

Iwona Kuraszko  
Bolesław Rok

# Spółeczna odpowiedzialność biznesu i ekonomia społeczna





# Spis treści

1. Społeczny wymiar gospodarki .....	4
2. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw .....	5
3. Sektor komercyjny a cele społeczne .....	7
4. Współpraca, czyli równoważenie celów ekonomicznych i społecznych .....	9
5. Edukacja obywatelska na rzecz przedsiębiorczości .....	12
6. Nowe motywacje i nowe rozwiązania .....	13
7. Konkurencyjne podmioty społeczne .....	15
8. Wnioski .....	16

---

*Niby strzał wiele z różnych stron puszczonej,  
Lecz zmierzających ku jednemu miejscu;*

William Shakespeare, Król Henryk V, akt 1, scena 22

Koncepcje „społecznej odpowiedzialności biznesu” (CSR) i „ekonomii społecznej” mają ze sobą dużo wspólnego. Przede wszystkim obie są dopiero od niedawna obecne w dyskursie publicznym w Polsce, dotykając nie tylko jednego z najważniejszych zagadnień współczesnej ekonomii, ale także chyba najistotniejszych wyzwań stojących obecnie przed polityką gospodarczą i społeczną. To powoduje jednocześnie, że w dyskusjach pojawia się wiele kontrowersji zarówno na poziomie definicyjnym, jak i praktycznym. Obie koncepcje mają zarówno swoich żarliwych zwolenników, jak i przeciwników. Ale, co ważne, dyskusje wokół znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu oraz ekonomii społecznej toczą się jednocześnie w wielu krajach i w wielu środowiskach, coraz mocniej angażując przedstawicieli biznesu, organizacji pozarządowych, administracji publicznej, środowiska naukowe i polityczne. W Polsce dyskusje wokół tych koncepcji rozpoczęły się w zasadzie dopiero w ostatnich latach. Można jednak dostrzec, że zazwyczaj odbywają się one rozłącznie, tzn. osobno dyskutuje się na temat ekonomii społecznej, jej zakresu, szans rozwoju i konkretnych przykładów w Polsce, osobno zaś na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Czy można i należy to zmienić?

## 1. Społeczny wymiar gospodarki

W dyskusjach dotyczących społecznej odpowiedzialności, jak i w tych podejmujących temat ekonomii społecznej podkreśla się potrzebę innego spojrzenia na rolę gospodarki, czy szerzej – przedsiębiorczości, w rozwoju społecznym. Od razu trzeba powiedzieć, że nie jest to spojrzenie nowe, bowiem odwołuje się do kontrowersji w zakresie tego, co w ekonomii i naukach politycznych pojawia się już od dawna w środowisku naukowym, także w Polsce. Warto przypomnieć, że oficjalnie, od samych początków transformacji w Polsce, określa się nasz ustrój gospodarczy jako „społeczną gospodarkę rynkową” i takie określenie znalazło się też w Konstytucji RP: „społeczna gospodarka oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej” (art. 20). Z jednej strony więc powinniśmy mieć wolność gospodarczą i własność prywatną, a z drugiej – solidarność, dialog i współpracę. Dopiero te dwa wymiary łącznie miałyby stanowić podstawę rozwoju gospodarczego i społecznego.

W literaturze ekonomicznej podkreśla się<sup>1</sup>, że koncepcja społecznej gospodarki rynkowej opiera się na założeniu, że możliwa jest synteza wolności działania prywatnych podmiotów gospodarczych na rynku i realizacji celów sprawiedliwości społecznej. Duchowy ojciec koncepcji społecznej gospodarki rynkowej Ludwig Erhard pisał w swojej książce „Dobrobyt dla wszystkich”<sup>2</sup> wprost, że „społeczny sens gospodarki rynkowej polega na tym, że każdy sukces gospodarczy, niezależnie od tego, gdzie został uzyskany, każda poprawa efektywności, każde podwyższenie produktywności pracy służy dobru społeczeństwa jako całości.”

Rzeczywistość jest jednak inna, i to niezależnie od pojawiających się – szczególnie ostatnio – deklaracji polityków dotyczących współistnienia liberalnej gospodarki i solidarnej polityki społecznej. Podczas gdy w wielu krajach od lat szeroko dyskutuje się kwestię społecznego wymiaru gospodarki, w Polsce niezbyt chętnie podejmowane są podobne dyskusje w przestrzeni publicznej. Dopiero od niedawna zaczęto zwracać u nas uwagę na potrzebę określenia na nowo społecznych uwarunkowań rozwoju sektora biznesu. Czy zadaniem firm prywatnych jest tylko dostarczanie produktów i usług konsumentom w taki sposób, by maksymalizować zyski właścicieli? Czy sektor biznesu powinien zajmować się takimi zagadnieniami, jak np. pomoc w znalezieniu pracy zwalnianym przez siebie pracownikom? Czy przedsiębiorcy poprzez swoją podstawową działalność mogą i powinni stwarzać lepsze warunki rozwoju społecznego, np. w zakresie zmniejszania poziomu marginalizacji społecznej czy upowszechniania zasad równouprawnienia w zatrudnianiu? Czy świadczenie usług społecznych, tradycyjnie przypisywanych administracji publicznej, może być efektywniej realizowane przez wyspecjalizowane organizacje pozarządowe? Czy wolny rynek może być przyjazny ludziom, całemu społeczeństwu, czy też tylko wybranej grupie? Tego typu pytania wpisują się również w szerszy kontekst polityczny.

Gospodarka rynkowa w Polsce jest ciągle nieoswojonym elementem naszego życia. W pierwszych latach po „pokojowej rewolucji” nie zastanawiano się nad społecznymi powinnościami sektora biznesu, ponieważ wydawało się oczywiste, że wzrost gospodarczy z natury rzeczy służy ludziom, poprawie jakości ich życia. Żywiotowo rozwijająca się gospodarka przynosiła korzyści wszystkim, pracodawcom i pracownikom, konsumentom i społecznościom lokalnym. Dopiero w połowie lat dziewięćdziesiątych, gdy okazało się że coraz więcej jest tych, którzy znaleźli się na marginesie

1 E. Mączyńska, P. Pysz, *Przedmowa*, w: *Społeczna gospodarka rynkowa. Idee i możliwości praktycznego wykorzystania w Polsce*, red. E. Mączyńska, P. Pysz, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2003. W materiałach na Kongres Ekonomistów Polskich E. Mączyńska pisze tak: „Dysproporcje w gospodarce światowej i napięcia społeczne wyraźnie wskazują, że model ustroju gospodarczego bazujący tylko na jednej – ekonomicznej – „nodze” przestaje wystarczać. Coraz wyraźniej uwiadamnia się konieczność należytego uwzględniania obok kwestii ekonomicznych także kwestii społecznych i ekologicznych.” VIII Kongres Ekonomistów Polskich „Polska w gospodarce światowej – szanse i zagrożenia rozwoju”, sesja plenarna „Polska transformacja i jej przyszłość”, 29 listopada 2007 r.

2 Cyt. za E. Mączyńska, P. Pysz, dz. cyt.

procesu zmian, ujawniły się wątpliwości dotyczące modelu rozwoju sektora biznesu, polityki gospodarczej państwa, społecznych kosztów transformacji. Wtedy przypominano sobie o teoretycznych założeniach społecznej gospodarki rynkowej czy – jak to formułowano – o ludzkiej twarzy kapitalizmu.

W dyskusjach tych oprócz wytykania „ojcom transformacji” grzechu zaniechania, pokazywania negatywnych zjawisk powodowanych przez niską świadomość obywatelską wśród menedżerów i przedsiębiorców, niewykształconą jeszcze świadomość ekonomiczną wśród zwykłych obywateli, przez braki w prawodawstwie, szczególnie w zakresie instrumentów finansowych ułatwiających świadczenie usług przez organizacje pozarządowe, zaczęto też – chociaż trzeba przyznać, że te głosy były niestety najmniej słyszalne – zwracać uwagę na konieczność upowszechniania dobrych wzorców w zakresie kultury korporacyjnej i dialogu społecznego, godzenia efektywności finansowej z odpowiedzialnym uprawianiem działalności, niezależnie od statusu prawnego.

Wzrastająca rola gospodarki w kształtowaniu warunków życia obywateli sprawia, że w istotny sposób zmieniają się oczekiwania społeczne wobec przedsiębiorstw. Na świecie niezaspokojone oczekiwania często znajdują wyraz w mniej lub bardziej radykalnych protestach społecznych, czy to organizacji pozarządowych, czy to związków zawodowych. W Polsce też coraz częściej w ostatnich latach mamy do czynienia z protestami społecznymi skierowanymi przeciw poszczególnym przedsiębiorstwom i ich właścicielom (np. Fabryka Kabli w Ożarowie, Odra w Szczecinie, Hetman w Elblągu, Wagon w Ostrowie), a nie tylko działalności rządu lub Sejmu – jak to zwykle bywało wcześniej. Innym efektem niezaspokojenia oczekiwań jest także rosnąca popularność poglądów populistycznych, skrajnie lewicowych, czy wręcz anarchistycznych.

Niezaspokojone oczekiwania wobec rozwoju gospodarki prowadzą do frustracji społecznej, do umacniania się negatywnego stereotypu biznesu. Ubocznym produktem tej frustracji jest też upowszechnianie się postawy „kombinowania”, opartej na wszelkich formach oszustwa i cwaniactwa. Bieda i frustracja, utrudniające jakiegokolwiek formy pozytywnej współpracy na rzecz wspólnego dobra, przyczyniają się do wzrostu społecznej niechęci wobec gospodarki rynkowej w ogóle, do osłabiania i tak niskiego w Polsce poziomu kapitału społecznego. Jak pisze A. Dylus<sup>3</sup>, częstym źródłem nieufności wobec świata biznesu jest postrzeganie gospodarki jako gry o sumie zerowej. Często uważa się zatem, że korzyść ekonomiczną uzyskuje się wyłącznie kosztem innych, a życie gospodarcze to teren nieustannych konfliktów

między zantagonizowanymi grupami interesów: między konkurentami, sprzedającymi i klientami, kapitałem i pracą, itp. Grupy te zawsze tworzą przeciwstawne pary: wyzyskujących i wyzyskiwanych, oszukujących i oszukiwanych. Zawsze więc, gdy jest ktoś wygrywający, to musi być także ktoś przegrany.

W wielu publikacjach i w procesie edukacji przyszłych menedżerów zbyt dużą wagę przywiązuje się do konkurencji jako podstawy gospodarki rynkowej, zapominając o co najmniej równorzędnym znaczeniu współpracy i innowacyjności w biznesie. Na kluczową rolę współdziałania i współpracy w gospodarce rynkowej zwracał uwagę już wiele lat temu Ludwig von Mises: „Gracz w karty wygrywa pieniądze przechytrzając swego przeciwnika. Biznesmen zdobywa pieniądze dostarczając klientom dóbr, które chcą zdobyć. [...] Ten, kto interpretuje prowadzenie przedsiębiorstwa jako oszukaństwo, jest na złej drodze. Charakterystyczną cechą gier jest antagonizm dwóch lub więcej graczy lub grup graczy. Charakterystyczną cechą biznesu w społeczeństwie, tzn. wewnątrz porządku opartego na podziale pracy, jest zgodność wysiłków jego członków. Gdy tylko zaczynają sprzeciwiać się sobie, pojawia się tendencja do społecznej dezintegracji.”<sup>4</sup> Wydaje się, że właśnie dyskusje dotyczące nowej roli gospodarki, zarówno w postaci ekonomii społecznej, jak i społecznie odpowiedzialnego biznesu, mogą w istotny sposób powstrzymać tę falę społecznej dezintegracji, tworząc podstawy nowego ładu gospodarczego.

## 2. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

Koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu jest w Polsce żywo dyskutowana, chociaż często pojawia się wokół niej dużo nieporozumień i – mówiąc wprost – nieprawdziwych stwierdzeń, a także wiele stereotypów. Przyjmujemy tutaj, że odpowiedzialne prowadzenie biznesu to proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię zarządzania, a także monitorowania wpływu takiej strategii na konkurencyjność firmy na rynku. Jest to więc sztuka spełniania oczekiwań istotnych interesariuszy, poszukiwanie dynamicznej równowagi pomiędzy interesami wszystkich zainteresowanych, zgodnie z prawem i społecznie przyjętymi normami etycznymi. W definicji takiej zwraca się uwagę przede wszystkim na to, iż społeczna odpowiedzialność biznesu ma charakter strategiczny oraz dynamiczny i opiera się na ciągłym doskonaleniu oraz współpracy ze wszystkimi interesariuszami. Dlatego istotny

3 Aniela Dylus, *Globalny rynek i jego granice*, UKSW, Warszawa 2001, s. 110.

4 Ludwig von Mises, *Human Action: A Treatise on Economics*, Contemporary Books Inc, Chicago 1966 (cyt. za: Wojciech Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, WSPiZ, Warszawa 2000).

w praktyce gospodarczej jest proces dialogu, poznawania wzajemnych oczekiwań i możliwości, hierarchizacja wartości, poszukiwanie kompromisów, uważne monitorowanie tego procesu i doskonalenie strategii w ramach szeroko rozumianego partnerstwa.

Podstawą koncepcji społecznej odpowiedzialności jest przekonanie, że powinna ona przyczyniać się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa poprzez tworzenie wspólnej wartości. Niektórzy autorzy<sup>5</sup> piszą wprost, że „CSR może być czymś więcej niż narażaniem się na dodatkowe koszty, obowiązkiem czy dobrym uczynkiem – może być źródłem szans, innowacji i przewagi konkurencyjnej”. Jeżeli zatem – piszą dalej ci sami autorzy – potraktować odpowiedzialność społeczną biznesu strategicznie, może się ona stać źródłem istotnego postępu społecznego, ponieważ firma inwestuje pewną część swoich zasobów, swoją wiedzę i umiejętności w działania przynoszące społeczeństwu korzyść. Ale cytowani autorzy zatrzymują się w połowie drogi, gdyż nie dodają, że CSR raz wprowadzone do firmy, zaczyna w coraz silniejszym stopniu zmieniać jej długofalową strategię, uwzględniając współpracę z różnymi interesariuszami jako podstawę tworzenia wartości przedsiębiorstwa, a nie tylko wartości dla społeczeństwa. Do kwestii zacierania się granicy między wartością ekonomiczną a społeczną jeszcze wrócimy.

Dlatego teoretycy zarządzania coraz częściej przyznają, że współpraca z klientami i powiązaniymi z nimi interesariuszami jest czymś koniecznym i dobrym w zarządzaniu strategicznym. Chodzi m.in. o skrócenie cykli w czasie i obniżenie kosztów, dostęp do wiedzy, dzielenie się ryzykiem, tworzenie nowych szans. Firmy nie mogą współtworzyć wartości bez programu aktywnej współpracy, bowiem to wymogi konkurencyjności powodują, że współpraca jest konieczna. Pokazuje to, że współcześnie CSR staje się coraz większym wyzwaniem w procesie zarządzania strategicznego, oddalając się od pierwotnego rozumienia tej koncepcji jako dobrowolnego uwzględniania aspektów społecznych i ekologicznych w działaniach komercyjnych oraz w kontaktach z interesariuszami. W efekcie takie podejście wywołało też dyskusję, na ile tego typu aktywność powinna być wyłącznie dobrowolna, a na ile potrzebne są regulacje prawne, które przymuszają firmy do uwzględniania różnorodnych aspektów społecznych i ekologicznych.

A zatem z rzeczywistymi działaniami z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw mamy do czynienia wtedy, gdy przynoszą one korzyści zarówno danemu przedsiębiorstwu, jak i określonej grupie interesariuszy, czy też całemu społeczeństwu. Dwa lata temu można było śledzić ważną

dyskusję publiczną na temat CSR na łamach „The Economist”<sup>6</sup>. Główny ekonomista tego tygodnika pisał tam następująco: „Większość tego, co niesie ze sobą idea społecznej odpowiedzialności biznesu, jest w zasadzie iluzoryczna, co oznacza, że zmniejsza zarówno zyski, jak i społeczny dobrobyt”. Trzeba przyznać, że jeżeli przedsiębiorstwo rzeczywiście podejmuje takie działania, które prowadzą zarówno do obniżenia rentowności, jak i do zmniejszenia społecznego dobrobytu, to wtedy mamy do czynienia raczej ze społeczną nieodpowiedzialnością biznesu. I nie ma to nic wspólnego z CSR.

Obecnie CSR jest coraz lepiej ugruntowaną wiedzą z zakresu zarządzania, z powodzeniem wykorzystywaną przez najlepsze firmy. Oczywiście są także firmy, zarówno na świecie, jak i w Polsce, które traktują społeczną odpowiedzialność biznesu jak przysłowiowy kwiatek do kożucha, które wykorzystując różne instrumenty PR usiłują budować wśród swoich interesariuszy wizerunek firmy odpowiedzialnej zazwyczaj dopiero wtedy, gdy ich reputacja właśnie gwałtownie się załamuje. I wówczas szukają możliwości sfinansowania przypadkowo wybranych celów charytatywnych, najlepiej tych najbardziej zauważalnych przez media, chcąc jak najszybciej „odkupić swoje grzechy”. Ale to przecież nie świadczy o niskiej wartości samego CSR, tylko o podstawowej nieumiejętności zarządzania i mądrego korzystania z dostępnych instrumentów.

U podstaw koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw znajduje się więc fundamentalna w ekonomii idea współdziałania i współpracy w gospodarce rynkowej. Często określa się to podejście jako strategię osiągania podwójnej, obopólnej korzyści, czyli tzw. *win-win*. Firma naprawdę wygrywa wtedy, gdy jednocześnie wygrywają ci, którzy razem z tą firmą budują jej sukces, jej pracownicy, klienci, dostawcy, współpracujące z nią organizacje pozarządowe, społeczność lokalna. Mówiąc inaczej, rozwój i wzrost wartości odpowiedzialnej firmy powinien przekładać się na wzrost zadowolenia i jakości życia wszystkich interesariuszy. To jest właśnie tworzenie wspólnej wartości, czyli działanie na rzecz wspólnego dobra.

Przy takim rozumieniu CSR chodzi zatem o aktywne tworzenie wartości istotnych dla społeczeństwa, a nie tylko unikanie czy ograniczanie szkodliwych konsekwencji prowadzenia działalności gospodarczej. Można przy tym zauważyć, że odpowiedzialność społeczna w odniesieniu do negatywnych zjawisk społecznych jest w coraz większym stopniu regulowana prawnie, a przynajmniej w państwach Unii Europejskiej tego typu podejście jest coraz szerzej stosowane. Dlatego właśnie dużo kontrowersji rodzą przypadki firm, które nie wywiązują się z podstawowych zobowiązań

<sup>5</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, December 2006, s. 76-92.

<sup>6</sup> C. Crook, *The good company*, „The Economist”, Jan. 20<sup>th</sup> 2005..

(np. nie płacąc pracownikom za nadgodziny), a jednocześnie realizują „programy CSR-owe”, które mają im zapewnić wizerunek firmy społecznie odpowiedzialnej.

### 3. Sektor komercyjny a cele społeczne

Dyskusje wokół koncepcji ekonomii społecznej w Polsce rozpoczęły się przede wszystkim w kręgu organizacji pozarządowych. Ale bardzo szybko uświadomiono sobie, że ekonomia społeczna w szerokim znaczeniu ma u nas długą tradycję. J. Herbst<sup>7</sup> wśród najważniejszych typów instytucji ekonomii społecznej w Polsce wymienia nie tylko organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą lub odpłatną, ale także m.in. organizacje gospodarcze i zawodowe funkcjonujące od lat w otoczeniu biznesu, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, kasy zapomogowo-pożyczkowe, spółdzielnie czy – od niedawna – także spółdzielnie socjalne i wiele innych organizacji o bardzo niejednoznacznym statusie prawnym. Nie chcąc odnosić się tutaj do dyskusji dotyczących zasadności traktowania tych wszystkich organizacji jako podmiotów ekonomii społecznej, zwrócimy jedynie uwagę na główne cechy wyróżniające przedsięwzięcia z zakresu ekonomii społecznej, uznając jednocześnie, że otwarte pozostaje pytanie o zestaw kryteriów koniecznych do spełnienia, rozstrzygających bądź konstytuujących idealny model przedsiębiorstwa społecznego.

Możemy tu pominąć, dla uproszczenia, wszystkie kryteria, które odróżniają podmioty ekonomii społecznej od „zwykłych” organizacji pozarządowych, czy też organizacji powoływanych przez administrację różnego szczebla. Chodzi o takie oczywiste kryteria, jak sprzedaż usług lub produktów, zatrudnianie płatnego personelu, podejmowanie ryzyka ekonomicznego, autonomia i pewne inne kryteria o charakterze zarówno ekonomicznym, jak i społecznym. Najczęściej wymienianym kryterium, spośród tych, które nas interesują, jest pierwszeństwo celów społecznych przed ekonomicznymi, a w wersji łagodniejszej – orientacja na dobro społeczne. Czasami wiąże się to również z innym kryterium, dotyczącym przeznaczania wypracowanego zysku na dalszy rozwój danej organizacji lub inne cele społeczne, a także udziałem członków (w przypadku spółdzielni) czy też przedstawicieli lokalnej społeczności w procesie decyzyjnym. Można więc przyjąć, że podmiotami ekonomii społecznej, czy też gospodarki społecznej, są takie organizacje, które w swojej działalności realizują przede wszystkim misję społeczną, niezależnie od swojego statusu prawnego, spełniając oczywiście także pozostałe kryteria wymieniane powyżej. W innych

definicjach formułuje się tę zasadę jako prymat działania na rzecz ludzi (czy szerzej – interesariuszy) nad maksymalizacją zysku. Warto tu od razu zauważyć, że przeciwstawienie przedsiębiorstw społecznych przedsiębiorstwom komercyjnym opiera się na pewnej, dosyć już chyba anachronicznej koncepcji biznesu jako działalności nastawionej wyłącznie – lub przede wszystkim – na maksymalizację zysku, z pominięciem np. partycypacyjnego charakteru systemu zarządzania czy aktywnego dialogu z interesariuszami jako podstawy budowania strategii biznesowej.

Aby lepiej zrozumieć współczesną gospodarkę, w jej licznych przejawach, należy zatem najpierw przyrzeć się przemianom zachodzącym w działalności gospodarczej, opisywanym m.in. na tle rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Przed wszystkim należy pamiętać o tym, że gospodarka rynkowa, nawet w najszerszym rozumieniu, to tylko część naszego życia. Aby budować solidarne społeczeństwo, potrzebna jest – oprócz uczestnictwa w rynku – także aktywność obywatelska, przejawiająca się choćby w istotnych inicjatywach podejmowanych przez tysiące organizacji pozarządowych w Polsce nieprowadzących działalności gospodarczej, a świadczących ważne usługi społeczne, czy w naszej codziennej postawie indywidualnej wobec innych, czyli aktywności społecznej. Potrzebna jest też aktywność państwa jako gwaranta wyrównywania szans dla wszystkich. Gospodarka nie może i nie powinna zastępować tych różnorodnych, niezbędnych form działania ludzkiego. Ale z kolei w ramach tego obszaru, który obejmuje gospodarkę rynkową, powinniśmy z wielką determinacją szukać takich rozwiązań, które łącząc wymiar społeczny, etyczny i ekonomiczny, tworzą podstawy etycznego i odpowiedzialnego społecznie biznesu.

Strategie realizowane przez podmioty komercyjne w coraz większym stopniu obejmują działania na rzecz spójności społecznej, kierowane także na grupy wcześniej marginalizowane, np. poprzez tworzenie nowych organizacji partnerskich lub podejmowanie innowacyjnych przedsięwzięć społecznych. Z kolei podmioty ekonomii społecznej stale poszukują ekonomicznie uzasadnionych i efektywnych finansowo dróg zaspokajania różnorodnych potrzeb społecznych. W efekcie powstaje nowa przestrzeń instytucjonalna, w której wymiar społeczny i ekonomiczny nierozdzielnie się ze sobą splatają. Przedsiębiorstwa ekonomii społecznej oraz przedsiębiorstwa komercyjne realizujące w innowacyjny sposób zasady odpowiedzialnego biznesu mogą z pewnością wiele się od siebie nauczyć. Można też przewidywać, że w przyszłości te dwa rodzaje przedsiębiorstw, nie rezygnując ze swojej tożsamości, szczególnie w obszarze własnościowym, będą się do siebie upodabniać w obszarze efektywności zaspokajania potrzeb społecznych.

7 J. Herbst, *Kondycja ekonomii społecznej w Polsce 2006*, w: *Ekonomia Społeczna Teksty*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.

Wiele istotnych elementów, które powodują to specyficzne upodobanie się, można znaleźć choćby w nauczaniu Jana Pawła II, a szczególnie w jego wizji przedsiębiorstwa jako podmiotu społecznego. Przedsiębiorstwo jest „wspólnotą ludzką”, mówi Jan Paweł II w encyklice „*Centesimus annus*”, jest „zrzeszeniem osób”, które – z jednej strony – dążą do zaspokojenia swych uzasadnionych interesów ekonomicznych, ale z drugiej – pozostają w służbie społeczeństwa. W interesie społecznym leży więc to, aby przedsiębiorstwa, jako swoiste ekosystemy, budowały równowagę pomiędzy wymiarem ekonomicznym, a wymiarem społecznym, moralnym, czyli dbały o „ekologię ludzką”.

W sensie praktycznym oznacza to, że koncentrowanie się wyłącznie na zysku, często z pominięciem wymiaru etycznego działalności gospodarczej, jest naruszeniem podstawowej równowagi, niezbędnej do osiągania efektów ważnych z punktu widzenia dobra wspólnego, jest myśleniem krótkowzrocznym i jednocześnie egoistycznym. Celem przedsiębiorstwa jest nie sam zysk ekonomiczny – choć oczywiście bez wypracowywania zysku przedsiębiorstwo nie może długofalowo funkcjonować na rynku – lecz stawanie się wspólnotą ludzi, gdzie każdy, niezależnie od swojego stanowiska, indywidualnie dąży do zaspokojenia swoich podstawowych potrzeb, ale jednocześnie razem z innymi służy całemu społeczeństwu, kształtując podstawową tkankę naszego codziennego życia. W tym sensie każde nowoczesne przedsiębiorstwo staje się w zasadzie przedsiębiorstwem społecznym. Widać to szczególnie na poziomie terminologicznym, coraz częściej menedżerowie podkreślają, że ich firma działa nie tylko dla zysku (zamiast określenia „*for-profit*” stosuje się dziś określenie „*not-only-for-profit*”, lub nawet „*for-benefits*”).

Ale widać to także na wielu innych poziomach. Jak pokazują prowadzone badania,<sup>8</sup> wzajemne przenikanie i upodobanie się tych dwóch, kiedyś tak odległych sektorów dzieje się w wielu obszarach i jest znacznie szybsze i głębsze, niż może się wydawać. Cytowani autorzy przedstawiają wiele przykładów takiej konwergencji w zakresie tworzenia wartości, zarządzania relacjami z interesariuszami, struktury organizacyjnej i pozyskiwania kapitału.

Na podstawie swoich badań pokazują, że dychotomia pomiędzy organizacją komercyjną tworzącą wartość ekonomiczną a organizacją społeczną tworzącą wartość społeczną jest już obecnie nieprawdziwa, ponieważ oba typy organizacji tworzą jednocześnie wartość społeczną i ekonomiczną. W związku z tym muszą w swojej działalności szukać rozsądnej równowagi pomiędzy tymi, czasami przeciwstawnymi celami. Oba typy organizacji muszą rozliczać się ze swojej

działalności przed szerokim kręgiem interesariuszy. Nie jest prawdą, że organizacje komercyjne są rozliczane wyłącznie przez swoich założycieli i innych inwestorów, a organizacje społeczne – wyłącznie przez beneficjentów swoich działań. Wie o tym, każdy menedżer, który doświadczył bojkotu konsumenckiego czy strajku pracowników, bądź musiał zmodyfikować projekt inwestycyjny ze względu na protesty mieszkańców. Również organizacje pozarządowe coraz szybciej uczą się tego, że dobre intencje to zbyt mało, szczególnie gdy muszą pisać raporty na temat wymiernych efektów swoich działań.

Skoro więc biznes realizuje również misję społeczną, a organizacje pozarządowe zarabiają pieniądze, ich struktury organizacyjne ulegają zmianie, często w takim zakresie, jakiego jeszcze kilkanaście lat temu nikt nie potrafiłby przewidzieć. Cytowani autorzy przywołują choćby przykład korporacji IKEA, będącej własnością fundacji, czyli organizacji pozarządowej, bądź też innych przedsiębiorstw komercyjnych, które są powoływane w celu realizacji misji społecznej. Struktury organizacyjne często stają się zresztą tak złożone, wielowarstwowe i wielopoziomowe, że podział na sektor *for-profit* i *not-for-profit* nie jest w ogóle możliwy do przeprowadzenia.

Wiele zmienia się również w obszarze pozyskiwania kapitału. Rozwój rynku inwestycji społecznie odpowiedzialnych (SRI), etycznych funduszy inwestycyjnych, inwestycji kapitałowych prowadzonych przez organizacje pozarządowe (*charity ethical investment*) czy wielu instrumentów finansowych najnowszej generacji (np. *venture philanthropy*) spowodował, że tradycyjne przekonanie o tym, iż przedsiębiorstwa poszukują zasobów finansowych na rynku kapitałowym, a organizacje pozarządowe prowadzą swoją działalność dzięki dotacjom finansowym i grantom, jest coraz mniej prawdziwe. W efekcie oba typy organizacji poszukują finansowania w zasadzie na tym samym rynku – co oczywiście może prowadzić do konkurencji, ale też i do nowych form współpracy.

To przenikanie się sektora komercyjnego i społecznego prowadzi też do wielu innych zmian w naszym spojrzeniu na gospodarkę i zarządzanie. Warto choćby wspomnieć o dyskusjach, które są prowadzone na poziomie teorii organizacji, motywacji personelu, czynników sukcesu i podobnych zagadnień, które stają się coraz bardziej niezależne od sektora, którego dotyczą. W efekcie znika swoisty „imperializm korporacyjny”, który narzucał w wielu sferach naszego życia jedynie słuszny i prawdziwy model organizowania się i osiągania sukcesu. J. Collins<sup>9</sup> pisze np. o tym, że „musimy odrzucić naiwne narzucanie sektorom społecznym „języka biznesu” i w zamian wspólnie wprowadzać *język wielkości*”.

8 Np. James E. Austin, Roberto Gutierrez, Enrique Ogliastri, Ezequiel Reficco, Capitalizing on Convergence, *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2007.

9 Jim Collins, *Good to Great and the Social Sectors*, Boulder Co, 2005.

Zdaniem tego autora, „wielka organizacja” to taka, która osiąga wybitne wyniki i w długim okresie czasu wywiera wyraźny wpływ na otoczenie. Być może w odniesieniu do biznesu zysk jest wystarczającą miarą wyników, przynajmniej dla określonej grupy bardziej tradycyjnych inwestorów. Jednakże w odniesieniu do organizacji sektora społecznego wyniki muszą być oceniane w odniesieniu do misji, a nie zysków finansowych. Podstawowym pytaniem w sektorach społecznych jest zatem nie „jaki będziemy mieli zysk z jednego zainwestowanego dolara?”, lecz „jak efektywnie zapewnimy wykonanie naszej misji i jak wyraziste będzie nasze oddziaływanie w stosunku do posiadanych środków?” Bo dopiero właściwa odpowiedź na to drugie pytanie może ułatwić nam wprowadzenie „koła zamachowego zasobów” w ruch, czyli efektywnego wzmocnienia kapitału finansowego, ludzkiego, technologicznego czy społecznego.

#### 4. Współpraca, czyli równoważenie celów ekonomicznych i społecznych

W miarę rozwoju dyskusji wokół koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, a także ekonomii społecznej, coraz wyraźniej zaczynamy też dostrzegać znaczenie w tworzeniu wspólnego dobra fundamentalnego czynnika, jakim jest współpraca. Jak zatem wygląda ta współpraca pomiędzy organizacjami komercyjnymi a podmiotami ekonomii społecznej i innymi organizacjami pozarządowymi? Jaki jest ich wzajemny stosunek? Czy poprzez strategiczną współpracę, w świadomości wzajemności, można skutecznie stymulować rozwój społeczny? Jedną z głównych barier rozwoju cech kooperatywnych w Polsce jest niestety słabo zakorzeniona demokracja, co powoduje, że przede wszystkim od innych oczekujemy, aby zrobili coś, by lepiej nam się żyło. Ale warto też pamiętać, że przedsiębiorstwa spełniają wiele funkcji społecznych, zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich, dlatego wszelka jednowymiarowość oceny nie jest tu właściwa, szczególnie że nie zauważamy wtedy innych pozytywnych efektów działalności gospodarczych.

Czy zatem organizacje pozarządowe oczekują od biznesu wyłącznie dotacji finansowych, czy też są skłonne budować w pełni partnerskie relacje na wszystkich etapach zarządzania danym projektem? No i czy sektor biznesu w Polsce rzeczywiście jest zainteresowany takim partnerskim podejściem, czy też skłonny jest współpracować tylko z „miłymi dla biznesu” organizacjami pozarządowymi? W jakich obszarach i na jakich warunkach niezbędne jest poszerzanie współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a przedsiębiorstwami i organizacjami przedsiębiorców? Jakie zmiany organizacyjne i świadomościowe są potrzebne, aby taka współpraca mogła lepiej się rozwijać?

Już Arystoteles w „Polityce”<sup>10</sup> podzielił formy organizowania się społeczeństwa na „zdrowe” i „zbożone”, opisując te pierwsze jako służące dobru wspólnemu, a więc mające na uwadze dobro i rozwój swoich obywateli. Państwa o ustroju „zbożonym” według filozofa to te, które ten rozwój hamują. Nieprzychylna Polsce historia, mająca niestety wpływ na ukształtowanie się negatywnego wizerunku przedsiębiorczości poprzez między innymi jednostronne komunikaty na ten temat, czy też zachwiana równowaga interesów społecznych, które przez wiele lat były raczej w opozycji w stosunku do interesów instytucji państwa, uniemożliwiały zbudowanie demokratycznego społeczeństwa obywatelskiego. Sytuacja ta do dziś bezpośrednio przekłada się na relatywnie słabe społeczeństwo obywatelskie. Fakt ten ma odzwierciedlenie m.in. w obawach związanych z otwarciem się na współpracę pomiędzy różnymi sektorami.

Nie bez znaczenia pozostaje myśl katolicka i integracyjna rola Kościoła w Polsce, które znacznie przyczyniły się do procesu kształtowania społecznych postaw i norm moralnych. Jest to związane z zasadami „dobra wspólnego” i pracy na rzecz innych. To „w społeczności rodzą się nasze cele i sens jak być. W pracy z innymi i dla innych, którą się podejmuje z własnej, nieprzymuszonej woli, nikt nie czuje się samotny”<sup>11</sup>.

Gdzie jest zatem miejsce dla działań mających mierzyć tzw. efektywność poziomu realizacji celów społecznych? Inicjatywy podejmowane przez Kościół katolicki w Polsce wpłynęły także na sam charakter i rozwój przedsięwzięć ekonomii społecznej. Pierwszym bankiem w Polsce, który zaznaczył się w historii i tradycji bankowości, był „Bank Pobożny”, założony w 1584 roku przez jezuitę Piotra Skargę. Bank miał chronić wiernych przed lichwą, specjalizując się w udzielaniu nisko oprocentowanych pożyczek pod zastaw nieruchomości.

Wpływ religii na zasady prowadzenia biznesu w społeczeństwach był zawsze bardzo znaczący. W krajach muzułmańskich np. zakazuje się pobierania procentów, a w judaizmie nie można ich pobierać w przypadku pożyczek udzielanych współwyznawcom. Skoro „więź społeczna każdego społeczeństwa zakorzeniona jest w określonym fundamencie etycznym”<sup>12</sup>, to czy można mówić, że w Polsce dominuje postawa skromnego samarytanina, któremu nie wypada mierzyć efektywności „bycia dobrym”? Ten aspekt rozważań jest istotny, ponieważ jako źródła wartości wskazuje się często tradycję i religię, a te odegrały dużą rolę w kształtowaniu się kultury i percepcji społecznej. Czy jest w tej

10 Arystoteles, *Polityka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006.

11 B. Skarga, cyt. W. Kozak, *Spółeczeństwo rośnie w siłę?*, artykuł: Studencka Gazeta Wrocławska, 2007.

12 P. H. Dembiński, *Dlaczego finanse potrzebują etyki?*, Observatoire de la France, Uniwersytet Fryburg, 2006.

strukturze miejsce na doskonalenie modeli zarządzania i przedsiębiorczość?

Badanie z 2006 roku na temat kondycji ekonomii społecznej w Polsce<sup>13</sup> pokazuje, że głównym celem trzeciego sektora jest „podtrzymywanie trwałego charakteru relacji pomiędzy organizacją a jej społeczną bazą oraz konieczność stałego jej podtrzymywania”. Wśród organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą lub odpłatną nie widać – według wyników cytowanego badania – oznak świadczących o rozwoju. Wyniki tych badań są dość niepokojące, ponieważ wskazują na to, że większość organizacji z sektora ekonomii społecznej nie rozwija się w ogóle, co więcej, tkwi w stanie stagnacji, a nawet regresji. Owszem, rdzeniem ekonomii społecznej jest wspólne ponoszenie ryzyka i wspólne uczestniczenie w korzyściach (J. Wygnański<sup>14</sup>), ale ważne jest też uświadomienie, że dzięki zyskowi organizacje mogą się rozwijać, inwestując na przykład w nowe linie produkcyjne.

Skoro mottem podmiotów ekonomii społecznej jest: „z zyskiem, ale nie dla zysku”, może warto pomyśleć nad generowaniem zysku dla rozwoju, a nie tylko wypełniania celów bieżących. Tak myśli obecnie znikomy procent przedsiębiorców społecznych. Głównymi motywacjami działania podmiotów ekonomii społecznej są: pozyskiwanie jak największej ilości środków mających służyć realizacji misji organizacji lub rozwiązywaniu problemów lokalnej społeczności; zwrot kosztów prowadzonej przez organizację działalności statutowej oraz poprawa sytuacji materialnej członków organizacji. Wyniki te wskazują na to, że podmiotom ekonomii społecznej brakuje niezbędnych narzędzi do efektywnego zarządzania, brakuje myślenia o tych narzędziach, a także postrzegania siebie jako elementu organizmu nie tylko całego społeczeństwa, ale i całej gospodarki. Badania potwierdzają więc tezę, że w podmiotach ekonomii społecznej nie myśli się o rozwoju, ale o doraźności.

Przekonanie, że przedsiębiorstwa społeczne służą celom ponadindywidualnym, które mają być istotniejsze niż generowanie zysku, może je zamykać na myślenie o efektywności ekonomicznej przedsięwzięć. Nie chodzi tutaj o przeciwstawianie sobie interesów, ale o uświadomienie, że dzięki walorom ekonomicznym możliwe jest skuteczniejsze rozwiązywanie problemów społecznych. Jeśli celem głównym przedsiębiorstwa społecznego jest zaspokajanie potrzeb społecznych, walory ekonomiczne najczęściej są niejako „instrumentami terapii dla podopiecznych”. Tylko 10% przedsiębiorstw społecznych zajmuje się dostarczaniem produktów niezbędnych do funkcjonowania lokalnej społeczności, które nie były wcześniej dostarczane; więcej, bo 20%

dostarcza usługi lub produkty dopasowane do możliwości finansowych tej grupy. Z drugiej strony można dostrzec tutaj potencjał, ponieważ liczba przedsiębiorstw społecznych stopniowo wzrasta, a 16% z nich zajmuje się dostarczaniem produktów „zrównoważonych”, to znaczy dobrej jakości, w oparciu o standardy etyczne i środowiskowe, produkowanych przez lokalnych producentów.

Należy więc skupić się na równoważeniu celów społecznych z ekonomicznymi. Przedsiębiorstwa społeczne powinny reagować na sygnały płynące z rynku, wówczas będzie możliwa przedsiębiorczość, a nie doraźne przedsięwzięcia, które nie rozwiązują danego problemu w większej skali. Reakcją na sygnały płynące z rynku może być świadome otwarcie się na współpracę z biznesem. Jednak aby rozwój i wzajemność były możliwe we współpracy z biznesem, potrzebne są efektywność, konkurencyjność, a także myślenie strategiczne o kształtowaniu i podtrzymywaniu takich relacji. Cel społeczny jest ważny, ale dbanie o walory materialne pozwala na rozwijanie przedsięwzięć, co w rezultacie wpływa na poprawianie efektywności osiągania celów społecznych.

Przy współpracy z biznesem można nauczyć się na przykład efektywnego wykorzystywania zasobów, mierzenia wyników. Jednak aby doszło do takiej wartościowej współpracy, przedsiębiorstwo społeczne musi znać język efektywnego zarządzania organizacjami, nie może się skupiać jedynie na proszeniu o pomoc. Rezultatem rozmowy menedżera czy prezesa firmy z przedsiębiorstwem społecznym nie powinno być „sięgniecie po portfel”, tylko pomysły związane ze współpracą, gdzie ważna jest wzajemność relacji.

Jak pokazują dane z badania trzeciego sektora w Polsce<sup>15</sup>, w porównaniu z rokiem 2004, o 10 punktów procentowych zwiększyła się grupa podmiotów, które deklarują zupełny brak kontaktów ze środowiskiem biznesu – w 2006 roku było to 40%, podczas gdy dwa lata temu 30%. Jednak samych sporadycznych kontaktów nie można nazwać relacjami. Warunkiem zbudowania dobrych relacji pomiędzy biznesem a organizacjami jest niewątpliwie współpraca strategiczna.

Poważne podejście do zasad społecznej odpowiedzialności przez firmę wpływa na tworzenie niezbędnej przestrzeni dla tej współpracy. Niestety, wielu menedżerów i właścicieli firm działających w Polsce jeszcze nie dostrzega ważnej roli, jaką biznes mógłby odgrywać w społeczeństwie. W badaniu Fundacji Komunikacji Społecznej<sup>16</sup> na temat ogólnej percepcji społecznej odpowiedzialności, tylko 10% ankietowanych uważa, że branie pod uwagę dobra wspólnego

13 J. Herbst, art. cyt.

14 J. Wygnański, P. Frączak, *Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości*, Ekonomia Społeczna Teksty 2006.

15 M. Gumkowska, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*, Raport z badania 2006.

16 *Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu*, badanie IPSOS przy wsparciu Fundacji Komunikacji Społecznej 2003.

jest istotnym czynnikiem CSR. Z kolei badanie Forum Odpowiedzialnego Biznesu „Menedżerowie 500”<sup>17</sup> pokazuje, że ponad 50% menedżerów w Polsce uważa, że główną, społeczną odpowiedzialnością firmy jest udzielanie pomocy potrzebującym. Tylko niektóre firmy, zwykle korporacje ponadnarodowe, już nie tylko dopasowują strategię globalną do lokalnych wymagań, ale starają się też wprowadzać niestandardowe rozwiązania, wyznaczając tym samym również politykę i charakter swojego własnego funkcjonowania.

Niestety organizacje trzeciego sektora widzą w biznesie najczęściej jedynie źródło finansowania, a nie partnera, któremu przedstawia się konkretne korzyści i angażuje w konkretne przedsięwzięcia. Koło wzajemnego niezrozumienia się zamyka, ponieważ organizacje trzeciego sektora, przez to, że z reguły nie są nastawione na mierzenie efektów swojej działalności (np. mierzenie wpływu społecznego), postrzegane są przez biznes jako nieefektywne i rozrzutne.

Przedsiębiorstwa społeczne mają ogromny potencjał, a mianowicie – wpisane w definicję poszukiwanie rozwiązań najlepszych z punktu widzenia rozwiązywania danych potrzeb społecznych. Włączanie efektywności i konkurencyjności do strategii przedsiębiorstw społecznych jest determinantem strategicznej współpracy z biznesem. Warunkiem dobrej współpracy z biznesem jest zrozumienie, że przedsiębiorstwa społeczne i firmy komercyjne wzajemnie sobie nie zagrażają, tylko „razem mogą więcej”. Czy zlecenie prostych prac niewidomym z Zakładu w Laskach przez firmę Wittchen jest taką współpracą przynoszącą wzajemne korzyści obydwu stronom? Pracownicy są efektywni, zadowoleni z możliwości pracy, firma zyskuje dobrych pracowników, wizerunek, a także... możliwość odpisu od podatku na PFRON.

Piotr Grocholski, dyrektor Zakładu dla Niewidomych w Laskach, zwraca uwagę na stopniowo rosnące zainteresowanie dużych firm zatrudnianiem jego podopiecznych. Jednak firmy najczęściej nie proponują takich prac, gdzie ci niepełnosprawni pracownicy mogliby się rozwijać, dlatego część z nich nie jest zainteresowana pracą, w której wynagrodzenie jest niższe lub niewiele wyższe od zasiłku rentowego. Pozytywnym akcentem może być rozpoczynające się właśnie partnerstwo z dużym bankiem, który wspólnie z Zakładem ma przygotować strategię długofalowej współpracy kozystnej dla obydwu stron.

Z kolei Jacek Dymowski, menedżer ds. społecznej odpowiedzialności w Telekomunikacji Polskiej uważa, że jego firma chętniej wybiera np. przedsiębiorstwo społeczne EKON, które zajmuje się segregacją odpadów, zatrudniające osoby niepełnosprawne, niż typowe przedsiębiorstwo odbierają-

ce surowce wtórne. Inny przykład, gdy firma korzysta z charytatywnych kartek świątecznych, to znaczy wykonanych przez osoby wykluczone społecznie, pokazuje, że oprócz prezentu biznesowego, firma może komunikować swoje przywiązanie do społecznych wartości. Ale czy korzystanie z usług EKON-u lub owych charytatywnych kartek wyłącznie dlatego, że niesie to za sobą wartość społeczną, nie jest pewnego rodzaju dyskryminacją? Czy nie jest to, co więcej, działanie krótkoterminowe, bo przecież za chwilę może pojawić się inne przedsiębiorstwo społeczne z inną, równie ciekawą ofertą? Czy nie jest tak, że współczujemy innym, ponieważ widzimy w nich coś gorszego, a nie dostrzegamy ich możliwości?

Czy przyłączenie się do inicjatywy społecznej danej firmy przez organizacje, instytuty naukowe i media gwarantuje sukces? W przypadku komunikatów mających wzmocnić działania public relations pewnie tak, ale gdy myślimy poważnie o rozwiązywaniu palących problemów społecznych, to nie wystarczy. Kompania Piwowska, przekazując 1,5 miliona zł różnym organizacjom pozarządowym, działającym na rzecz wsparcia osób wykluczonych społecznie, pokazuje, że jest wrażliwa na problemy społeczne. Firma informuje w swoich komunikatach, że zamierzeniem inicjatywy społecznej „Warto być za” jest „wzmocnienie procesu kształtowania się społeczeństwa obywatelskiego w Polsce poprzez aktywizowanie społeczności lokalnych”. W materiałach informacyjnych, czy na stronie internetowej firmy, można znaleźć jedynie informacje, że to przedsiębiorstwo czuje się w obowiązku podejmowania walki w problemami społecznymi. Niestety, brak rzetelnych informacji na temat korzyści dla firmy potęguje tylko myślenie większości przedsiębiorców, których nie stać na społeczną aktywność, że angażowanie się w inicjatywy społeczne jest po prostu niezwykle kosztowne i nie ma związku z efektywnością biznesową.

Z drugiej strony, gdyby Kompania Piwowska, jako największe i najbardziej rentowne przedsiębiorstwo produkujące wyroby alkoholowe, komunikowała o tym, że angażuje się w rozwiązywanie tego właśnie problemu, ponieważ główną przyczyną wykluczenia społecznego jest alkohol (Instytut Badania Opinii i Rynku Pentor, badanie: *Wykluczenie społeczne*, na zlecenie Kompanii Piwowskiej, wrzesień 2007), współpraca ta byłaby bardziej jasna i zrozumiała, chociaż nie mniej kontrowersyjna. Nie wspominając już o konieczności deklaracji dotyczącej ewaluacji działań tych dziewiętnastu wspieranych organizacji, czy informacji o przyszłych wyzwaniach dla firmy jako odpowiedzialnej społecznie i świadomej swojej roli w społeczeństwie.

Podejmowanie współpracy może dotyczyć wielu obszarów. Trzeci sektor może przecież odgrywać znaczącą rolę w odbudowywaniu sensu, wartości oraz etosu pracy. Dlaczego np. szwalnia w województwie świętokrzyskim podpisuje umowę ze szwalnią społeczną siostry Chmielewskiej do-

17 B. Rok, S. Stolorz, D. Stanny, *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2003.

tyczącą przygotowywania pracowników do stałej pracy? Oczywiście jest, że dyrektor szwalni prywatnej dostrzega potencjał i możliwości, jakie mogą płynąć ze współpracy z podmiotem ekonomii społecznej, np. takie, że pozyska pracowników nauczonych odpowiedzialności, punktualności, wdzięcznych i zadowolonych. Jednocześnie ma gwarancję, że w obliczu rosnących trudności na rynku pracy zyska pracowników lojalnych. W tym przypadku współpraca polega więc na tym, że przedsiębiorstwa społeczne mogą przygotowywać pracowników wykwalifikowanych, chętnych do pracy, rozbudzając w nich przede wszystkim potrzebę i chęć pracy, pomagając im uwierzyć w swoje możliwości. Wspomniana szwalnia nie zatrudnia wykluczonych tylko dlatego, że są wykluczeni, ale przede wszystkim dlatego, że są dobrzy w swej pracy.

Możliwości w zatrudnianiu niepełnosprawnych dostrzegła też np. niemiecka policja, która dzięki niewidomym pracownikom może pracować efektywniej. Okazało się, że osoby te, dzięki niezwykle rozwiniętemu zmysłowi słuchu, są w stanie na podstawie nagrań dźwiękowych określić markę i rok produkcji samochodu. Można więc powiedzieć, że poszukiwanie rozwiązań poprzez uzupełnianie się wpływa na efektywność, bo przecież każdy jest w czymś dobry, a może nawet najlepszy, trzeba mu tylko umożliwić znalezienie tej cechy w danych warunkach i otoczeniu.

## 5. Edukacja obywatelska na rzecz przedsiębiorczości

W ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu ten partnerski rodzaj zaangażowania firmy nazywany jest inwestycjami społecznymi, „strategiczną dobroczynnością”, czy też filantropią strategiczną. Terminem tym posłużyli się Michael Porter i Mark Kramer w 2002 roku<sup>18</sup>, kiedy jeszcze nie dostrzegli w CSR istotnej podstawy zarządzania strategicznego. Pisali wtedy, że „w pełni strategiczna dobroczynność odnosi się równocześnie do ważnych celów społecznych i ekonomicznych i stara się oddziaływać na te elementy kontekstu konkurencyjnego, w obrębie których – dzięki wykorzystaniu posiadanych zasobów – firma może przynieść korzyści zarówno społeczeństwu, jak i sobie”. Ale jednocześnie twierdzili, że takie sytuacje występują niezwykle rzadko, bowiem większość programów dobroczynnych przedsiębiorstw nie ma nic wspólnego z ich strategiami.

A przecież we współpracy firmy z podmiotem ekonomii społecznej powinny być ważne właśnie te aspekty, które

pozwolą na długofalowość, strategiczność i systematyczny rozwój obu stron, który jest często związany także z bezpieczeństwem, stabilnością i konsekwencją w rozwijaniu działalności dla wspólnego dobra. Główna motywacja biznesu w angażowaniu się w ten rodzaj współpracy sprowadzana jest do stwierdzenia „trzeba dzielić się z innymi”, „należy tak postępować”. Niestety, wiele firm w Polsce nie prowadzi szczegółowej ewaluacji projektów partnerskich z punktu widzenia korzyści biznesowych. Nie prowadzą również rzeczywistej oceny wpływu społecznego tego rodzaju inicjatyw, koncentrując się głównie na ilości wydatkowanego pieniędzy. Działania te traktują najczęściej jako element budowania wizerunku wśród interesariuszy bliższych i dalszych, bez wcześniejszego ich zidentyfikowania, albo jako wypełnianie celów polityki personalnej poprzez inicjatywy wolontarystyczne. Ale mimo to wiele firm dostrzega potrzebę angażowania się w takie działania partnerskie, które w dłuższej perspektywie mają budować reputację firmy, i zrównoważony rozwój w wymiarze nie tylko ekonomicznym, ale również społecznym i ekologicznym. Z pewnością warto zastanawiać się, jak stosowanie poszczególnych zasad społecznej odpowiedzialności wpływa na podniesienie wartości firmy. Bardzo istotna jest również świadomość, jaką wartość i potencjał ma w sobie sama idea społecznej odpowiedzialności oraz motywacje menedżerów do angażowania się w tego rodzaju działania.

W Polsce filantropia korporacyjna jest ciągle bardzo nieprzejrzystym obszarem działania. Menedżerowie zwykle unikają jasnych odpowiedzi na pytania dotyczące korzyści dla firmy płynących z podejmowania takich inicjatyw. Nadal uważa się u nas, że pytania o opłacalność filantropii są po prostu nieeleganckie, gdyż to właśnie anonimowość daru jest ostateczną gwarancją czystości intencji. Zazwyczaj takie działania są komunikowane jako działania wyłącznie na rzecz dobra społecznego, choć przecież „czysta” filantropia korporacyjna, czyli prowadzona wyłącznie na rzecz dobra społecznego, może być uzasadniona, jeżeli przekazywane wsparcie finansowe pochodzi z opodatkowanego zysku.

Z pewnością niezbędna jest większa aktywność środowisk gospodarczych w procesie dialogu społecznego, czy też dialogu obywatelskiego. Długofalowe planowanie rozwoju gospodarczego wymaga konsultacji społecznych i powinno być oparte na współpracy i dialogu zainteresowanych stron. Szczególnie na poziomie lokalnym ważną rolę w opiniowaniu i prezentowaniu projektów zmian na rzecz wspólnego dobra muszą odgrywać organizacje biznesu oraz organizacje pozarządowe. Towarzyszyć temu powinno stałe upowszechnianie najlepszych praktyk i innowacyjnych rozwiązań; analizowanie szerokiego kontekstu społecznego w procesie inwestycji, restrukturyzacji i planowania strategicznego; korzystanie z najlepszych wzorów zaangażowania społecznego poprzez partnerstwo z organizacjami pozarządowymi. Rosnąca rola sektora prywatnego w spo-

<sup>18</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review”, December 2002.

łeczeństwie wiąże się z coraz większą odpowiedzialnością. Konieczne jest zatem rozwijanie trwałych „zasobów pozytywnych” w oparciu o zasady odpowiedzialności biznesu. Podejście to długofalowo prowadzi równocześnie do wzrostu wartości firm i poprawy jakości rynku. Dlatego strategiczne działania firm na rzecz rozwoju społecznego przyczyniają się do większej ich konkurencyjności.

Gdyby organizacje pozarządowe i administracja publiczna w Polsce były bardziej aktywne w procesie edukacji obywatelskiej, w zakresie m.in. uświadamiania roli biznesu w społeczeństwie, pomogłoby to w otwarciu się na strategiczną współpracę wszystkich interesariuszy. Wyedukowanych konsumentów poprzez świadome decyzje zakupowe, stowarzyszeń branżowych i zawodowych poprzez współpracę z administracją publiczną w zakresie samoregulacji czy tworzenia różnorodnych partnerstw na rzecz poprawiania warunków życia całego społeczeństwa. Warto wykorzystać fakt, że w dzisiejszych czasach jednym z najważniejszych zasobów w rozwoju przedsiębiorstw jest kapitał społeczny i intelektualny.

Rozwój postaw przedsiębiorczości, myślenie o efektywnym wykorzystywaniu zasobów, równoważenie walorów ekonomicznych ze społecznymi, poszukiwanie rozwiązań wzajemnie korzystnych – to są istotne obszary, które mogą przyczynić się do tego, że działania podejmowane przez przedsiębiorstwa społeczne staną się prawdziwymi przedsięwzięciami społecznymi, a biznes w tej współpracy dostreże więcej korzyści niż tylko doraźne budowanie wizerunku. Dobro wspólne domaga się dobrobytu społecznego i rozwoju społeczności. Przecież zgodnie ze społeczną naturą człowieka dobro każdego pozostaje w sposób konieczny w relacji z dobrem wspólnym, opartym na tworzeniu maksymalnych szans rozwoju dla każdego. Ważne zatem jest zrozumienie, że działania na rzecz dobra wspólnego nie powinny być środkiem, ale celem, którym jest rozwój każdego z nas.

## 6. Nowe motywacje i nowe rozwiązania

Poważne myślenie o rozwoju podmiotów ekonomii społecznej w Polsce wiąże się nie tylko z odwagą, ale również z ryzykiem rynkowym. Przedsiębiorstwo społeczne musi umiejętnie wykorzystywać mechanizmy rynkowe do realizacji celów społecznych (J. Wygnański). Wypracowywanie nadwyżki finansowej jest istotne, choć kwestia ta budzi rozmaite kontrowersje, ale jednocześnie potrzeba suwerenności i – częściowego przynajmniej – uniezależnienia się od podmiotów finansujących to, zdaniem przedstawicieli podmiotów ekonomii społecznej, kluczowe czynniki umożliwiające skuteczne wypełnianie celów społecznych.

Umiejętny wybór oferowanych usług lub produktów jest związany z uświadomieniem sobie przez przedsiębiorców społecznych wypełniania luki rynkowej. Jak piszą R.L. Martin i S. Osberg<sup>19</sup>, przedsiębiorczość społeczna ma trzy istotne składniki: (1) rozpoznanie stabilnej, lecz postrzeganej jako niesprawiedliwa, równowagi prowadzącej do wykluczenia, marginalizacji czy cierpienia części społeczeństwa, której brak środków finansowych lub znaczenia politycznego nie pozwala, by o własnych siłach osiągnąć korzyści wpływające na istotne zmiany swojej pozycji; (2) rozpoznanie w tej niesprawiedliwej równowadze szansy, przygotowanie oferty społecznej przy wykorzystaniu własnej wizji, kreatywności, odwagi, rzucanie wyzwania istniejącemu stanowi rzeczy; oraz (3) tworzenie nowej, stabilnej równowagi, która wyzwala uwięziony potencjał lub przynosi ulgę w cierpieniu grupy docelowej, a poprzez naśladowanie i stworzenie stabilnego ekosystemu wokół nowej równowagi zapewni lepszą przyszłość grupie docelowej, a nawet całemu społeczeństwu.

Jednocześnie wspomniani autorzy pokazują w wyraźny i zarazem trafny sposób różnice pomiędzy przedsiębiorczością społeczną a aktywizmem społecznym i pomocą społeczną, nie deprecjonując oczywiście tych ostatnich form aktywności, a wręcz przeciwnie – pokazując ich wagę, ale też odmienny charakter. Trudno się jednak w pełni zgodzić z autorami, gdy próbują pokazywać różnice pomiędzy przedsiębiorczością a przedsiębiorczością społeczną. Piszą bowiem, że „przedsiębiorczość społeczna jest niezbędna dla rozwoju społeczeństwa, podobnie jak przedsiębiorczość jest niezbędna dla rozwoju gospodarki”. Obserwując jednak rozwój przedsiębiorczości nie tylko na świecie, ale także w Polsce, można zauważyć, iż prawdziwa jest także całkiem odmienna teza, a mianowicie, że „przedsiębiorczość społeczna jest niezbędna dla rozwoju gospodarki, podobnie jak przedsiębiorczość jest niezbędna dla rozwoju społeczeństwa”.

Warto bowiem zwrócić uwagę na to, że również przedsiębiorcy coraz częściej rozpoczynają i prowadzą swoją działalność gospodarczą nie z pobudek czysto finansowych, ale w ramach realizacji misji społecznej, kierowani wartościami moralnymi i potrzebą rozwiązywania, czy też przynajmniej przyczyniania się do rozwiązania, istotnego problemu społecznego. Cytowani autorzy twierdzą, że przedsiębiorca jest zorientowany na osiągnięcie „znacznego zysku”, zaspokajając oczekiwania rynku, zaś przedsiębiorca społeczny zysk traktuje wyłącznie jako środek do realizacji celu społecznego. Wcale tak nie musi być, co widać np. wyraźnie w kręgu tzw. innowatorów społecznych Ashoki, działających w wielu państwach, podejmujących często takie przedsięwzięcia gospodarcze, które realizując istotne dla danej społeczności wyzwania cywilizacyjne, są jednocześnie budowaniem wy-

<sup>19</sup> Roger L. Martin, Sally Osberg, *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*, „Stanford Social Innovation Review”, Spring 2007 (tłumaczenie M. Kolankiewicz).

soko rentownego i dynamicznie rosnącego biznesu, a przy tym cały wypracowany zysk przeznaczany jest zazwyczaj na dalszy rozwój tego biznesu.

W Raporcie<sup>20</sup> Komisji Europejskiej, który jest podsumowaniem prac międzynarodowej grupy eksperckiej na temat rozwoju społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorczości, stwierdza się jednoznacznie, że wartości osobiste i moralne właścicieli, menedżerów oraz pracowników małych i średnich przedsiębiorstw w całej Unii Europejskiej są bardzo ważnym bodźcem, mobilizującym do uwzględnienia przez dane przedsiębiorstwo najistotniejszych kwestii społecznych i ekologicznych. W Polsce najczęściej podkreślana jest opłacalność polityki społecznej odpowiedzialności, podczas gdy z badań europejskich wynika właśnie wielość motywacji, szczególnie jeżeli badani mogą wskazać kilka najważniejszych powodów podejmowania takiej polityki. Wtedy przynajmniej 1/3 przedsiębiorców odwołuje się przede wszystkim do wartości moralnych, będących wyznacznikiem działania firmy na rzecz rozwiązywania problemów społecznych. Podstawą europejskiej polityki gospodarczej i społecznej jest dziś przekonanie, że umacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw może i powinno iść w parze z podnoszeniem poziomu spójności społecznej poprzez rzeczywiste zaangażowanie ze strony sektora biznesu.

Warto też zwrócić uwagę, że w strategiach dużych firm, także globalnych korporacji, widać wyraźne przeformułowanie strategii biznesowej. W ramach dyskusji na temat nowoczesnych strategii społecznej odpowiedzialności coraz częściej przywołuje się model tworzenia szans, czyli budowanie strategii osiągnięcia obopólnych korzyści. Często realizacja tego właśnie modelu jest oczekiwaną kontynuacją dialogu z interesariuszami, szczególnie jeżeli chodzi o projektowanie nowych rozwiązań w zakresie produktów lub usług. CSR jest wtedy metodą wzmacniania przewagi konkurencyjnej na rynku poprzez dostarczanie innowacyjnych produktów lub usług, tworząc wartość dla wszystkich (*wealth-creation*), jest tworzeniem nowych szans rozwoju jednocześnie dla biznesu i społeczeństwa. W tym sensie jest niejako zawarciem nowej umowy pomiędzy biznesem i społeczeństwem, ponieważ koncentruje się nie tylko na samym procesie dialogu, ale także na wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań w głównych obszarach działalności komercyjnej, szczególnie nakierowanych na zaspokajanie potrzeb, wcześniej niedostrzeganych.

Może tu chodzić o odkrywanie nowych nisz rynkowych, czyli de facto potrzeb społecznych w środowiskach marginalizowanych, bardziej efektywne wykorzystanie technologii na rzecz rozwoju społecznego, czy też spójności społecz-

nej, ale jednocześnie tego typu działania umacniają pozycję firmy na rynku lub pozwalają jej rozwijać się na nowych rynkach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w ramach tego modelu często jest utożsamiana właśnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju.

Ubiegłoroczna pokojowa Nagroda Nobla dla Muhammada Yunusa i jego Grameen Bank wzmocniła rozwój tych nowych modeli biznesowych, skierowanych na zaspokojenie oczekiwań grup najuboższych (np. „u podstaw piramidy”, czyli BoP – „*base of the pyramid*”), a jednocześnie przyczyniła się do zmiany świadomości konsumentów w kierunku oczekiwań związanych z fair trade (sprawiedliwy handel). Z pewnością ruch fair trade będzie miał coraz większy wpływ na rozwój społeczności w tych regionach świata, które dotąd były zdecydowanie marginalizowane i jednostronnie wykorzystywane w ramach systemu globalnego handlu. Jednocześnie coraz mniejsza efektywność działań na rzecz rozwiązywania istotnych problemów społecznych, dotyczących powszechnej edukacji, ochrony zdrowia, dostępu do technologii, podejmowanych przez instytucje publiczne większości krajów, doprowadza do rozwoju nowych form współpracy różnych sektorów na zasadzie *collaborative governance* (rządzenie poprzez partnerstwo publiczno-prywatno-społeczne). Z takimi – i podobnymi – wyzwaniem przedsiębiorstwa działające w dowolnym kraju zaczynają się liczyć.

Rynek w Polsce kształtuje się wprawdzie w coraz większym stopniu pod wpływem zmian będących konsekwencją procesów globalizacyjnych, lecz nie wszystkie wyzwania z tym związane są już na naszym rynku widoczne, choć ryzyko społeczne i ekologiczne jest coraz ważniejszym wyznacznikiem strategii długookresowych wielu przedsiębiorstw. Dlatego powinniśmy więcej wysiłku wkładać w upowszechnianie w Polsce dobrych praktyk w tym zakresie, pochodzących z różnych krajów.

Ale jednocześnie trzeba zauważyć, że dużą rolę w dyskusji o społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce ogdrywa element dość dla nas specyficzny, odnoszący się do naszej historii najnowszej. Wiele osób dobrze pamięta, że jeszcze nie tak dawno firmy w Polsce zajmowały się przede wszystkim różnymi oczekiwaniami społecznymi, całkowicie zapominając o wynikach finansowych. Dlatego właśnie publicyści, omawiając zjawisko odpowiedzialnego biznesu, często używają żartobliwego wyrażenia „kapitalizm z socjalistyczną twarzą”, co ma oznaczać coś, co ich zdaniem jest przykładem oczywistej sprzeczności. Jesteśmy bowiem przekonani – i można to przeczytać niemal w każdym podręczniku ekonomii – że prawdziwe firmy istnieją wyłącznie dla zysku. To dlatego w badaniach opinii publicznej odpowiedzialność społeczną przypisuje się raczej przedsiębiorstwom państwowym niż prywatnym, raczej polskim niż zagranicznym (badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu)

<sup>20</sup> „Opportunity and Responsibility, How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do”, European Commission, May 2007.

## 7. Konkurencyjne podmioty społeczne

Istotnym elementem w Polsce, czyli na nie w pełni jeszcze dojrzałym i często mało przejrzystym, jeżeli chodzi o rozmaite regulacje prawne, rynku, jest też współistnienie podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw komercyjnych. Wykorzystywanie dofinansowania ze środków publicznych, środków strukturalnych Unii Europejskiej, czy protekcjonizm państwa w postaci specyficznych ulg i zwolnień, mogą wpływać także na tworzenie się patologii, m.in. poprzez nieuczciwą konkurencję. Znany jest przykład tartaku społecznego, który dzięki ulgom oferował swoje produkty po niskich cenach, przyczyniając się do pogorszenia sytuacji rynkowej innych tartaków w tym rejonie, powodując w efekcie konieczność zwalniania pracowników w tych małych przedsiębiorstwach komercyjnych. W obecnych czasach charakteryzujących się wysoką dynamiką zmian, informatyzacją, konkurencyjnością, często bardzo nisko umiejscowionym progiem opłacalności, ważne wydaje się być dobre rozumienie wzajemnych sieci powiązań pomiędzy różnymi uczestnikami szeroko rozumianego rynku i precyzyjne monitorowanie efektów przyjmowanych rozwiązań.

Przedsiębiorstwo społeczne w procesie równoważenia walorów materialnych ze społecznymi powinno również realizować zasady odpowiedzialności w stosunku do konkurencji. Jest to niezbędne, jeśli swoim działaniem nie chce się przyczyniać do pogłębiania problemów społecznych. Zważywszy na to, że coraz bardziej pogłębia się wzajemna zależność różnych podmiotów, tak ważne jest nastawienie na uzupełnianie się na rynku z innymi klasycznymi przedsiębiorstwami, a nie konkurowanie z nimi za wszelką cenę. Budowanie atmosfery sprzyjającej współpracy jest bardzo trudne, ponieważ wiąże się z zaufaniem społecznym, którego poziom w Polsce jest bardzo niski. Jeśli tylko 12% Polaków nie zna nikogo niespokrewnionego, komu mogliby zaufać, oraz aż 21% rodaków uważa, że ufać można tylko sobie, innym zaś ludziom wierzyć nie należy (badanie CBOŚ, maj 2007), to trudno jest budować platformę współpracy. Zaufanie jest przecież podstawą dobrych relacji pomiędzy wszystkimi podmiotami życia gospodarczego i społecznego, a także współpracy niezbędnej do wykorzystywania potencjału i stymulowania ogólnego rozwoju.

Jak zatem powinno się projektować produkty przedsiębiorstw społecznych? Przede wszystkim chodzi o rozumienie konkurencyjności jako doskonalenia produktów i usług poprzez uatrakcyjnianie oferty, dostosowywanie jej do potrzeb społecznych. Mamy tutaj do czynienia z nastawieniem na wynik, ale z punktu widzenia maksymalizowania wypełniania celów społecznych. Czy decyzja o prowadzeniu sprzedaży sadzonek starych, tradycyjnych polskich gatunków jabłoni i stworzeniu przetworni w rejonie rolnym,

gdzie prawie 60% mieszkańców to mieszkańcy wsi, często wykluczeni społecznie, jest rozwojowa i jednocześnie odpowiedzialna społecznie? Fundacja „Domy Wspólnoty Chleb Życia” w województwie świętokrzyskim aktywizuje wykluczonych społecznie, zagrożonych bezrobociem, stwarzając miejsca pracy między innymi w przetworni produkującej wyroby z owoców starych gatunków drzew. Przetwornia przede wszystkim dba o walory jakościowe i wyjątkowość smaku produktów, nie zapominając o oprawie marketingowej. Slogan: „Czy pamiętasz jeszcze smak prawdziwych jabłek?” jest przemyślanym komunikatem, odwołującym się do potrzeby wypróbowania tej „wyjątkowości” tradycyjnego, zdrowego smaku. Jednocześnie wiadomo, że na rynku nie ma przetworów z takich jabłek. Przedsięwzięcie jest prowadzone na tyle profesjonalnie, że produkt został nagrodzony prestiżową nagrodą w zakresie jakości.

Przedsiębiorstwa społeczne powinny aktywnie szukać najlepszych instrumentów działania, a samą przedsiębiorczość traktować przede wszystkim strategicznie. Sednem funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych jest wrażliwość i odpowiedzialność, dlatego decyzja o uruchomieniu linii produkcyjnej danych produktów powinna być poprzedzona staranną analizą potrzeb i możliwości zarówno rynkowych, jak i społecznych, efektywnym wykorzystywaniem zasobów. Jednak to potrzeba samodzielnego myślenia, nieliczenie na innych, tylko na siebie, umiejętne i rozważne wybieranie rozwiązań są najważniejszymi czynnikami udanych przedsięwzięć. Często spotykana postawa roszczeniowa, poczucie krzywdy, obwinianie innych za swoje problemy hamują jakiegokolwiek zaczątki przedsiębiorczości, opierającej się na gotowości do poniesienia ryzyka, wzięcia odpowiedzialności za swoje życie. Pozostałości po minionym ustroju – takie myślenie o państwie, że ma ono przede wszystkim chronić obywateli, wciąż blokuje wiele inicjatyw usamodzielniania się ludzi wykluczonych społecznie.

Unifikacja produktów na jednym, globalnym rynku wpływa na potrzebę poszukiwania przez konsumentów nowych wartości, wykraczających poza cenę i jakość. Czy wartość społeczna produktu może być ważnym kryterium przy decyzjach zakupowych? Tak, jeśli produkt, oprócz rzeczywiście wysokiej jakości, przyczynia się do rozwiązywania wspólnych problemów. Pomimo tego, że opinia publiczna na pierwszym miejscu wskazuje pomoc społeczną i instytucje państwowe i jako te, które powinny zająć się rozwiązywaniem problemów społecznych, ponad połowa ocenia pozytywnie społeczne zaangażowanie biznesu (badanie Pentor 2007).

Firmy najczęściej stosują w tym wypadku marketing zaangażowany społecznie, skuteczne narzędzie pozwalające na osiąganie większych zysków w czysto ekonomicznym sensie, przy jednoczesnym wspieraniu celów społecznych. Najbardziej popularną formą współpracy między strona-

mi jest angażowanie klientów firmy w dofinansowywanie określonych organizacji, czy też prowadzonych przez nie programów społecznych, poprzez zakupy produktów danej firmy uczestniczącej w kampanii. Jednak przy tym rodzaju współpracy z konsumentami „na rzecz wspólnego dobra” pojawia się coraz więcej pytań i wątpliwości dotyczących oceny moralnej takich działań. Chodzi tutaj o nie do końca porównywalne korzyści obu stron. Obecność w tym dyskursie przedsiębiorstw społecznych, ich sukcesów i produkowanych przez nie wyjątkowych, lokalnych produktów z pewnością wpłynęłaby na zainteresowanie konsumentów, którzy zamiast uczestniczyć w niektórych akcjach marketingu zaangażowanego, bezpośrednio mogliby zamawiać unikalne produkty przedsiębiorstw społecznych.

Wykorzystanie przez przedsiębiorstwa społeczne internetu – jako głównego obecnie środka komunikacji społecznej – do składania zamówień, ograniczyłoby ilość potencjalnych komercyjnych pośredników, nie wspominając o korzyściach dla przyszłych klientów. Jednak aby było to możliwe, niezbędne jest stałe doskonalenie oferty, dbanie o wysoką jakość i przede wszystkim atrakcyjność produktów. Klient tak naprawdę nie będzie zadowolony z nieładnej kartki świątecznej, przygotowanej jako skutek uboczny terapii. Natomiast gdy kupimy pomysłowe, estetyczne dla oka dzieło, które zostało wykonane od serca, wtedy mamy do czynienia z prawdziwą wartością dodaną i sukcesem danego przedsiębiorstwa społecznego. Wtedy można powiedzieć o duchu przedsiębiorczości, który uwalnia ogromny potencjał tworzenia z pasją.

## 8. Wnioski

Dyskusja zarówno wokół społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i ekonomii społecznej w rzeczywistości jest dyskusją o kształcie gospodarki i rozwoju społecznego, o tym, jak zmienia się i jak powinna się zmieniać podstawowa rola gospodarki, czyli służenie wszystkim obywatelom całego świata. Dlatego warto podchodzić do tych zagadnień z obu stron, i od strony długofalowych, innowacyjnych strategii społecznej odpowiedzialności w biznesie, i od strony rozwijającej się intensywnie działalności gospodarczej prowadzonej przez rozmaite organizacje pozarządowe.

Termin CSR, tłumaczony na polski jako „społeczna odpowiedzialność biznesu”, dotyczy szeroko rozumianej roli biznesu w społeczeństwie. Ekonomia społeczna też w zasadzie dotyczy roli biznesu (w szerokim znaczeniu) w społeczeństwie. Wszędzie na świecie, zarówno w Europie, jak i w krajach pozaeuropejskich, od kilku lat toczy się dyskusja na temat tej nowej roli biznesu w rozwoju społecznym. W jej efekcie proponowane są i wdrażane niezwykle ciekawe rozwiąza-

nia w zakresie nowych form współpracy administracji publicznej, sektora biznesu oraz rozmaitych organizacji społeczeństwa obywatelskiego, nakierowanych na tworzenie wspólnego dobra, na podejmowanie wyzwań cywilizacyjnych, przed którymi wszyscy stoimy.

W Polsce myślenie kategoriami długookresowymi, na których opiera się społeczna odpowiedzialność biznesu, wydaje się ciągle kwestią przyszłości, szczególnie gdy głównym problemem wielu przedsiębiorców i kadry menedżerskiej jest walka o przetrwanie, wypłacenie pensji pracownikom, uzyskanie kapitału na rozwój, ściąganie długów od wierzycieli czy łagodzenie sporów z urzędami skarbowymi. Choć różnorodne firmy podejmują dobrowolnie różne inicjatywy na rzecz odpowiedzialnego zarządzania relacjami ze swoimi interesariuszami i zaspokajania istotnych potrzeb społecznych, to jednak pełnemu zastosowaniu CSR w Polsce nie sprzyja klimat społeczny i polityczny.

Jeżeli chcemy efektywnie rozwiązywać problemy społeczne, przeciwdziałać wykluczeniu i marginalizacji licznych grup obywateli w Polsce, a jednocześnie korzystać w tym procesie z najlepszych wzorów, które są realizowane w świecie zarówno przedsiębiorstw komercyjnych, jak i społecznych, to musimy uczyć się od siebie wzajemnie, musimy prowadzić dialog, który pozwoli na wzajemną wymianę, inspirację i mobilizację.



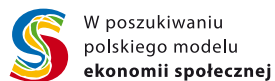




EKONOMIA SPOŁECZNA TEKSTY jest serią wydawniczą prezentującą teksty ważne z punktu widzenia dyskusji o ekonomii społecznej. Seria powstała w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”.

Autorzy tekstów to osoby związane z projektem, osoby aktywnie działające w obszarze ekonomii społecznej, a także przedstawiciele innych środowisk zainteresowanych ekonomią społeczną.

Wszystkie materiały publikowane w serii są dostępne na stronach portalu [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl).



Niniejszy tekst powstał w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”, realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Administratorem projektu jest Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.