

Jolanta Gładys-Jakóbiak

Model biznesu polskich przedsiębiorstw w świetle wymogów zrównoważonego rozwoju

International Journal of Management and Economics 32, 132-146

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Jolanta Gładys-Jakóbiak
Katedra Socjologii SGH

Model biznesu polskich przedsiębiorstw w świetle wymogów zrównoważonego rozwoju

Wprowadzenie

Pretekstem do napisania tekstu stała się publikacja Forum Odpowiedzialnego Biznesu, poświęcona problematyce łańcucha dostaw. Punktem odniesienia do zawartych w niej materiałów są wyniki badań, opublikowane przez CEEMAN: „Developing the Global Leaders of Tomorrow in CEE” (Rozwój globalnych liderów jutra w Europie Środkowo-Wschodniej). W publikacji omówiono interesujące mnie zagadnienia z punktu widzenia menedżerów pochodzących z Europy Zachodniej, Ameryki Łacińskiej, Afryki, Azji i częściowo także Europy Środkowej.

W artykule stawiam pytanie, na ile problemy, przed jakimi staje polska kadra kierownicza, są wspólne, a na ile różne od tych, na które zwracają uwagę menedżerowie pochodzący z innych regionów świata.

Teza U. Becka, mówiąca o końcu klasycznego społeczeństwa industrialnego, stała się rzeczywistością, w której wszyscy już żyjemy. Społeczeństwo industrialne, opisywane wielokrotnie przez K. Marksa i M. Webera jako kapitalistyczne i racjonalne, znalazło się w kryzysie. Zamieszanie co do przyszłego kierunku rozwoju gospodarczego, związane z rozwojem ekologii, nowych technologii czy przekształceń zachodzących w kulturze politycznej, wywiera wpływ także na dotychczasowe pojęcie rentowności. „Menedżer nie jest już pewien, jakie produkty należy wytwarzać i jakie przy tym zastosować technologie, nie jest pewien nawet tego, jak rozdzielić w przedsiębiorstwie autorytet i kompetencje”¹. Współcześnie firmy zostały bowiem poddane nieznanym im do tej pory **presji legitymizacyjnej**. Przybrała ona nowy wymiar, obcy dotychczasowemu działaniu ekonomicznemu. To swoiste **umoralnienie produkcji** przemysłowej wydaje się być jednym z bardziej interesujących zjawisk, jakie towarzyszą nam współcześnie. Jak pisze U. Beck, „zakładowa władza nie jest przez to zniesiona, ale pozbawiona swojej apriorycznej rzeczowości, konieczności i powszechności: staje się subpolityką” (s. 328). Jej działanie może być zatem przedmiotem dyskusji, a utrzymanie się na rynku, zależy już nie tylko od jej „opakowania”, ale i **siły używanych argumentów**.

To oddziaływanie nowej ekonomicznej kultury na podejmowane decyzje, jest co prawda nadal ukryte w obowiązującym prymacie wzrostu gospodarczego, ale można

już zaobserwować pojawianie się wielu nowych zjawisk. Należą do nich m.in. toczące się od pewnego czasu dyskusje nad funkcjonowaniem łańcuchów dostaw w kontekście odpowiedzialnego biznesu².

Przykładem ilustrującym wagę zagadnienia jest tekst N. Craiga Smitha i R.J. Crawforda poświęcony kontrowersjom, jakie pojawiły się wokół łańcucha dostaw amerykańskiej sieci handlowej Wal-Mart³. Zwrócili oni uwagę na rolę informacji w podejmowaniu decyzji konsumenckich. Wcześniej o istniejącym zjawisku „asymetrii informacyjnej” pisał J. Stiglitz⁴. Jego zdaniem, stanowi ona istotną przeszkodę w uczciwym działaniu rynku.

Czy jednak uzyskanie szerokiego dostępu do informacji oznacza automatycznie, że łańcuchy dostaw staną się bardziej uczciwe i odpowiedzialne? Badania Eurobarometru pokazują, że takie kwestie, jak: zmiany klimatyczne, zanieczyszczenie wody i powietrza, są ważne dla wielu Europejczyków; jesteśmy na pewno coraz bardziej świadomi istniejących zagrożeń. Pojawia się jednak pytanie: Czy aby jesteśmy w stanie tą posiadaną wiedzę odpowiednio wykorzystać?

Przykładem ilustrującym istniejące kontrowersje może być Polska, w której prawie trzy czwarte respondentów badanych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu przyznało, że nie potrafi powiedzieć, co tak naprawdę oznacza pojęcie „odpowiedzialny łańcuch dostaw”.

Jednocześnie ci sami ankietowani deklarują, że chcieliby więcej wiedzieć na temat standardów, jakie stosują firmy w procesie produkcji. Według badanych, większa wiedza na ten temat zachęcałaby do zakupu „sprawdzonych” produktów i usług⁵.

Autorzy zajmujący się problematyką społecznej odpowiedzialności w biznesie piszą wprost, że znalazła się ona na rozdrożu. Współcześnie rośnie znaczenie Chin i Indii, miejsca pracy coraz częściej są przenoszone do krajów średnio i słabo rozwiniętych, zmienia się także rozkład i skala bezpieczeństwa globalnego. W tej sytuacji, przyszłość CSR zależeć będzie od dwóch czynników. Pierwszym jest samopoczucie biznesu na temat tego, „co powinien robić”, wyznaczone przez opłacalność i moralną zgodę na dopuszczalne praktyki. Drugim jest to, co według rządu biznes musi robić⁶.

Najbliższa przyszłość pokaże, w jakim kierunku będzie rozwijać się to swoiście pojmowane umoralnianie działalności ekonomicznej. Polska znajduje się dopiero na początku tej drogi, co nie pozostaje bez wpływu na dokonywane wybory.

Łańcuchy dostaw jako podstawa odpowiedzialnego biznesu

W literaturze podkreśla się, że nie ma jednego, uniwersalnego modelu łańcucha dostaw. Każda branża czy przedsiębiorstwo operują w specyficznym otoczeniu, tworząc swój własny, często bardzo unikatowy system. Procesowi temu towarzyszą jednak zjawiska o charakterze bardziej uniwersalnym, istotne z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności. Zwracając na to uwagę, organizacja Business In The Community (BITC),

opublikowała specjalny przewodnik skierowany do przedsiębiorstw, w którym zidentyfikowała trzy obszary, odnoszące się do „odpowiedzialnych” dostaw⁷. Są nimi: obszar ekonomiczny, obszar społeczny oraz obszar środowiskowy.

Do obszaru **ekonomicznego**, który kształtuje relacje firm z dostawcami, zostały zaliczone takie działania, jak: uczciwe warunki kontraktów, terminowe płaćenie należności, niewykorzystywanie przewagi ekonomicznej do negocjowania nieadekwatnych cen i warunków umów, zapobieganie korupcji. Ponieważ jednak dostawcami często są firmy różnej wielkości, dysponujące różną siłą przetargową, to jeśli obroty są duże, należałoby brać pod uwagę również ryzyko, jakie niesie ze sobą zerwanie kontraktu. Z punktu widzenia zasad odpowiedzialnego biznesu, kwestią szczególnie newralgiczną są terminy płatności faktur – ustanawiając dopuszczalny termin trzeba wziąć pod uwagę, czy jest to taki odstęp czasu, który pozwoli dostawcy sprawnie funkcjonować, szczególnie jeśli jego kondycja finansowa uzależniona jest od zamówień firmy⁸.

Warto dodać, że dostawcami mogą być także przedsiębiorstwa z sektora ekonomii społecznej, prowadzone przez mniejszości lub funkcjonujące na terenach wrażliwych ekonomicznie, co dodatkowo wymaga zapewnienia odpowiednio wysokich standardów współpracy.

Z kolei wśród aspektów **społecznych** pojawiają się takie, jak: przestrzeganie prawa pracy i praw człowieka, godziwe wynagradzanie pracowników, stosowanie się do ustalonych wcześniej godzin pracy czy bezpieczeństwo w miejscu pracy. Można także wziąć pod uwagę to, w jaki sposób firma oddziałuje na lokalną społeczność, a w przypadku gdy jest to wpływ negatywny – w jaki sposób stara się go ograniczać. W krajach, w których aktywność konsumentów pod względem monitorowania odpowiedzialności biznesu jest wyższa niż w Polsce, kwestie społeczne prowadziły wielokrotnie do bojkotu firm, które wystarczająco wcześniej nie zapobiegały potencjalnym nadużyciom.

Trzecie kryterium, związane z oddziaływaniem na **środowisko**, powinno odnosić się do całego cyklu życia produktu – począwszy od jego projektowania, aż po utylizację, włączając w to transport materiałów, wykorzystanie surowców i racjonalne nimi gospodarowanie. W ramach tak pojmowanego łańcucha dostaw, mierzyć można ilość wydzielanych gazów cieplarnianych, efektywność energetyczną i rodzaj wykorzystywanych źródeł energii, wpływ na bioróżnorodność czy też możliwości ponownego przetworzenia materiałów. Tak rozumiane korzyści, wynikające z wprowadzenia standardów odpowiedzialnego biznesu do zarządzania łańcuchem dostaw, dadzą się sprawdzić do następujących obszarów⁹:

- 1) ograniczenie ryzyka reputacyjnego, prawnego i operacyjnego,
- 2) zwiększenie lojalności dostawców,
- 3) zwiększenie jakości produktów/usług,
- 4) zwiększenie udziałów w rynku/możliwość wejścia na nowe rynki,
- 5) lepszy dostęp do finansowania,

- 6) zwiększenie przewagi konkurencyjnej (w tym siły przetargowej),
- 7) optymalizacja kosztów,
- 8) pozyskiwanie i zatrzymywanie talentów.

Odpowiedzialny biznes w praktyce

W przedmowie do polskiego wydania książki „Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka”, B. Rok pisze, że CSR powoli staje się podstawą dobrego zarządzania. „W sytuacji kryzysu, liderzy gospodarczy szukają bowiem takich dróg rozwoju, które wzmacniają rolę etycznego przywództwa; włączają oczekiwania różnorodnych grup interesariuszy w sam proces tworzenia wartości, a także uwzględniają gwałtownie następujące zmiany zarówno w bliższym, jak i dalszym otoczeniu”¹⁰.

Na istniejącą potrzebę szerszego niż dotąd uwzględniania problematyki „moralnościowej” w zarządzaniu organizacjami zwrócili uwagę również członkowie Rady Konsultacyjnej Partnerów Korporacyjnych SGH. W ich opinii: „Wdrażanie CSR w firmach, to nie tylko uwzględnianie w ich działalności interesów społecznych i ochrony środowiska. Jest to też efektywna strategia zarządzania, która przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw w wymiarze globalnym i poprawy konkretnych wskaźników ekonomicznych”¹¹. Trzeba jednak zgodzić się z B. Rokiem, że „edukacja w ogóle, a edukacja menedżerska w szczególności, nie jest u nas w najlepszej kondycji”.

Jaka jest zatem świadomość menedżerów dotycząca problematyki CSR Polsce na tle innych krajów? Na ile wpływa ona na przekształcenia w dotychczasowych modelach biznesu? Są to pytania istotne, bo, jak wiadomo, problematyka łańcucha dostaw w kontekście odpowiedzialności biznesu jest stosunkowo rzadko poruszana w Polsce¹², mimo iż sam temat „odpowiedzialnego” czy też „zrównoważonego” rozwoju, wydaje się być dosyć dobrze rozpoznany i istnieje na ten temat obszerna literatura. Natomiast samo pojęcie zarządzania łańcuchem dostaw staje się w ostatnich latach jednym z najważniejszych i najbardziej newralgicznych obszarów działania współczesnych przedsiębiorstw¹³.

Standardy stosowane w relacjach z dostawcami i zrównoważone podejście do pozyskiwania surowców stają się coraz bardziej istotnymi kryteriami oceny firm; są wykorzystywane m.in. przy opracowywaniu rankingów odpowiedzialnych przedsiębiorstw czy konstruowaniu „etycznych” indeksów giełdowych. Dla wielu organizacji produkujących na eksport jest to także swoisty wyróżnik, często wręcz niezbędny przy ubieganiu się o kontrakty. Z tego też powodu wiele zachodnich koncernów nie tylko prowadzi szczegółowe kontrole swoich dostawców, ale też raportuje na temat poczynionych postępów, nawet jeśli wymóg transparentności „zmusza je” do przyznawania się do popełnianych błędów. Dodatkowo same narzędzia umożliwiające zarządzanie, monitorowanie, ewaluowanie i audyt w „odpowiedzialnym” łańcuchu dostaw są poddawane procesowi ciągłego rozwoju i doskonalenia.

Pojawienie się kontekstu etycznego łańcucha dostaw sprawia, że przed polskimi firmami otwierają się nowe możliwości. Z jednej bowiem strony, dzięki odpowiedniej praktyce biznesowej, mogą zdobyć cenne kontrakty na długoterminową współpracę z koncernami, które stawiają swoim dostawcom wysokie wymagania. Z drugiej strony mogą podbijać zagraniczne rynki dzięki wartości budowanej na gwarancji dbałości o zasady zrównoważonego rozwoju w całym łańcuchu dostaw. Chociażby te przykłady pokazują, jak bardzo trudna i złożona jest kwestia zarządzania całym tym procesem¹⁴. To, na ile i jak jesteśmy do niego przygotowani, pozostaje już odrębną kwestią.

Przedstawiciele firm partnerskich Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) zidentyfikowali wiele czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które mogą stać się barierą dla rozwoju bardziej etycznych praktyk w Polsce. Z jednej strony, poruszane kwestie obejmują **sposoby komunikacji z pracownikami i umiejętność wypracowania odpowiednich procedur działania**. Z drugiej – zwraca się uwagę na **brak popytu na produkty potocznie nazywane „etycznymi” lub „zrównoważonymi”**, co dodatkowo zniechęca firmy do inwestowania w nowe rozwiązania. Słaba presja ze strony rynku i organizacji konsumentskich nie stanowi wystarczająco silnego bodźca dla przeprowadzenia koniecznych zmian.

Jak pisałam wcześniej, pretekstem do postawienia pytania o odpowiedzialny biznes w Polsce było ukazanie się publikacji FOB dotyczącej zarządzania CSR w łańcuchu dostaw. Badaniami objęto zarówno firmy, jak i internautów stanowiących opinię publiczną. Warto podkreślić, że spośród 500 największych polskich firm, jedynie 9 wyraziło zgodę na udział w badaniu. Uzyskanych wyników nie można zatem uznać za miarodajne dla wszystkich największych firm w Polsce. Niemniej jednak uzyskane w badaniu informacje pokazują, że **dla polskich liderów biznesu liczy się przede wszystkim cena, jakość i terminowość. Natomiast kwestie związane z ekologią i etyką wydają się być mniej istotne. Badania pokazały także brak spójności, powierzchowność i fasadowość istniejących programów związanych z CSR**. W tej sytuacji, zasadna wydaje się być teza mówiąca o tym, że zarządzanie kwestiami etycznymi i ekologicznymi w łańcuchu dostaw w Polsce w praktyce nie występuje. I co ważne – brakuje także motywacji, aby tę sytuację zmienić.

W jaki sposób problematyka związana z jakością zarządzania jest prezentowana w innych krajach? Na jakie kwestie zwracają uwagę liderzy organizacji operujących na rynkach międzynarodowych? Czy posiadana przez nich wiedza i umiejętności są oceniane jako wystarczające do efektywnego podejmowania decyzji w coraz bardziej złożonym i turbulentnym otoczeniu?

Przyszłość zarządzania w opiniach liderów

W przywoływanych na wstępie badaniach¹⁵ wzięło udział 194 reprezentantów najwyższej kadry kierowniczej (CEO, wyższy i średni szczebel zarządzania), pochodzących z rejonów Europy Zachodniej (49 %), Ameryki Łacińskiej (20 %), Azji i Pacyfiku (19 %), Ame-

ryki Północnej (6 %), Europy Wschodniej i Centralnej (4 %) oraz Afryki (2 %). Uzyskane wyniki zostały podsumowane i omówione w rozbiciu na sześć bloków tematycznych.

1. Wielość czynników, które mają wpływ na kondycję firmy. Wyróżniono tutaj dwie grupy czynników – w pierwszej znalazły się te, które podnoszą ryzyko prowadzonej działalności, a w drugiej – czynniki stwarzające nowe możliwości działania.
2. Konieczność dokonania zmian w dotychczasowej kulturze organizacji i pojawiające się nowe możliwości były oceniane jako tak samo istotne, jak przekształcenia mające miejsce w systemach zarządzania i polityce firmy. Wszystkie razem były traktowane jako reakcja organizacji na zmiany w jej otoczeniu.
3. Rosnąca potrzeba i konieczność pogłębienia stanu dotychczasowej wiedzy i umiejętności w trzech obszarach, które należy traktować jako odrębne: kontekst, złożoność i relacje z otoczeniem.
4. Istnienie luki między dotychczasowym stanem wiedzy i umiejętnościami przekazywanymi przez szkoły biznesu a potrzebami, które kreuje środowisko.
5. Pojawiające się oczekiwania co do bardzo szerokiego spektrum wiedzy i umiejętności, które daleko wykraczają poza dziedziny objęte dotychczasowymi tzw. przedmiotami kierunkowymi na uczelniach.
6. Wskazanie, że część kadry zarządzającej firm dysponuje już niezbędnymi umiejętnościami i wiedzą oraz potrafi ją odpowiednio wykorzystać.

Jeśli chodzi o obszary pogłębienia wiedzy, to uzyskano niżej omówione wyniki.

Kontekst (*context*). 82 % badanych wskazało na potrzebę (wymóg) posiadania bardziej adekwatnej wiedzy na temat zmian zachodzących w otoczeniu organizacji po to, aby móc je jak najlepiej zrozumieć. Wiedza powinna odnosić się nie tylko do wąsko pojętych zagadnień z zakresu ekonomii czy finansów (co wydaje się być oczywiste), ale także do jak najszerzego spektrum, opartego zarówno na zagadnieniach społecznych, politycznych, kulturowych, jak i środowiskowych. Badani zwracają uwagę na konieczność lepszego niż dotąd rozumienia zachowań poszczególnych aktorów uczestniczących w podejmowaniu decyzji lub będących ich odbiorcami (ustawodawców, klientów, dostawców, inwestorów, organizacji pozarządowych itp.). 70 % reprezentantów badanej kadry uważa, że informacje odnoszące się do analizy szeroko rozumianych tendencji i zjawisk o charakterze społecznym są kluczowe dla podejmowanych decyzji. Liderzy muszą wiedzieć, w jaki sposób używać poszczególnych narzędzi do monitorowania otoczenia, budowania scenariuszy czy też zarządzania ryzykiem.

Złożoność (*complexity*). 88 % badanych wskazało na konieczność bycia bardziej elastycznym, by móc jak najlepiej adaptować się do zmian; 91 % wskazało na potrzebę kreatywności i innowacyjności, koniecznych przy rozwiązywaniu problemów; 90 % – na posiadanie umiejętności związanych z uczeniem się na własnych błędach, a 77 % – na zdolność zachowania równowagi między uwarunkowaniami o charakterze długookrotkoterminowym. Badani podkreślali bardzo mocno potrzebę lepszego zrozumienia wzajemnych powiązań i współzależności istniejących między działaniem i jego konse-

kwencjami zarówno na szczeblu globalnym, jak i lokalnym. Konieczna, ich zdaniem, jest w tym przypadku także wiedza na temat podstaw etycznych, na podstawie których podejmowane są decyzje.

Relacje (*connectedness*). Końcowe rozważania zamieszczone w raporcie dotyczyły umiejętności i wiedzy, odnoszących się do znajomości istniejących i możliwych relacji, które wyjaśniałyby strategię działania poszczególnych aktorów. Chodziło o pokazanie jak najszerszego kontekstu takich powiązań wraz z całym spektrum towarzyszących mu potencjalnych zachowań. Ich celem jest możliwość budowania bardziej skutecznych koalicji z partnerami zewnętrznymi, takimi jak: lokalne społeczności, partnerzy biznesowi czy organizacje pozarządowe. 73 % badanych twierdzi, że po to, aby przetrwać, muszą nauczyć się nawiązywać skuteczne relacje. Potrzebują umiejętności, które pozwolą im na identyfikację kluczowych kontrahentów, aby jak najsprawniej zarządzać organizacją. 74 % badanych chciałoby umieć rozpoznawać zarówno wpływy o charakterze pozytywnym, jak i te negatywne. 75 % chciałoby prowadzić skuteczny dialog z interesariuszami, a 80 % – umieć budować wzajemne zaufanie zarówno z zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi udziałowcami. 76 % wyraża przekonanie, że są to umiejętności i wiedza potrzebne, jedynie 7 % wierzy, że taką wiedzę i umiejętności już posiada. 62 % zdaje sobie sprawę, że tego typu umiejętności są przekazywane głównie w szkołach biznesu, ale jedynie dla 8 % jest to wiedza, która spełnia ich oczekiwania. Skuteczność szkoleń prowadzonych przez organizacje biznesowe pozytywnie oceniło jedynie 5 % badanych.

Jak widać, w przywoływanych opiniach kadry zarządzającej słabością jest zarówno dotychczasowy system kształcenia kadr menedżerskich (przestarzały i nieprzystający do zmian), jak i – na co zwracają uwagę głównie autorzy polskich badań – niska jakość społeczeństwa obywatelskiego, które (jeśli jest silne) może skutecznie wymuszać bardziej etyczne zachowania. Obie te słabości są widoczne szczególnie w Polsce, chociaż trzeba zaznaczyć, że odnotowujemy też pewne zmiany, na przykład w obszarze konsumpcji i świadomości społecznej, o czym poniżej.

Konsumpcja w kontekście łańcucha dostaw

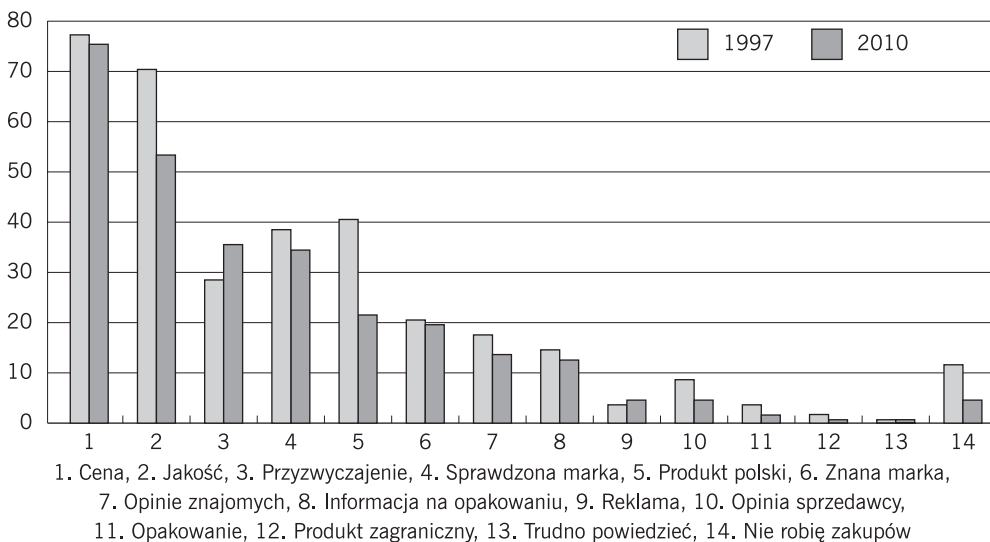
Na rolę odbiorców (konsumentów) w kształtowaniu bardziej etycznych zachowań zwraca uwagę wielu autorów. Należą do nich także N.C. Smith, G. Palazzo i Ch. Bhattacharya z INSEAD Social Innovation Center¹⁶, piszący o roli dotychczasowych działań i przyzwyczajzeń konsumentów w kształtowaniu bardziej etycznych zachowań w łańcuchach dostaw. Bo to przecież od ich wyborów i nawyków w dużej mierze zależy istniejący popyt.

Obowiązujący model konsumpcji znacznie odbiega od zasad zrównoważonego rozwoju. W praktyce oznacza to, że odpowiedzialność za sposób, w jaki funkcjonują łańcuchy dostaw, powinna spoczywać nie tylko na firmach, ale także na końcowych odbiorcach ich produktów i usług, czyli na nas wszystkich – konsumentach. Te z organizacji,

które chcą usprawnić swoje systemy dostaw w kierunku bardziej odpowiedzialnym i zrównoważonym, mogą szybciej osiągnąć zamierzone rezultaty, jeśli będą prowadzić działania marketingowe w taki sposób, aby zachęcać także konsumentów do wprowadzania podobnych zasad działania.

Tyle teoria. A jak wyglądają w praktyce wybory konsumpcyjne Polaków? Badania prowadzone przez CBOS w 2010 r. pokazują (por. rysunek 1), że przy zakupie produktów codziennego użytku kierujemy się przede wszystkim ich ceną (76 % wskazań). Dla ponad połowy respondentów (54 %) istotna okazuje się być jakość nabywanego towaru. Przy podejmowaniu decyzji o zakupie opieramy się na przyzwyczajeniu (36 %) lub sprawdzonej marce, a 35 % badanych polega na dotychczasowym doświadczeniu. Na produkt polski, jako kryterium zakupu, wskazało 22 % ankietowanych, a znaną markę – 20 %. Przy wyborze produktu Polacy zdecydowanie częściej ufają opiniom znajomych (14 %) lub informacjom zawartym na opakowaniu (13 %) niż reklamom (5 %). Jedyne nieliczni respondenci przyznają, że przy wyborze kierują się opiniami sprzedawcy (5 %). Zdecydowanie najrzadziej na decyzje konsumentów, ze wszystkich wymienionych czynników, wpływa opakowanie produktu (2 %) oraz jego zagraniczne pochodzenie (1 %).

RYSUNEK 1. Postawy konsumenckie Polaków w 1997 i 2010 r.: Czym przede wszystkim kieruje się pan(i), kupując produkty codziennego użytku?



Uwaga: Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Mania kupowania, czyli o postawach konsumenckich Polaków, Raport CBOS nr BS/5/2011; http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_005_11.PDF

Badania pokazują także, że w ciągu ostatnich trzynastu lat kryteria robienia zakupów uległy bardzo niewielkim zmianom. Nadal najważniejszym czynnikiem pozostaje cena. Coraz mniej osób przy wyborze produktów kieruje się takimi kryteriami, jak jakość i polskie pochodzenie towarów. O 7 punktów procentowych wzrósł odsetek respondentów, dla których ważne jest przyzwyczajenie.

Autorzy badań podkreślają, że na to, czym kierują się Polacy przy wyborze artykułów codziennego użytku, często wpływają ich cechy społeczno-demograficzne. Aby zilustrować to zjawisko, sześć najczęściej wskazywanych aspektów wyboru produktów zestawiono z takimi cechami respondentów, jak: płeć, wiek, miejsce zamieszkania, wykształcenie i status ekonomiczny. Zgodnie z przypuszczeniami, kobiety zdecydowanie częściej niż mężczyźni, robiąc zakupy, kierują się ceną i przyzwyczajeniem. Cena kupowanego towaru ma duże znaczenie dla respondentów w wieku 35–44 lata, mieszkańców najmniejszych miast oraz dla osób, których miesięczny dochód *per capita* kształtuje się na poziomie 501–1000 zł. Im niższe wykształcenie ankietowanych, tym większe prawdopodobieństwo, że cena kupowanego produktu będzie dla nich istotnym czynnikiem przy zakupie. Z kolei jakość nabywanych dóbr dla najlepiej sytuowanych, mających wyższe wykształcenie i mieszkających w dużych aglomeracjach miejskich jest niemal równie ważna jak cena.

Przyzwyczajenie oraz sprawdzona marka są dość istotne dla osób z wyższym wykształceniem oraz mieszkańców największych miast. Ponadto sprawdzona marka często przesądza o zakupie danego produktu przez najlepiej sytuowanych respondentów. Z drugiej strony znana marka ma znaczenie przede wszystkim dla ankietowanych będących w wieku 18–24 lata. Polskie pochodzenie produktu okazuje się być najbardziej istotne dla badanych w wieku 45–54 lata, a także dla uzyskujących dochody na osobę w rodzinie powyżej 1500 zł¹⁷.

Jesteśmy zatem społeczeństwem jeszcze na dorobku: liczymy się z kosztami życia, troskę o etykę pozostawiając innym. Jak na tym tle kształtuje się świadomość obywatelska?

Spółeczeństwo obywatelskie w Polsce

Jak wspomniałam wcześniej, na sposób funkcjonowania łańcuchów dostaw w Polsce ma wpływ istniejący poziom społecznej świadomości; dotyczy to nie tylko kadr zarządzających organizacjami (co wydaje się być oczywiste), ale także pozostałych pracowników. W prowadzonych dyskusjach często pojawiają się opinie, że Polacy są mało „uspołecznieni”, a w obserwowanych strategiach działania przeważa indywidualizm i „amoralny familizm”¹⁸.

Prowadzone w latach 2007 i 2009 badania w ramach projektu „Diagnoza społeczna” pokazują, że z roku na rok rośnie zobojętnienie na dobro wspólne. Autor części poświęconej społeczeństwu obywatelskiemu, J. Czapiński, podkreśla, że Polacy nie

umieją się organizować i skutecznie działać wspólnie, bo się tego po prostu nie nauczyli: „Nie umieją, bo nie działają, a nie działają, – bo nie umieją. Nie mają wiedzy typu *know-how*, nie wiedzą, jak się do tego zabrać i jak się to robi”¹⁹. Każdy z wymienianych przez niego czynników: tradycja, osobowość społeczna, nastawienia interpersonalne wyjaśnia jakąś część zjawiska. Autor dodaje do nich jeszcze jeden – skromne umiejętności obywatelskie Polaków.

Tymczasem istotą społeczeństwa obywatelskiego jest kapitał społeczny. W pojęciu tym mieści się wszystko, co decyduje o zdrowych relacjach społecznych, dbanie o dobro wspólne i współpracę. Podkreśla się, że nie jest to cecha czy własność poszczególnych jednostek. Zależy jednak od nich, ich przekonań, nastawienia czy systemu wartości. J. Czapiński pisze, że żyjemy w kraju coraz bardziej efektywnych jednostek i coraz mniej efektywnej wspólnoty²⁰. Badania międzynarodowe pokazują, że kapitał ludzki odgrywa dużą rolę w krajach uboższych, do których ciągle zalicza się Polska. Po przekroczeniu jednak pewnego progu zamożności, decydującego znaczenia zaczyna nabierać kapitał społeczny. Polska przekroczy ten próg za mniej więcej 10 lat i wtedy kapitał ludzki przestanie wystarczać dla podtrzymania dotychczasowego poziomu rozwoju. Potrzebny będzie kapitał społeczny, w którego rozwój już musimy inwestować, inaczej przestaniemy się rozwijać. Jednym z jego elementów jest społeczna odpowiedzialność.

Przywoływane wcześniej badania prowadzone przez A. Gizę-Poleszczuk, odnoszące się do poziomu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na poziomie lokalnym, pokazują, że potencjalni liderzy odczuwają trudności w budowaniu relacji z otoczeniem i wskazują je jako wymagające treningu. Zasygnalizowane przez nich problemy odnoszą się do trzech poziomów barier:

- 1) sposobu, w jaki jest definiowana „obywatelskość”,
- 2) zakorzenionej w polskiej kulturze postaci „lidera”,
- 3) niskiej samowiedzy społecznej.

„Lider jako społecznik” i społeczeństwo obywatelskie

W dotychczasowym dyskursie pojęcia: społeczeństwo obywatelskie, „obywatelskość” umieszczane były zazwyczaj w sferze tzw. wielkich spraw. Odwoływano się w nim do wysokich norm moralnych, takich jak całkowita bezinteresowność czy poświęcenie. „Działanie obywatelskie” stanowiło przeciwieństwo interesów i potrzeb indywidualnych (ilustracją tej tezy może być np. niechęć organizacji pozarządowych do ekonomizowania swojej działalności). Tradycja działania na rzecz innych przybierała w polskiej tradycji (dalej zresztą obecnej) postać Siłaczki czy doktora Judyma. Ma to daleko idące konsekwencje praktyczne²¹. Po pierwsze, mówimy o bohaterze, a nie o liderze we współczesnym rozumieniu tego pojęcia. Po drugie, jest on przedstawiany jako postać samotna,

która bardziej wyrasta ponad swoje otoczenie niż buduje z nim partnerskie relacje. Po trzecie wreszcie, pojawia się swoiście pojęty paternalizm, co stawia beneficjentów podejmowanych działań bardziej w roli dłużników niż partnerów. W praktyce prowadzi to do tego, że ludzie zaczynają podświadomie oczekiwać, że lider zrobi wszystko za nich. Motyw „zawierzenia” jest w polskiej kulturze bardzo silny; jeśli ktoś występuje z inicjatywą działania, oznacza to, że możemy cedować na niego własną odpowiedzialność, ustawiając się w pozycji biernego odbiorcy.

Jak pisze A. Giza-Poleszczuk, te niezwerbalizowane i niesproblematyzowane oczekiwania (postawy, percepcja) mają moc kreowania samospełniających się przepowiedni. Stawia tezę mówiącą o tym, że taka ukryta definicja lidera społecznika, choć nie jest świadomie artykułowana, silnie naznacza jego relacje z otoczeniem. Może prowadzić zarówno do bierności, jak i do wrogości. Nie chodzi tu o tzw. bezinteresowną zawiść czy też podejrzliwość polskiego społeczeństwa, ale o niepewność, co do tego, czy i na ile relacja współdziałania będzie zrównoważona i partnerska. Jest ona szczególnie widoczna w polskiej przestrzeni publicznej; w polityce na przykład, dominuje przekonanie o potrzebie przejmowania inicjatywy działania przez agendy państwa, z drugiej strony – samo społeczeństwo jest nieustannie etykietowane jako „bierne”, „roszczeniowe” i mało obywatelskie. Istnienie zatem kogoś, kto jest w stanie rozwiązać problemy, wzmacnia postrzeganie lidera jako osoby, która sama powinna poradzić sobie w każdej sytuacji.

Spoleczna samowiedza

Nowoczesne, masowe społeczeństwo, nie dysponuje tradycyjnymi sposobami zdobywania wiedzy o sobie: doświadczenia społeczne mają charakter lokalny, a poglądy na temat zjawisk w skali makro, kształtowane są przez przekazy trafiające do sfery publicznej. Mówiąc o „społeczeństwie”, podkreśla się polską tendencję do narzekania, powszechność postaw roszczeniowych czy też przedkładanie „zaradności” nad „obywatelskość”. W tym znaczeniu to społeczeństwo „chce”, „uważa” czy „jest przeciwne”. Tego, kim jestem jako pracownik lub sąsiad, mogę dowiedzieć się w realnych interakcjach z innymi; podczas gdy tego, kim jestem jako „członek społeczeństwa polskiego” – jedynie z publicznego dyskursu o wspólnocie społecznej, która znajduje się poza zasięgiem działania jednostek.

W masowym społeczeństwie przeciętna jednostka dysponuje raczej ograniczonym polem obserwacji „spraw publicznych” czy obywatelskich. Może monitorować to, co dzieje się w jej najbliższym otoczeniu, ale nie wie, jak sprawy się mają w skali masowej. W „Diagnozie społecznej 2009” dyskutowanych jest wiele przykładów istniejących rozbieżności między oceną tego samego zjawiska w skali lokalnej oraz w skali makro²². Na przykład, mimo że poczucie osobistego bezpieczeństwa w miejscu zamieszkania

wzrasta, nasila się jednocześnie opinia, że w Polsce bezpieczeństwo obywateli jest coraz bardziej zagrożone. Mechanizm tej rozbieżności określany jest w psychologii jako „kolektywna ignorancja”. Jest on generowany przez dystans istniejący między światem codziennego życia a uogólnionym, niedostępnym bezpośrednio, obrazem całości. Informacje o stanie „całości” możemy czerpać jedynie ze źródeł dostępnych publicznie (mediów), w postaci nadanej im przez „symbolicznego pośrednika” i nie jesteśmy w stanie zweryfikować ich osobiście.

W tak zindywidualizowanym społeczeństwie, w którym sfera prywatności ulega nie tylko poszerzeniu, ale także większej ochronie, coraz trudniejsza staje się obserwacja (monitorowanie) zachowania oraz życia innych ludzi i grup, a tym samym – budowanie wiedzy o tym, „jak się żyje”, jakie są fundamentalne normy i wartości orientujące nasze zachowanie, jakie wzory postępowania przeważają w różnych znanych z osobistego doświadczenia sytuacjach.

W budowaniu wiedzy o sobie kształtowanie i uwspólnianie wartości moralnych oraz umacnianie przekonania, że są one powszechne – a więc podzielane przez innych członków społeczności – kreowanie oraz legitymizacja wartości estetycznych, stylów życia, stylów komunikacyjnych stanowią ważny wymiar orientacji zachowań indywidualnych.

Również i w tym wymiarze, badacze życia społecznego wskazują na rozchodzenie się wartości realizowanych w sferze życia codziennego i oceny stanu moralnego „społeczeństwa”. J. Grzelak – autor opracowania o stosunku Polaków do dóbr publicznych – pisze: „Dość powszechna jest opinia, że Polacy są mało uspołecznieni, że są indywidualistami niezbyt skorymi do działania na rzecz innych. Opinia ta jest utrwalana przez media, częściej pokazujące ciemniejsze strony życia społecznego (a zwłaszcza najbardziej spektakularne przypadki obojętności wobec losu innych, bogacenia się lub robienia kariery kosztem innych) niż różne formy działań prospołecznych” (Diagnoza społeczna 2005, s. 195).

Sukces lidera zależałby zatem od jego zdolności do niezależnego oglądu i diagnozy tego, jacy naprawdę są ludzie. Potrzebne mu są do tego jednak wiedza i umiejętności, na co wskazywali już wcześniej liderzy organizacji globalnych. Lider, czy też potencjalny lider działający w Polsce, ma zatem do pokonania trzy istotne bariery, wszystkie związane z istniejącym poziomem jego wiedzy lub samowiedzy:

- 1) barierę odświętności pojęcia społeczeństwa obywatelskiego,
- 2) barierę „romantycznego bohatera”,
- 3) barierę stereotypów i autostereotypów, które przesłaniają rzeczywistość.

Trudno zatem budować społeczeństwo obywatelskie, nie wiedząc, z jakim „bytem” mamy do czynienia i nie mając narzędzi potrzebnych do jego diagnozy. Konieczna jest wiedza i instrumenty do analizy sytuacji i wypracowywania odpowiednich strategii działania. Uwagi te odnoszą się także do poziomu samych organizacji. Nie można ich bowiem postrzegać i traktować jako „samotnych wysp” istniejących w społeczeństwie.

Zakończenie

W sferze odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw mamy w Polsce jeszcze wiele do zrobienia zarówno, jeśli chodzi o **edukację**, jak i dostarczanie praktycznych **narzędzi do analizy**. Żeby móc współpracować z dostawcami na zasadach opartych na CSR, firma powinna wcześniej sama je wdrożyć. Opisywanie przykładów dobrych praktyk to tylko jeden ze sposobów edukowania – równie ważne jest monitorowanie tej sfery i pokazywanie konsekwencji stosowania praktyk nagannych. Ważna w tej sytuacji staje się rola organów nadzorujących rynek oraz organizacji pozarządowych. Przede wszystkim jednak, to same firmy powinny być otwarte na szerszy dialog i mieć sygnały, że taki dialog jest potrzebny.

Jak pisałam, budowanie relacji z dostawcami na podstawie zasad zrównoważonego rozwoju, otwiera także pole dla innowacji. Firma może uczyć się od swoich dostawców lub współpracować z nimi nad nowymi rozwiązaniami. Podaje się przykład McDonalds, który uruchomił specjalną stronę internetową, na której zamieszcza przykłady nowatorskich inicjatyw podejmowanych w partnerstwie z dostawcami. Działalność ta przekłada się na ich większą lojalność, co z kolei gwarantuje firmie i klientowi dopływ potrzebnych produktów i usług – w toku takiej współpracy mogą bowiem narodzić się projekty, które zwiększą powodzenie biznesu po obu stronach, zmniejszając ryzyko czy umożliwiając redukcję kosztów.

Przywoływane badania wskazują także na możliwość pojawienia się potencjalnego niebezpieczeństwa związanego z próbami ujęcia CSR w ramy prawne. Regulacje tego typu są bowiem sprzeczne z samą naturą działania wartościowo-racjonalnego, które charakteryzuje decyzje etyczne. Może to prowadzić do instrumentalnego traktowania samej idei CSR, jej spłaszczenia, a w konsekwencji także wartości, które powinny za nią stać²³.

Budowanie bardziej trwałych relacji z klientami i dostawcami to także element kreowania społeczeństwa obywatelskiego. Bez inwestowania w jego rozwój szanse na wzrost gospodarczy stają się mniejsze. Warto o tym pamiętać szczególnie wtedy, gdy zaczynamy dyskusję o społecznej odpowiedzialności w łańcuchach dostaw.

Przypisy

¹ U. Beck, Społeczeństwo ryzyka. W drodze ku innej nowoczesności, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 319.

² Zob.: Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów, red. N. Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2011 (publikacja w formie elektronicznej).

³ N.C. Smith, R.J. Cawfors, Kontrowersje wokół łańcucha dostaw Wal-Mart, [w:] N.C. Smith, G. Lennsen, Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka, Studio EMKA, Warszawa 2009.

⁴ Cyt za: D. Goleman, Inteligencja ekologiczna, Rebis, Poznań 2009, s. 19–25.

⁵ http://old.fob.org.pl/badanie-odpowiedzialny-lancuch-dostaw--160_4074.htm.

⁶ N.C. Smith, H. Ward, Dotychczasowy sposób prowadzenia biznesu, nie rozwiązuje społecznych problemów, [w:] N.C. Smith, G. Lennsen, Odpowiedzialność biznesu..., op.cit.

⁷ www.bitc.org.uk/resources/publications/a_directors_guide.html.

⁸ W Polsce ilustracją tego problemu może być przykład chińskiego konsorcjum budującego autostradę A2. Opóźnienia w rozliczeniach z kontrahentami spowodowały tygodniowe przestoje w wykonywanych pracach.

⁹ How to manage your supply chains responsibly, Business in the Community 2009.

¹⁰ N.C. Smith, G. Lennsen, Odpowiedzialność biznesu..., op.cit., s. 13.

¹¹ „Gazeta SGH”, kwiecień 2011, s. 17.

¹² Warto w tym miejscu przywołać badania prowadzone przez Katedrę Logistyki czy Katedrę Teorii Zarządzania w Szkole Głównej Handlowej.

¹³ N. Ćwik, Odpowiedzialny łańcuch dostaw, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/artykuly.html?id=3883> (artykuł ukazał się w internetowym wydaniu „Odpowiedzialny biznes. Zaangażowanie społeczne” wydawnictwa Boston Media, jako dodatek do „Rzeczpospolitej” z dnia 15 czerwca 2010 r.).

¹⁴ http://old.fob.org.pl/badanie-odpowiedzialny-lancuch-dostaw--160_4074.htm.

¹⁵ M. Gitsham, Developing the Global Lider of Tomorrow Report 2009. Projekt kierowany przez Ashridge Business School we współpracy z AEBIS (European Academy of Business in Society). <http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARPUB/Developing+the+Global+Leader+of+Tomorrow+Report+2009?opendocument>.

¹⁶ Marketing’s Consequences: Stakeholder Marketing and Supply Chain CSR Issues, „INSEAD Working Paper” 2010, No. 17; http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1577083.

¹⁷ Mania kupowania, czyli o postawach konsumenckich Polaków. Raport CBOS nr BS/5/2011 http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_005_11.PDF.

¹⁸ A. Giza-Poleszczuk, Bariery rozwoju liderów społeczeństwa obywatelskiego, [w:] Tutoring. W poszukiwaniu metody kształcenia liderów, Stowarzyszenie Szkoła Liderów, Warszawa 2007; <http://www.liderzy.pl/img/aedbb9c4.pdf>.

¹⁹ Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków, red. J. Czapieński, T. Panek, WSiFiZ, Warszawa 2010, s. 270.

²⁰ Ibidem, s. 279.

²¹ Różne oblicza i uwarunkowania sukcesu we współczesnej Polsce, red. J. Gładys-Jakóbk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

²² http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2009.pdf.

²³ M. Bucholc, Corporate Social Responsibility w Unii Europejskiej – prawne zaklinanie gospodarki?, [w:] Kultura i gospodarka, red. J. Kochanowicz, M. Marody, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.

Bibliografia

- Beck U., Społeczeństwo ryzyka. W drodze ku innej nowoczesności, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2004
- Bucholc M., Corporate Social Responsibility w Unii Europejskiej – prawne zaklinanie gospodarki?, [w:] Kultura i gospodarka, red. J. Kochanowicz, M. Marody, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2010

- Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków, red. J. Czapiński, T. Panek, WSiFiZ, Warszawa 2010
- Giza-Poleszczuk A., Bariery rozwoju liderów społeczeństwa obywatelskiego, [w:] Tutoring. W poszukiwaniu metody kształcenia liderów, Stowarzyszenie Szkoła Liderów, Warszawa 2007
- Goleman D., Inteligencja ekologiczna, Rebis, Poznań 2009
- Kultura i gospodarka, red. J. Kochanowicz, M. Marody, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2010
- Mania kupowania, czyli o postawach konsumenckich Polaków, Raport CBOS nr BS/5/2011
- Marketing's Consequences: Stakeholder Marketing and Supply Chain CSR Issues, „INSEAD Working Paper” 2010, No. 17
- Różne oblicza i uwarunkowania sukcesu we współczesnej Polsce, red. J. Gładys-Jakóbiak, SGH, Warszawa 2005
- Smith N.C., Lanssen G., Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka, Studio EMKA, Warszawa 2009
- Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów, red. N. Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2011

The business model of the Polish enterprises in the light of the sustainable development requirements

Summary

The Author poses a question concerning the extent to which the problems faced by the Polish management are mutual or different from the ones approached by the managers from other parts of the world in the context of responsible business and discussion concerning the functioning of supply chains. The Author concludes that there is still many things to be done in the sphere of responsible supply chains management in Poland, particularly in respect to education and providing practical analytic tools. In order to cooperate with the suppliers in accordance with the principles based on the CSR, the company should implement them. Presenting the examples of good practices is one of the various ways of educating – the equally important is monitoring of this sphere and showing the consequences of negative practices. In this situation, the role of the market supervisory bodies and non-governmental organizations is becoming increasingly important. However, among these companies should dominate those that are opened to a wide dialog, as building relations with suppliers and clients based on the principles of sustainable development gives the green light to innovations. It is also the element of the citizens' society.