo

Źródło: Linder, Cantrell (2000), za: Grudzewski i in. (2010: 28).

Zmiany zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w systemach zarządzania spowodowały istotne zmiany dla samego modelu biznesowego. Model biznesowy przedsiębiorstwa został rozszerzony o płaszczyznę społeczną i ochrony środowiska. Joanna Świerk, podobnie jak Kaplan i Norton, zalicza te elementy jako ostatnią grupę procesów wewnętrznych. Stanowią według niej procesy regulacyjne i społeczne obejmujące zagadnienia związane z ochroną środowiska, bezpieczeństwem i zdrowiem, praktykami regionalnymi itp. Umożliwiają organizacjom działanie w otoczeniu geograficznym, politycznym i społecznym, w którym firmy te dokonują sprzedaży swoich produktów i usług. Przedsiębiorstwa, które włączyły te elementy do płaszczyzny procesów wewnętrznych, dokonały odnowienia modelu biznesowego. Zgodnie z sugestią Kaplana i Nortona – znakomita opinia wynikająca z przestrzegania przepisów oraz podejmowania działań o charakterze społecznym pomaga przedsiębiorstwu przyciągnąć i zatrzymać wysoko kwalifikowanych pracowników i sprawić, że jego procesy w perspektywie zasobów ludzkich będą bardziej efektywne i skuteczne. Ograniczenie zagrożeń dla środowiska oraz poprawa zdrowia i bezpieczeństwa pracowników również podnoszą wydajność i obniżają koszty operacyjne. Wreszcie przedsiębiorstwa o znakomitej reputacji mają na ogół wyższe notowania u klientów oraz inwestorów wrażliwych na sprawy społeczne. Wszystkie te powiązania – z procesami operacyjnymi, procesami relacji z klientami, zasobów ludzkich oraz finansowymi – pokazują, w jaki sposób efektywne zarządzanie działaniami regulacyjnymi i społecznymi prowadzi w dłuższej perspektywie czasowej do tworzenia wartości dla akcjonariuszy (Kaplan, Norton 2011b: 194).

Jest to pierwszy krok w kierunku zrównoważonego przedsiębiorstwa. Kolejnym krokiem jest wydzielenie płaszczyzny społecznej oraz płaszczyzny ochrony środowiska jako odrębnych perspektyw działania. Poszukuje się też innych płaszczyzn, np. pracowników, właściwe dla przemysłu benchmarki, ochrona pracy i pewność, innowacje, dostawcy (Marr 2006). Jaki to ma wpływ na zmianę kształtu wiązki celów? Oczywiście ogromny. Skutkuje rozszerzeniem modelu biznesowego, co jest przełomowym krokiem w dążeniu do stworzenia przedsiębiorstwa zrównoważonego.

2. Płaszczyzna ochrony środowiska

Przedsiębiorstwa zarządzające działaniami regulacyjnymi i społecznymi składają raporty z tych działań w takich wymiarach jak:

- środowisko,
- bezpieczeństwo i zdrowie,
- praktyki związane z zatrudnieniem pracowników,
- inwestycje społeczne.

Ze względu na rozbudowane, surowe przepisy dotyczące ochrony środowisk obowiązujące w krajach wysoko rozwiniętych raporty z działań w tym zakresie należą do najbardziej obszernych w odniesieniu do procesów regulacyjnych i społecznych. Zazwyczaj raport taki obejmuje następujące zagadnienia:

- zużycie surowców i energii,
- emisja ścieków,
- emisja gazów,
- wytwarzanie i usuwanie odpadów stałych,
- postępowanie z produktem,
- kompleksowe mierniki oddziaływania na środowisko (Kaplan, Norton 2011b: 197).

Coraz częściej tego typu elementy takiego raportu stanowią także jeden z celów strategicznych przedsiębiorstw. Dlaczego? Czy przedsiębiorstwa aż tak wysoko cenią ekologię? Według Foresta Reinhardta przedsiębiorstwa, podejmując tego typu działania, mogą na pięć sposobów wykorzystać swoje kompetencje w dziedzinie ochrony środowiska dla tworzenia wartości dla akcjonariuszy. Mogą to czynić przez:

- redukcję kosztów,
- różnicowanie produktów,
- zarządzanie konkurencją,
- redefinicję rynków,
- ochronę przed zagrożeniami dla środowiska (Reinhardt 2000; Easty, Cornelius 2002 za: Kaplan, Norton 2011b: 206).

Aby odpowiedzieć na pytanie, co motywuje polskie przedsiębiorstwa do podejmowania działań związanych z ochroną środowiska, w polskich przedsiębiorstwach wykorzystano wyniki badań nad pomiarem dokonań przeprowadzone przez Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego na podstawie decyzji nr 4366/B/H03/2011/40 w połowie 2012 r. w ramach pierwszego etapu projektu badawczego „Kluczowe indykatory osiągnięć w zarządzaniu wynikami przedsiębiorstwa”. Celem tego etapu badania była diagnoza systemu pomiaru dokonań w przedsiębiorstwach polskich. Badanie ilościowe przeprowadzono techniką CATI. Próba do badania została dobrana w sposób nieproporcjonalny z bazy REGON. Badana populacja obejmowała przedsiębiorstwa małe, średnie i duże sektora przedsiębiorstw niefinansowych. Rozkład próby:

- a) n=100 przedsiębiorstw małych (zatrudnienie 10–49 osób),
- b) n=100 przedsiębiorstw średnich (zatrudnienie 50–249 osób),
- c) n=100 przedsiębiorstw dużych (zatrudnienie powyżej 250 osób).

W celu zapewnienia reprezentatywności przeprowadzonego badania opracowano wagi analityczne pozwalające odnieść wyniki przeprowadzonego badania nie tylko do badanej grupy podmiotów, lecz także do ogółu polskich przedsiębiorstw. Dobrana próba była reprezentatywna ze względu na sekcję PKD w obrębie każdej z klas wielkości firm. Na potrzeby badania wyodrębniono następujące sekcje PKD: przetwórstwo przemysłowe (B, C, D, E); budownictwo (F); handel i naprawa (G); transport i gospodarka magazynowa (H); usługi I (I, J); usługi II (L, M, N).

Opisując grupę przedsiębiorstw, które wykazały płaszczyznę ochrony środowiska jako istotną w pomiarze dokonań, należy zauważyć, że jest to grupa niejednorodna i nie zawsze cel w postaci zrównoważonego rozwoju jest motywatorem do uwzględniania tej płaszczyzny w pomiarze osiągnięć. Podział ze względu na strukturę zaprezentowano w tabeli 1 (Skoczylas, Niemiec w druku).

Tabela 1

Struktura przedsiębiorstw uwzględniających płaszczyznę ochrony środowiska w pomiarze dokonań (%)

Przedsiębiorstwo	W strukturze ogółu	W strukturze grupy małych/średnich/dużych
Małe	11,8	14,0
Średnie	8,6	27,0
Duże	0,8	33,0

Źródło: opracowanie własne.

Dzieląc tę grupę przedsiębiorstw ze względu na wielkość podmiotów, należy zauważyć, że liczba przedsiębiorstw uwzględniających tę płaszczyznę maleje w klasyfikacji ogólnej. Jest to związane z różną liczebnością przedsiębiorstw w grupie małych, średnich i dużych. W poszczególnych grupach przedsiębiorstw małych, średnich lub dużych odsetek przedsiębiorstw, które w prowadzeniu działalności interesują się ochroną środowiska jako strategicznym obszarem działania wraz z wielkością podmiotów:

- podmioty małe, które w prowadzeniu działalności są zainteresowane ochroną środowiska jako strategicznym obszarem działania, stanowią aż 11,8% wszystkich podmiotów. Są to podmioty z sekcji G – handel i naprawa, F – budownictwo, a także usługi w sekcjach L, M, N;
- podmioty średnie, które w prowadzeniu działalności są zainteresowane ochroną środowiska jako strategicznym obszarem działania, stanowią jedynie 8,6% podmiotów ogółem. Wśród tych przedsiębiorstw dominują przedsiębiorstwa przemysłowe. Nielicznie są reprezentowane inne podmioty z sekcji analogicznych do tych w grupie małych przedsiębiorstw;
- płaszczyznę ochrony środowiska w swoich działaniach uwzględnia 0,8% podmiotów dużych. Także i w tej grupie dominują przedsiębiorstwa przemysłowe. Nielicznie są reprezentowane inne podmioty z sekcji handel i naprawa (sekcja G) oraz usługi (sekcje L, M, N). W tej grupie znalazły się obok przedsiębiorstw z kapitałem polskim, tak jak to miało miejsce w poprzednich dwóch grupach, także i przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym.

Podsumowując, należy zauważyć, że cele w zakresie ochrony środowiska są formułowane głównie przez przedsiębiorstwa małe – za sprawą struktury polskiej gospodarki. Są to podmioty rentowne o długim okresie funkcjonowania (większość podmiotów funkcjonuje powyżej dziesięciu lat), raczej zadowolone z istniejącego systemu pomiaru dokonań i bardzo szeroko wykorzystujące go w praktyce.

Motywy podejmowania działań w tym obszarze podzielono na dwa:

1. Prośrodowiskowe – koncentrują się na problemach gospodarki odpadami, recyklingu, wyboru ekologicznej technologii.
2. Biznesowe – koncentrują się na:
 - a) przestrzeganiu przepisów dotyczących norm emisji / kar za emisję (redukcja kosztów);
 - b) posiadanej certyfikacji (np. ISO) lub badaniach wymaganych prawnie ze względu na profil prowadzonej działalności (ochronę przed zagrożeniami dla środowiska);
 - c) charakterze produkcji / usług (różnicowanie produktów, zarządzanie konkurencją, redefinicję rynków).

Menedżerowie poproszeni o komentarz przekazali łącznie 74 uwagi. Motywy, jakimi kierowali się menedżerowie, podejmując aktywność w obszarze ochrony środowiska, pogrupowano i zebrano w tabeli 2.

Tabela 2

Struktura celów przedsiębiorstw uwzględniających płaszczyznę ochrony środowiska w pomiarze dokonań (liczba odpowiedzi)

Prośrodowiskowe	19
Biznesowe:	30
Dotyczące przestrzegania przepisów dotyczących norm emisji / kar za emisję	19
Działania wynikające z certyfikacji (np. ISO) lub badania wymagane prawnie ze względu na profil prowadzonej działalności	9
Dotyczące charakteru produkcji / usług	2
Inne	25
RAZEM	74

Źródło: opracowanie własne.

Działania prośrodowiskowe koncentrują się na problemach gospodarki odpadami, recyklingu, wyboru ekologicznej technologii. Nie zawsze jest to jednak wybór podyktowany chęcią ochrony środowiska, a także minimalizacji kosztów związanych z odpadami czy zużyciem energii. Działania o charakterze biznesowym wiążą się raczej z wymogami prawnymi, karami bądź innymi restrykcjami związanymi z nieprzestrzeganiem standardów odnośnie do ochrony środowiska. To one są głównym motywem działań związanych z ochroną środowiska przez przedsiębiorstwa.

3. Płaszczyzna społeczna

Podobnie jak w płaszczyźnie ochrony środowiska, tak w płaszczyźnie społecznej filantropia przeplata się z interesami. Porter i Kramer wyszczególnili cztery elementy kontekstu kompetencyjnego, na które przedsiębiorstwa mogą wpływać przez swoją działalność filantropijną:

1. Warunki wstępne – wydajność i pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw może ulec poprawie dzięki wzmożonemu napływowi dobrze wyszkolonych pracowników, instytucjom naukowym oraz technologicznym, dobrej infrastrukturze materialnej (drogi, linie telefoniczne w krajach rozwijających się, znakomite placówki artystyczne w regionach rozwiniętych i krajach, które chcą przyciągnąć pracowników szczególnie mobilnych i utalentowanych), a także przejrzystym, uczciwym procesom rządzenia.
2. Warunki dla popytu – firmy takie jak Digital Equipment Corporation, w latach 60. i 70. XX w., oraz Apple Computer dawały swoje komputery szkołom średnim i uniwersytetom. Po ich ukończeniu absolwenci, którzy zdobyli doświadczenie informatyczne, pracując na tym sprzęcie, woleli kupować tę markę dla siebie albo dla przedsiębiorstw, w których pracowali.
3. Reguły konkurowania i rywalizacji – przedsiębiorstwa konkurujące wyższością produktów, procesów i usług nie chcą uzyskiwać przewagi przez zawłaszczanie własności intelektualnej czy działania korupcyjne stosowane przez słabszych rywali. W interesie tych na wysokim poziomie leży konkurowanie na równym terenie. Dlatego mogą przyznawać dotacje organizacjom działającym na rzecz umocnienia prawa w krajach, w których prowadzą działalność produkcyjną i handlową.

4. Branże powiązane i wspomagające – Porter opisał wcześniej korzyści konkurencyjne w geograficznych klastrach dostawców, producentów i wytrawnych konsumentów (Porter, Kramer 2002: 57–78 za: Kaplan, Norton 2011b: 6–8).

W polskich badaniach działalność społeczną zadeklarowało 14,2% przedsiębiorstw polskich, a więc znacznie mniej niż w płaszczyźnie ekologicznej. Ma to uzasadnienie logiczne. Przedsiębiorstwa małe nie mają zazwyczaj takiego potencjału, aby realizować działania o charakterze społecznym. Przedsiębiorstwa duże natomiast prowadzą działalność na większą skalę, często na większym obszarze. To decyduje o tym, że prowadząc działalność społeczną, nie mogą skupić się na potrzebach wielu społeczności lokalnych (Skoczyła, Niemiec w druku). Charakteryzując grupę przedsiębiorstw aktywnych w obszarze działań społecznych, można zauważyć:

Jedynie 5,2% ogółu przedsiębiorstw stanowią podmioty małe w prowadzeniu działalności zainteresowane działalnością społeczną jako strategicznym obszarem działania. Są to podmioty z sekcji G – handel i naprawa, F – budownictwo, a także usługi w sekcjach L, M, N. Podmioty średnie uwzględniające działalność społeczną w swoich działaniach stanowią 8,7% ogółu. Wśród tych przedsiębiorstw dominują przedsiębiorstwa przemysłowe. Nielicznie reprezentowane są inne podmioty z sekcji analogicznych do tych w grupie małych przedsiębiorstw.

Grupa podmiotów dużych uwzględniająca płaszczyznę ochrony środowiska w swoich działaniach to 0,3% ogółu. Także i w tej grupie dominują przedsiębiorstwa przemysłowe. Nielicznie są reprezentowane inne podmioty z sekcji handel i naprawa (sekcja G) oraz usługi (sekcje L, M, N). Są to jednak przedsiębiorstwa z kapitałem polskim lub zagranicznym. To, co odróżnia te przedsiębiorstwa od pozostałych, to duża świadomość działania. Wszystkie podmioty w tej grupie mają strategię działania opisaną miernikami. Stanowią one w większości uporządkowany system mierników finansowych i niefinansowych o szerokim spektrum zastosowania.

Podsumowując analizę przedsiębiorstw działających prospołecznie, można wyróżnić dwie grupy podmiotów. Pierwsza z nich jest zbiorem przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji na rynku i o dobrej kondycji finansowej, dzięki czemu realizują działalność społeczną. Są to podmioty w większości małe i średnie. Działalność społeczna nie zawsze wynika u nich ze strategii działania, ale z innych przesłanek.

Druga, bardzo jednorodna grupa podmiotów, to przedsiębiorstwa o określonej strategii działania opisaną miernikami finansowymi i niefinansowymi tworzącymi system. Są to podmioty średnie i duże, rentowne i o ugruntowanej pozycji na rynku. Działalność społeczna jest więc elementem strategii działania tych podmiotów.

Motywy podejmowania działań w tym obszarze podzielono na dwa:

1. Prospołeczne. Część inicjatyw ma podłoże altruistyczne. Przedsiębiorstwa wspierają domy dziecka, szkoły, kluby sportowe, imprezy itp.
2. Biznesowe. Związane z działalnością przedsiębiorstwa i eksponujące:
 - a) czynnik ludzki (warunki wstępne);
 - b) wizerunek firmy (warunki dla popytu);
 - c) kooperację z innymi podmiotami (branże powiązane i wspomagające);
 - d) produkt (warunki dla popytu).

Menedżerowie poproszeni o komentarz wskazali łącznie 35 uwag. Motywy, jakimi kierowali się menedżerowie, podejmując aktywność w obszarze społeczności, pogrupowano i zebrano w tabeli 3.

Tabela 3

Struktura celów przedsiębiorstw uwzględniających płaszczyznę społeczną w pomiarze dokonań (liczba odpowiedzi)

Prospołeczne	12
Biznesowe:	11
Kształtowanie wizerunku firmy	3
Działania związane z pracownikami i ich kwalifikacjami	3
Kooperacja z innymi lokalnymi partnerami, podmiotami	4
Produkt	1
Inne	10
RAZEM	35

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań potwierdziły jednoznacznie, że cele prospołeczne nie zawsze mają charakter działań altruistycznych. Często sponsorując szkołę, przedsiębiorstwo dzięki temu może dodatkowo kształtować wizerunek czy realizować inne działania biznesowe, ale nie te czynniki zostały wymienione przez respondentów na pierwszym miejscu. W ponad 95% przypadków jest to przedsiębiorstwo o następujących cechach:

- rentowne,
- zwracające uwagę na potrzeby i kwalifikacje pracowników

Potwierdza to tezę, że tego typu działania realizują przedsiębiorstwa „bogate”. Cele o charakterze biznesowym realizują głównie podmioty małe (71%), jednak częściej wśród respondentów pojawiają się przedsiębiorstwa średnie i duże niż w przypadku grupy 1. Wśród celów biznesowych na uwagę zasługuje kształtowanie wizerunku firmy. Troje respondentów dodatkowo monitoruje wizerunek firmy i rozpoznawalność marki poprzez badania opinii publicznej. Jest to jedno z działań marketingowych i wiąże się z płaszczyzną klienta.

Podsumowanie

W artykule wskazano na dwa istotne czynniki, które zauważono w badanych podmiotach. Po pierwsze, jest to zmiana modelu biznesowego nastawiona na wzrost elastyczności przedsiębiorstwa. Po drugie, nastawienie na powiązania pomiędzy wewnętrznymi jednostkami i otoczeniem biznesu. Również i polskie przedsiębiorstwa odkryły te możliwości, jakie niesie ze sobą ekologia czy działania społeczne. Redukcja kosztów w wyniku mniejszego zużycia energii lub materiałów ma wyraz materialny i jest czysto biznesowym działaniem. Jednak nadając jej głębszy sens, budujemy pozytywny wizerunek firmy, odnosząc efekty w sferze klientów i w wyniku finansowym. Podobnie sponsorując imprezę, łączy się wspomniany element marketingowy, jakim jest wizerunek firmy, z promocją produktu, dystrybucją czy innego rodzaju relacjami o charakterze czysto biznesowym. Pozostaje tylko jedno pytanie: Czy takiego biznesu oczekujemy?

Literatura

- Easty D., Cornelius P. (2002), *Bridging the Gap. How Improved Information Can Help Companies Integrate Shareholder Value and Environmental Quality*, w: *Environmental Performance Measurement: The Global Report 2001–2002*, Oxford University Press, New York.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatu i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
- Hannabarger Ch., Buchman R., Economy P. (2007), *Balanced Scorecard Strategy For Dummies*, Wiley Publishing, Hoboken.
- Kaplan R.S., Norton D.P (2001a), *Strategiczna karta wyników. Balanced Scorecard. Praktyka*, CIM, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P (2001b), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P (2011a), *Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników*, Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne, Gdańsk.
- Kaplan R.S., Norton D.P (2011b), *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartość na mierzalne wyniki*, Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne, Gdańsk.
- Kerr J.M. (2006), *The Best Practice Enterprise. A Guide to Achieving Sustainable World-Class Performance*, J. Ross Publishing, Fort Lauderdale.
- Marek S., Białasiewicz M. (2008), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa.
- Marek S., Czerniachowicz B. (2003), *Procesy dezintegracyjne we współczesnym przedsiębiorstwie*, w: *Innowacyjność, struktury, modele i strategię rozwoju przedsiębiorstw*, red. W. Janasz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Marr B. (2006), *Strategic Performance Management. Leveraging and measuring your intangible value drivers*, Elsevier, Oxford.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2002), *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review”, December.
- Reinhardt F. (2000), *Down to Earth, Applying Business Principles to Environmental Management*, Harvard Business School Press, Boston.
- Sikorski C. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Skoczylas W., Niemiec A., *Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne w świetle badań nad pomiarem dokonań*, w druku.
- Świerk J. (2009), *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Skłodowskiej-Curie, Lublin.

CHANGES IN THE OBJECTIVES SHAPE IN THE ENTERPRISE OF SUSTAIN DEVELOPMENT

Abstract: In the article were presented changes in the objectives shape in the enterprise of sustain development. The main stream of context was concern on two areas, that are mostly common in this type of enterprises – environmental perspective and social perspective. In the article were presented aims and motives of polish managers taking action In this areas. Motives were divided on philanthropy and business ones.

Keywords: Sustain Development, environmental perspective, social perspective

Translated by Andrzej Niemiec

