

Alicja Sosnowska

Inteligencja strategiczna a dążenie do społecznej odpowiedzialności firmy

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (10), 25-33

2014

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.

Inteligencja strategiczna a dążenie do społecznej odpowiedzialności firmy* / Strategic IQ in the light of corporate social responsibility

Correspondence address:

prof. zw. dr hab. Alicja Sosnowska
Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku
e-mail : wydawnictwo@mac.edu.pl

ABSTRACT

The companies which have achieved high level of strategic IQ take part in creating and implementing programmes of corporate social responsibility. Thus they respond to the demands of sustainable development. In practice the

involvement of Polish enterprises in these programmes has not been satisfactory so far. Therefore it is essential for them to pursue the growth of their innovative activity.

KEY WORDS: strategic IQ, innovative company, smart corporation, corporate social responsibility, sustainable development

WPROWADZENIE

Półowa drugiej dekady XXI wieku stawia przed przedsiębiorstwami wiele nowych wyzwań, którym muszą sprostać, aby nie tylko przeżyć, ale rozwijać się na konkurencyjnym globalnym rynku.

Te wyzwania, które powstają w związku z postępującym procesem globalizacji, szybkim tempem tworzenia i wdrażania nowych technologii oraz powszechnej informatyzacji niosą nadzieję na dalszy wzrost światowej gospodarki i przedsiębiorstw, ale obok niewątpliwych korzyści przyczyniają się do powstawania wielu zagrożeń, zarówno ekonomicznych, społecznych jak i politycznych. Przed współczesnymi przedsiębiorstwami pojawia się konieczność znalezienia odpowiedzi na pytania jak uniknąć, bądź osłabić, negatywne oddziaływanie globalizacji na rozwój gospodarki i społeczeństwa¹. Reakcją na wspomniane wyzwania współczesnej cywilizacji mają być między innymi koncepcja zrównoważonego rozwoju

oraz wynikające z niej idee społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego opracowania jest próba udowodnienia, że wdrożenie przedsięwzięć technicznych, organizacyjnych i społecznych związanych z realizacją programów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (S.O.P) powinno być połączone ze stałym wzrostem poziomu strategicznej inteligencji firmy wyróżniającej się w działaniach jej kierownictwa oraz akcjonariuszy na rzecz spełniania oczekiwań wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy dla sprostania wymaganiom zrównoważonego rozwoju oraz najnowszym trendom zarządzania strategicznego.

INTELEGENCJA STRATEGICZNA FIRMY – ISTOTA KONCEPCJI

Przedstawiona przez J. R. Wellsa koncepcja strategicznej inteligencji firmy przyjmuje założenie, że we współczesnych czasach „przedsiębiorstwa, które są ukierunkowa-

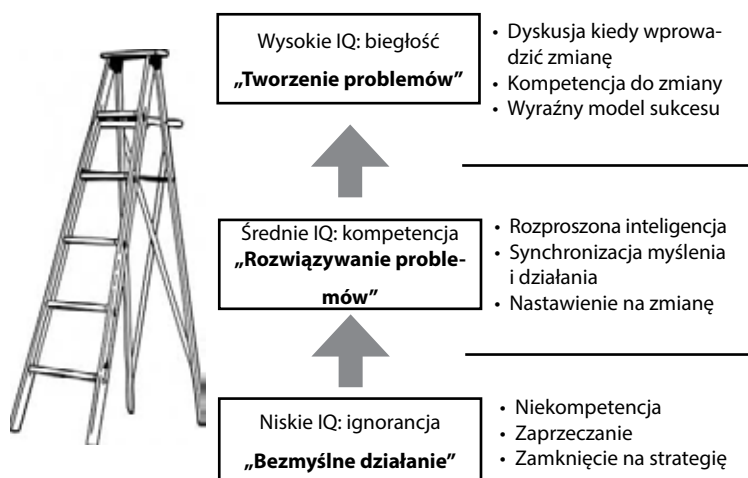
¹ Pr. zb. Red. M. Poniatowska-Jaksch. Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem, Of. Wyd. SGH, Warszawa 2015.

* W opracowaniu wykorzystano referat autorki wygłoszony na konferencji „Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju”. Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica, Płock, marzec 2015.

ne na sukces w długim okresie muszą być przygotowane na przebudowę swoich strategii. Wymaga to co najmniej elastyczności – zdolności do zmian (...) oraz wzrostu poziomu inteligencji strategicznej². Na inteligencję strategiczną, według autora koncepcji, składa się zestaw cech firmy, które pozwalają jej na dokonywanie wyborów prowadzących do przezwyciężenia inercji strategicznej, strukturalnej i ludzkiej oraz stworzenia skutecznej w danych warunkach strategii.

Zdaniem J.R. Wellsa przedsiębiorstwa różnią się poziomem inteligencji strategicznej (IQ) (rys 1). Niski poziom inteligencji strategicznej oznacza wysoką inercję, brak reakcji na zmiany, niekompetencję. Nie rokuje to zbudowania strategii, która pozwoli firmie na osiągnięcie biznesowego sukcesu. Firmy o średnim IQ potrafią rozwiązywać pojawiające się problemy, dążą do zbudowania strategii prowadzącej do uzyskania pozytywnych wyników, jednakże ze względu na zbyt niski poziom kompetencji kadry kierowniczej nie mogą pretendować do miana firmy innowacyjnej, a ich wyniki można zaliczyć do przeciętnych³.

Rys. 1 Drabina wysokiego poziomu inteligencji strategicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie J.R. Wells op. cit, s, 23-41

Z kolei firmy o wysokim IQ można zaliczyć do grupy firm innowacyjnych, które cechuje wysoki poziom wiedzy, kompetencje i umiejętności oraz wysoka świadomość społeczna.

Rozwijając koncepcję JR Wellsa dowodzi, że wymienionym wyżej poziomom IQ odpowiadają zasoby inteligencji strategicznej, które autor adresuje do strategii, struktury i pracujących w firmie.

Na poziomie niskiego IQ przedsiębiorstwa słabo reagują

na wyzwania strategiczne, cechuje je wysoka inercja i bezruch, a strategia, jeżeli nawet powstanie, skazuje firmę na walkę o przetrwanie, bądź prowadzi do upadku. Firmy należące do tej grupy tworzą struktury hierarchiczne oznaczające się dużą bezwładnością, nieelastyczne, słabo reagujące na zmiany zachodzące w otoczeniu. Z kolei pracujący w takiej firmie, nie znajdują osobistej satysfakcji i są mało aktywni w trosce o poprawę jej efektywności.

Firmy o średnim poziomie IQ odznaczają się zasobem inteligencji strategicznej, który pozwala im zapewnić pewną przewagę konkurencyjną w krótkim okresie, jednak charakteryzuje je relatywnie słaba odporność na zmiany i stąd ich strategii nie pozwalają na osiągnięcie sukcesu w długim okresie. Tworzone struktury są mało elastyczne, a kierownictwo i pracownicy słabo współpracują w realizacji strategii. W firmie często tworzą się struktury nieformalne, które utrudniają realizację długookresowych celów strategicznych. Niestety firmy te przeważają w ogólnej populacji przedsiębiorstw.

Firmy o wysokiej inteligencji strategicznej, jak pokazano na rysunku 1 znajdują się na szczycie drabiny IQ. Są nastawione na zmiany, kreatywną destrukcję, łamanie schematów, wysoką kreatywność i ciągłość w podejmowaniu innowacji strategicznych. Charakteryzuje je własne portfolio innowacji o wysokim stopniu nowości. Ich struktury posiadają cechy składające się na to, co J.R. Wells nazywa „mądrą strukturą”, której odpowiada wysoka inteligencja strategiczna⁴. Oznacza się ona tym, że jest:

- zaprojektowana do zmian,
- wymusza te zmiany,
- wykorzystuje mechanizmy społeczne⁵.

„Mądra” struktura pozwala na „mądre” zarządzanie aktywami przedsiębiorstwa, włączając w nie, wiedzę oraz zasoby ludzkie. Cechuje ją umiejętne łączenie zarządzania, w ramach struktury formalnej, z zarządzaniem wykorzystującym mechanizmy społeczne i współpracę w oparciu o wzajemne zaufanie i koordynację. W ten sposób przez kojarzenie inteligencji strategicznej z inteligencją strukturalną firma może stać się organizacją nastawioną na szansę i sukces⁶. Przejście od niskiego do wysokiego poziomu inteligencji strategicznej w przedsiębiorstwie wiąże się z wykorzystaniem narzędzi, jakich dostarczają współczesne technologie informacyjno-komunikacyjne, a przede wszystkim z powszechnym wykorzystaniem internetu i mediów społecznościowych.

2 J. R. Wells: Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę, D.W.Rebus, Poznań 2014.

3 Tamże s. 20

4 J.R. Wells op cit s.153

5 Tamże s.160

6 Tamże s.218

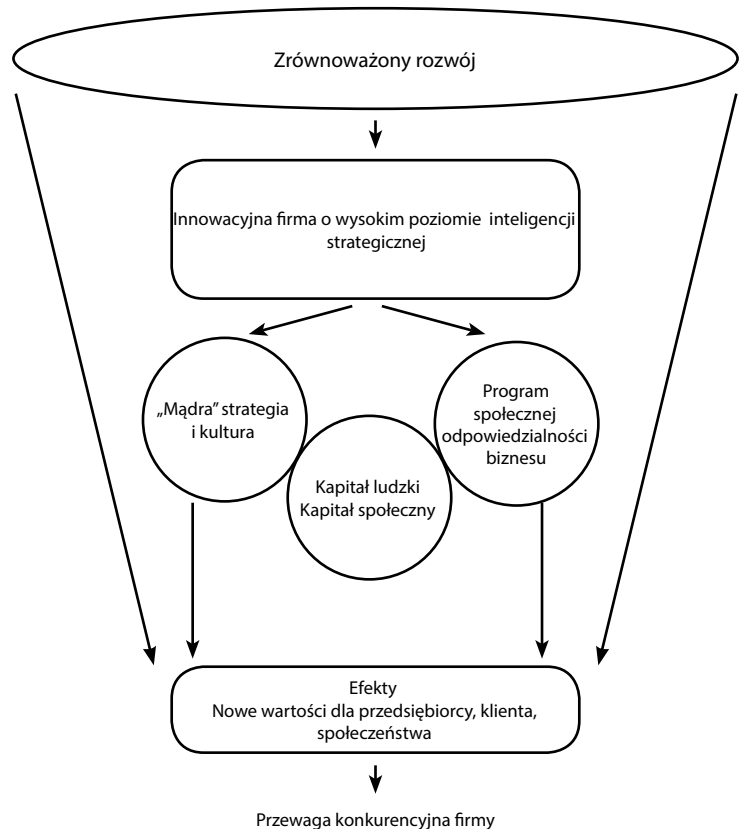
„MĄDRA” STRATEGIA – STRATEGIA INNOWACJI I SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI

W koncepcji inteligencji strategicznej autor w sposób interesujący połączył strategię, strukturę i ludzi uczestniczących w procesie tworzenia i realizacji strategii prowadzącej do innowacji i uzyskania przewagi konkurencyjnej. Firmę realizującą program wzrostu przez stworzenie mądrej strategii w połączeniu z odpowiadającą jej strukturą można nazwać zgodnie z przyjętymi w literaturze określeniami firmą inteligentną, bądź innowacyjną⁷. Według Lidii Białoń firmę innowacyjną cechują: wiedza, umiejętności, kompetencje społeczne i świadomość innowacyjna, co skutkuje wzrostem konkurencyjności w skali międzynarodowej. Można więc przyjąć, że firma o wysokim poziomie inteligencji strategicznej, według omówionej wyżej koncepcji J.R. Wellsa może być pewnego rodzaju wzorcem dla współczesnych firm innowacyjnych.

Powstaje pytanie, jak przedstawioną koncepcję można powiązać z hasłami zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu. Jeżeli przyjąć, że „istotą zrównoważonego rozwoju jest racjonalne gospodarowanie krytycznym czynnikiem wzrostu, jakim jest będąca dobrem publicznym „ziemia”... to naszym zadaniem jest tworzenie warunków instytucjonalnych racjonalnego gospodarowania zasobami przyrody w taki sposób, aby były zabezpieczone obecne i przyszłe, zarówno miejscowe, jak i regionalne, krajowe, międzynarodowe oraz globalne potrzeby rozwijającej się gospodarki i społeczeństwa⁸ - ten postulat „mądrej” strategii firmy innowacyjnej dobrze wpisuje się w ogólną ideę zrównoważonego rozwoju. Takie główne założenia programów społecznej odpowiedzialności podejmowane przez uczestniczące w nich przedsiębiorstwa bezpośrednio wynikają z koncepcji zrównoważonego rozwoju. Schematycznie wzajemne zależności przedstawia rys. 2. Zakładając, że nadrzędnym celem przedsiębiorstwa powinno być spełnianie podstawowych warunków zrównoważonego rozwoju, firmy powinny dążyć do osiągnięcia wysokiego poziomu inteligencji strategicznej, na co składa się oprócz racjonalnej strategii i mądrej struktury odpowiedni program SOB dostosowany do uwarunkowań, w jakich firma działa. Aby doprowadzić do wdrożenia i wykonania założeń strategii i programu, potrzebne są działania zmierzające do racjonalnego wykorzystania kapitału ludzkiego zaangażowanego w przedsiębiorstwie. W ten sposób budowa inteligencji strategicznej łącznie z pro-

gramem społecznej odpowiedzialności może prowadzić do realizacji postulatów zrównoważonego rozwoju.

Rys. 2 Podstawowe zależności strategii społecznej odpowiedzialności i czynnika ludzkiego w procesie tworzenia wartości



Źródło: opracowanie własne

Przyjęte na potrzeby niniejszego opracowania podejście, jest uproszczone, i pomija wiele aspektów złożonej problematyki związanej z tematem zrównoważonego rozwoju i jego interpretacją oraz rolą przedsiębiorstw, od wielkich korporacji międzynarodowych do mikroprzedsiębiorstw, we wprowadzaniu wynikających z tej koncepcji strategii i programów. Podobnie w interpretacji pojęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw zostanie uwzględniona tylko część jej uwarunkowań i powiązań⁹. W niniejszej pracy zakładamy, że przedsiębiorstwa przyjmują programy społecznej odpowiedzialności z powodów biznesowych traktując je jako instrument ułatwiający kontakty z interesariuszami z jednej strony, a z drugiej, jako źródło nowych przedsięwzięć komercyjnych pozwalających na wprowadzanie innowacji w dziedzinie ochrony środowiska, aktywnego marketingu i innych zamierzeń skierowanych na wzrost reputacji firmy

⁷ L. Białoń, E. Werner: pr. zb. pod red. A. Kamińska: Zarządzanie działalnością innowacyjną w kontekście społecznej świadomości innowacyjnej, Placet, Warszawa, 2014, s. 37-39

⁸ Strategia przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju, pr. zb, red. naukowa K. Kuciński, SGH, Warszawa, 2009, s.15

⁹ Szerzej np. W. Szymański: Kwestia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Nauka o przedsiębiorstwie, wybrane zagadnienia, red I. Lichniak, SGH, Warszawa 2009, s. 164 -178

w jej bliższym i dalszym otoczeniu. Programy SOP mają zatem stać się częścią strategii firmy skierowaną na realizację projektów, których celem jest tworzenie produktów i technologii spełniających warunki bezpieczeństwa dla użytkownika i przyjaznych dla środowiska naturalnego, a jednocześnie tworzących wartości dla akcjonariuszy przy zapewnieniu przestrzegania obowiązujących norm społecznych¹⁰.

Z punktu widzenia realizacji postulatu zrównoważonego rozwoju, za najważniejsze zadania w programach SOP mogą być uznane:

na poziomie pro- tworzenie produktów spełniających
duktów wymagania norm jakościowych,

spełnianie wymagań ekologicz-
nych i społecznych.

w dziedzinie pro- przestrzeganie norm związanych
cesów z wpływem stosowanych techno-
logii na otoczenie,

ograniczenie emisji CO₂,
stosowanie recyklingu odpadów,
ograniczanie zużycia energii.

w relacjach z klien- podejmowanie współpracy w ob-
tami szarach troski o bezpieczeństwo
użytkownika produktów i utyli-
zacji po wykorzystaniu,
wykorzystanie kontaktów siecio-
wych.

w relacjach z pra- zaangażowanie w poprawę wa-
cownikami runków pracy,

tworzenie przyjaznych relacji
między kierownictwem a pra-
cownikami,

inwestowanie w rozwój pracow-
ników.

w kontaktach z lo- wspieranie lokalnych inicjatyw
kalną społecznością na rzecz ochrony środowiska,

sponsoring sportu i kultury,
udział w lokalnych organizacjach
społecznych.

działalność charytatywna,
tworzenie reputacji firmy odpo-
wiedzialnej ekologicznie i spo-
łecznie,

działalność edukacyjna.

Wymienione wyżej przykładowe działania związane z realizacją przez przedsiębiorstwo programów SOP mogą świadczyć o budowaniu świadomości kierownictwa i pracowników oraz o znaczeniu podejmowanych przedsięwzięć dla budowania pozytywnej opinii o przedsiębiorstwie wśród lokalnej i szerszej społeczności. W teorii społecznej odpowiedzialności podkreśla się, że ta pozytywna reputacja firmy może być źródłem przewagi konkurencyjnej i sukcesów w działalności biznesowej.

MĄDRE UMYSŁY W KONCEPCJI INTELIGENCJI STRATEGICZNEJ

W koncepcji inteligencji strategicznej podkreśla się, że wysokiego poziomu IQ, „mądrej” strategii i „mądrej” struktury nie da się zbudować bez zgromadzenia w firmie „mądrych umysłów”¹¹. Jak wskazuje J. R. Wells niektórzy ludzie są bardziej otwarci na zmianę niż inni – wyzwaniem dla firmy jest tych ludzi znaleźć, zmotywować oraz dostosować do realizacji pożądanego celu.

Rys. 3 Cechy mądrych umysłów w firmie inteligentnej

Mądre umysły
to

Inteligencja racjonalna – zdolność do rozwiązywania problemów
+
Inteligencja kreatywna – nowa wiedza, tworzenie nowości
+
Inteligencja emocjonalna – dojrzałość psychiczna, samokontrola
+
Inteligencja społeczna – umiejętność działania w grupie, przywództwo
=



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J.R. Wells, op.cit. s. 259-300

Mają oni stać się liderami strategicznej zmiany (rys. 3). Są to ludzie, którzy wyróżniają się wysokim poziomem inteligencji, na którą składa się **inteligencja racjonalna** (zdolność do rozwiązywania problemów w drodze logicznego rozumowania), **inteligencja kreatywna** (ułatwia zdobywanie nowej wiedzy i tworzenie nowości), **inteligencja emocjonalna** (oznacza dojrzałość psychiczną i umiejętność samokontroli) oraz **inteligencja społeczna** (zapewnia umiejętność bycia zarówno członkiem zespołu, jak i jego liderem¹²). Menedżer w „mądrej firmie”

¹⁰ A. Paliwoda-Matiolańska: Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, CH Beck, Warszawa, 2014 s. 39-52

¹¹ J. R. Wells: op. cit. S 259-300.

¹² Tamże s. 287-291.

powinien kojarzyć wymienione wyżej rodzaje inteligencji, które powinny łącznie ze zdolnością do zdobywania wiedzy i zaangażowania w naukę tworzyć zespół cech, które można nazwać **inteligencją praktyczną** i zdefiniować jako skłonność jednostki do przejawiania inteligentnych zachowań służących osiągnięciu coraz lepszych wyników zarówno indywidualnie, jak i na rzecz grupy, w której pracuje¹³.

Dzięki zatrudnianiu w przedsiębiorstwie ludzi, którzy odznaczają się wysokim poziomem inteligencji praktycznej, łatwiej jest przygotować i wdrażać strategię służącą wzrostowi konkurencyjności firmy oraz spełniającą zasady społecznej odpowiedzialności. Warto dodać, że ostatni postulat wymaga od kierownictwa oraz pracowników wysokiego poziomu etycznego.

Odnosząc się do przedstawionych uprzednio na rys. 2 zależności, należy zauważyć, że dobrzy i wysoko inteligentni pracownicy nie zapewnią realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa bez właściwej organizacji i kultury wewnątrz firmy oraz bez odpowiednich relacji firmy z szeroko rozumianym otoczeniem, na które składają się zarówno klienci, dostawcy, jak i członkowie lokalnych władz i cała związana z firmą społeczność. W dobie internetu i obecności mediów tzw. społecznościowych, społeczeństwo może aktywnie oddziaływać na działalność przedsiębiorstwa wzmocniając bądź osłabiając jego działania skierowane na budowanie pozytywnych opinii w otaczającym środowisku. Do kapitału ludzkiego trzeba zatem dołączyć kapitał społeczny budujący pozytywne relacje przedsiębiorstwa ze społeczeństwem.

Omówione powiązania strategicznej inteligencji ze strategią i strukturą przedsiębiorstwa oraz z akceptacją zasad społecznej odpowiedzialności skłaniają do sformułowania opinii, że im firma lepiej spełnia kryteria kwalifikacyjne do grupy innowacyjnych przedsiębiorstw, tym bliżej jej do tzw. odpowiedzialnego społecznie i ekologicznie biznesu.

Pogląd ten wynika z przyjęcia podejścia typowo mikroekonomicznego przy założeniu przyjaznego dla firmy klimatu w otoczeniu, który sprzyja podejmowaniu decyzji skierowanych ku przyszłości, a więc dążeniu w skali makroekonomicznej do realizowania postulatów zrównoważonego rozwoju. Na ten aspekt zwraca uwagę E. Gołębiowska przedstawiając stanowisko Unii Europejskiej wobec potrzeby przekształcania gospodarki europejskiej w kierunku gospodarki zrównoważonej, podkreślając, że „zrównoważone przedsiębiorstwa mogą działać wyłącznie w gospodarce zrównoważonej”¹⁴. Au-

torka wskazuje na potrzebę instytucjonalnego wsparcia działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju w krajach UE. Jednocześnie niezbędne jest także szersze poparcie w skali globalnej prezentowane przez odpowiednie agendy ONZ. Jak pisze E. Gołębiowska, „sukcesy biznesowe firm na globalnym rynku to rezultat synergii – efektywnego połączenia wiedzy, doświadczenia, wyobraźni, woli i umiejętności działania oraz inteligencji rozumianej jako optymalne wykorzystanie tych atutów w każdej sytuacji”¹⁵. Nie można się nie zgodzić z tym poglądem.

ODNIESIENIA DO STRATEGII POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW INNOWACYJNOŚĆ

Należy zastanowić się, czy i na ile przedstawiona koncepcja wzrostu strategicznej inteligencji firmy w połączeniu ze strategią społecznej odpowiedzialności może być wykorzystana w polskich przedsiębiorstwach. Jak wiadomo, od lat toczy się dyskusja, jakie działania należy podjąć, aby zwiększyć poziom innowacyjności polskiego biznesu, a tym samym podwyższyć konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w skali międzynarodowej.

Od wielu lat dane statystyczne rejestrują miejsce Polski w rankingach innowacyjności krajów Unii Europejskiej jako czwarte od końca, co może być przedmiotem zaniepokojenia społeczeństwa. Ten niski wskaźnik innowacyjności w dużym stopniu wynika ze słabej aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. Jak wskazuje M. Starczewska-Krzysztozek, prowadząca wieloletnie badania aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce, w latach 2011-2013 innowacje produktowe wprowadziło zaledwie 11% firm przemysłowych i 5,8% firm usługowych, a innowacje procesowe odpowiednio 12,8% i 8,5%. Lepszy wynik osiągają firmy duże (ponad 40% firm wprowadziło innowacje produktowe i procesowe, ale tylko połowa 20% firm średnich i 6-7% małych). Zdaniem M. Krzysztozek sytuacja jest zła i wymaga podjęcia działań, aby stworzyć system wsparcia dla innowacji i działań B+R¹⁶. Podobne opinie można znaleźć w pracach A. H. Jasińskiego¹⁷.

Opinie o niskim poziomie innowacyjności polskich przedsiębiorstw zawierał także znany raport przygotowany pod kierownictwem J. Hausnera. Podkreślano niski udział nakładów na B+R w przedsiębiorstwach charakte-

4/2014 s.20

15 Tamże s, 23

16 M.Starczewska-Krysztozek: Innowacje, czyli koń jaki jest każdy widzi, Rzeczpospolita, 5 listopada 2014. B12

17 A.H. Jasiński: Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery i instrumenty wsparcia, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2014

13 J.w. s. 290-291.

14 E.Gołębiowska: Instytucjonalne zmiany społecznej odpowiedzialności organizacji w UE. Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, Nr

rystyczny dla państw o niższym stopniu zaawansowania technologicznego, niską liczbę zgłaszanych patentów oraz brak współpracy przedsiębiorstw ze sferą B+R. Autorzy wskazują na potrzebę zmiany funkcjonującego modelu tak, aby uruchomić w skali kraju istniejący potencjał kreatywności i innowacyjności. Nie rozwijając szerzej tematu stanu innowacyjności polskich przedsiębiorstw¹⁸ można bez obawy stwierdzić, że jest dalece niezadawalający i wymaga zwiększenia aktywności dla osiągnięcia poprawy istniejącej sytuacji.

Z kolei J Cieślík wskazuje, że wokół innowacyjnej przedsiębiorczości narosło wiele iluzji i że jego zdaniem nie należy jako oczywistych traktować tez o jednoznacznie pozytywnym wpływie innowacji i przedsiębiorczości na rozwój gospodarki jako całości i rozwój samych przedsiębiorstw¹⁹.

Ta nieco odmienna od pozostałych opinia nie zaprzecza, że problem oddziaływania innowacji jest istotny i wymaga dalszych badań oraz poszukiwania pozytywnych rozwiązań. Nie można też unikać porównań zaawansowania innowacyjności w Polsce z sytuacją w innych krajach europejskich.

Dla niniejszego opracowania poza ogólnymi wskaźnikami pokazującymi zaawansowania przedsiębiorstwa w Polsce we wdrażaniu innowacji, jest ważne ilu przedsiębiorstwom można przypisać miano firmy innowacyjnej, a więc takiej, którą można by nazwać firmą o wysokim poziomie inteligencji strategicznej. Zdaniem autorki trudno byłoby precyzyjnie policzyć takie przedsiębiorstwa w Polsce. Prowadzone badania firm innowacyjnych w różnych ośrodkach dostarczają informacji o wybranych firmach, które były przedmiotem badań ankietowych. Podejmowane przez nie strategie innowacji prowadziły do sukcesów niejednokrotnie również na rynku globalnym. Takie przykłady znalazły się w rezultatach prowadzonego przez zespół Katedry Zarządzania Innowacjami w latach 2005-2006 badania małych i średnich przedsiębiorstw, które znalazły się w książce *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*²⁰. Nowsze przykłady zawiera publikacja *Praktyka wdrażania innowacji w firmach sukcesu Mazowsza*²¹. Przykłady firm innowacyjnych można też znaleźć w corocznych Raportach o innowacyjności gospodarki polskiej przy-

gotowywanych pod redakcją prof. Baczko w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN²². Wszystkie wymienione prace zawierają przykłady innowacyjnych strategii polskich przedsiębiorstw, którym z pewnym przybliżeniem, można przypisać wysoki poziom inteligencji strategicznej. Niestety, są to tylko nieliczne przykłady z ok. 3-milionowej populacji polskich przedsiębiorstw.

Spółeczna odpowiedzialność

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu trafiła do Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych i została upowszechniona na początku pierwszej dekady XXI wieku, w trakcie przygotowań do integracji Polski z UE. Wtedy też toczyły się dyskusje wśród ekonomistów i przedsiębiorców nad celowością podejmowania przedsięwzięć w ramach SOP. Stopniowo wraz z postępem procesów integracyjnych, a także wejściem do Polski inwestorów zagranicznych, rosła świadomość konieczności dostosowania polskich przedsiębiorstw do norm obowiązujących w UE i podjęcia niezbędnych w tym zakresie działań. Zobowiązywały też do tego ustalenia dotyczące wprowadzania międzynarodowych standardów, w tym norm serii ISO 2014 i ISO 26000. Pierwsza zakłada wprowadzenie systemu środowiskowego, natomiast druga odnosi się do systemu zarządzania przedsiębiorstwa w zgodzie z wymaganiami SOP.

Oceniając stopień zaangażowania polskich przedsiębiorstw w realizację programów SOP, trzeba rozróżnić jego deklaratywne i realne oblicze. W połowie pierwszej dekady 2000-2010 wiele przedsiębiorstw ogłaszało programy SOP, w których wzorem korporacji zagranicznych deklarowano podjęcie się zadań z dziedziny tworzenia produktów o wysokiej jakości, dobrze służących klientom, budowania klimatu zaufania i dobrej współpracy wewnątrz firmy oraz dobrych relacji z interesariuszami społecznymi w lokalnym środowisku, a także programów w zakresie ochrony środowiska naturalnego. Można z dużą pewnością oceniać, że większość polskich dużych przedsiębiorstw tego typu deklaracje posiada w swoich dokumentach. Można też bez obawy popełnienia błędu stwierdzić, że większość przedsiębiorców opowiada się za wprowadzaniem tych poglądów w życie. Jeśli jednak przyjrzeć się praktyce, to już nie jest tak dobrze. Odwołam się tu do wyników jednego z przeprowadzonych badań.

W roku 2012 PARP opublikował Raport na temat oceny stanu uzdrawiania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu²³. W badaniu wykonanym na próbie 850

18 Raport (kier. J Hausner) Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu, www.fundacja.e.gap.pl. Warszawa 2012

19 J. Cieślík: Iluzje innowacyjnej przedsiębiorczości, Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie Nr 3/2014, s. 4-16

20 Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw, red. naukowa Alicja Sosnowska, Stanisław Łobejko, SGH, Warszawa 2008.

21 Praktyka wdrażania innowacji w firmach sukcesu Mazowsza, red. naukowa Stanisław Łobejko, Urząd Marszałkowski Województwa mazowieckiego, Warszawa 2013.

22 Np. Raport o innowacyjności gospodarki polskiej w 2009 roku, INE, PAN, Warszawa 2010

23 Raport pt. Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu wraz z opracowaniem zestawu wskaźników

firm metodą CAPI (*computer assisted personal interview*) odpowiedzi udzielały osoby odpowiedzialne w firmie za realizację SOP. W zadanych pytaniach dotyczących 7 obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu (według normy ISO 26000) interesowano się problemami:

- ładu organizacyjnego,
- przestrzegania praw człowieka,
- relacjami z pracownikami,
- odpowiedzialnością za środowisko naturalne,
- zaangażowaniem społecznym i rozwojem firmy,
- stosowaniem uczciwych praktyk rynkowych,
- relacjami z konsumentami,

z założeniem, że należy przestrzegać w nich 7 zasad odpowiedzialności społecznej, a więc: odpowiedzialności, przejrzystości, etycznego postępowania, szacunku dla potrzeb interesariuszy, respektowania norm prawa, respektowania regulacji międzynarodowych oraz szanowania praw człowieka²⁴.

Wyniki badania pokazały, że obraz SOP w przedsiębiorstwach nie jest w pełni pozytywny. Okazało się nawet, że 1/3 ankietowanych przedstawicieli firm nie spotkała się z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu.

Z dalszej lektury Raportu wynika, że wymienione uprzednio zasady SOP są przestrzegane tylko w części ankietowanych przedsiębiorstw. Normy ISO 2014 i 26000 stosuje, z ograniczeniami zaledwie 54% firm, realizacja praw człowieka wiąże się w nich tylko ze stosowaniem odpowiednich przepisów, natomiast za ważne uważane są jedynie relacje z konsumentami oraz ład organizacyjny. Firmy widzą korzyści z wprowadzania zasad SOP przede wszystkim w poprawie reputacji i wizerunku firmy, ale jednocześnie podnoszą, że wiąże się to z dodatkowymi kosztami. W wymienionym badaniu wskazano, że mniejszą uwagę przedsiębiorstwa przywiązują do kontaktów z lokalną społecznością, działalnością charytatywną, sponsoringiem organizacji kulturalnych itp. Najczęściej działalność ta ogranicza się do finansowego wsparcia lokalnych organizacji społecznych. Rzadko podejmowana jest szersza działalność antykorupcyjna.

Zaledwie 45% firm bierze pod uwagę wpływ podejmowanych decyzji biznesowych na środowisko naturalne, a zaledwie co dziesiąta informuje otoczenie o generowanych zanieczyszczeniach.

W ogólnych wnioskach przedstawionych w raporcie podkreśla się, że znaczna część firm wykazuje niski poziom znajomości zasad SOP, a także nie spełnia wymogów prawa określonych przez normę ISO 26000. Nie zadowala też poziom współpracy z interesariuszami w obszarze działań SOP.

Opinie zamieszczone w Raporcie odnoszą się przede wszystkim do małych i średnich przedsiębiorstw z uwagi na ich udział w badanej populacji. Jak się wydaje, duże przedsiębiorstwa, w tym korporacje międzynarodowe, działające w Polsce są bardziej zaawansowane w realizacji programów społecznej odpowiedzialności, jednak ze względu na kierunki ich działalności i zakres działania, niekorzystne skutki dla środowiska, mogą być bardziej znaczące. Już te fragmentaryczne informacje sugerują, że w Polsce niełatwo o przedsiębiorstwa, które tworzą nowe strategie według zależności przedstawionych na rys. 2. Zatem potrzebne są pilne działania dla przyspieszenia działań zmierzających w co najmniej kilku kierunkach:

- zwiększenia liczby firm innowacyjnych odznaczających się wysokim poziomem inteligencji strategicznej,
- opracowanie „mądrej strategii”,
- włączenie przedsięwzięć SOB do założeń strategicznych
- współdziałanie „mądrych umysłów” w kierownictwie i wśród pracowników w realizacji celów strategicznych w obszarach związanych z SOP.

Jednocześnie trzeba mieć świadomość, że przyspieszenie wymienionych wyżej działalności przedsiębiorstw wymaga sprzyjających warunków w ich bliższym i dalszym otoczeniu. W odniesieniu do przedsiębiorstw małych i średnich, otoczenie, to klienci i środowisko lokalne, natomiast im większa firma, tym zasięg jej oddziaływania jest coraz szerszy, a otoczenie jest bardziej złożone. Firma musi zatem przezwyciężyć inercję i niechęć do zmian. Impuls do zmian może wynikać z osiągnięcia coraz wyższych szczebli inteligencji strategicznej w wyniku działania „mądrych umysłów” zgodnie z propozycjami J.R. Wellsa i działań konkurencji wymuszających wprowadzanie innowacji, bądź zasad SOP. Nie bez znaczenia jest też polityka gospodarcza państwa, która może wprowadzać odpowiednie umocowania prawne, bądź fiskalne skłaniające przedsiębiorstwa do wprowadzania oczekiwanych przekształceń.

Na rys. 4, przedstawiono jak może przebiegać, zgodnie z omawianą koncepcją J.R. Wellsa, proces budowy strategii firmy o wysokim poziomie IQ, wprowadzającej zasady społecznej odpowiedzialności. Zakłada się przy tym, że firma posiada wystarczającą wiedzę z zakresu

społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach, PARP, Warszawa 2012 <http://badania.parp.gov.pl/index/index/1772>

24 Tamże s. 7

zarządzania strategicznego i zarządzania innowacjami oraz potencjał ludzki, aby stworzyć „mądrą strategię” i dążyć do miana firmy inteligentnej. W moim przekonaniu znaczna część polskich przedsiębiorstw jest do tego zdolna.

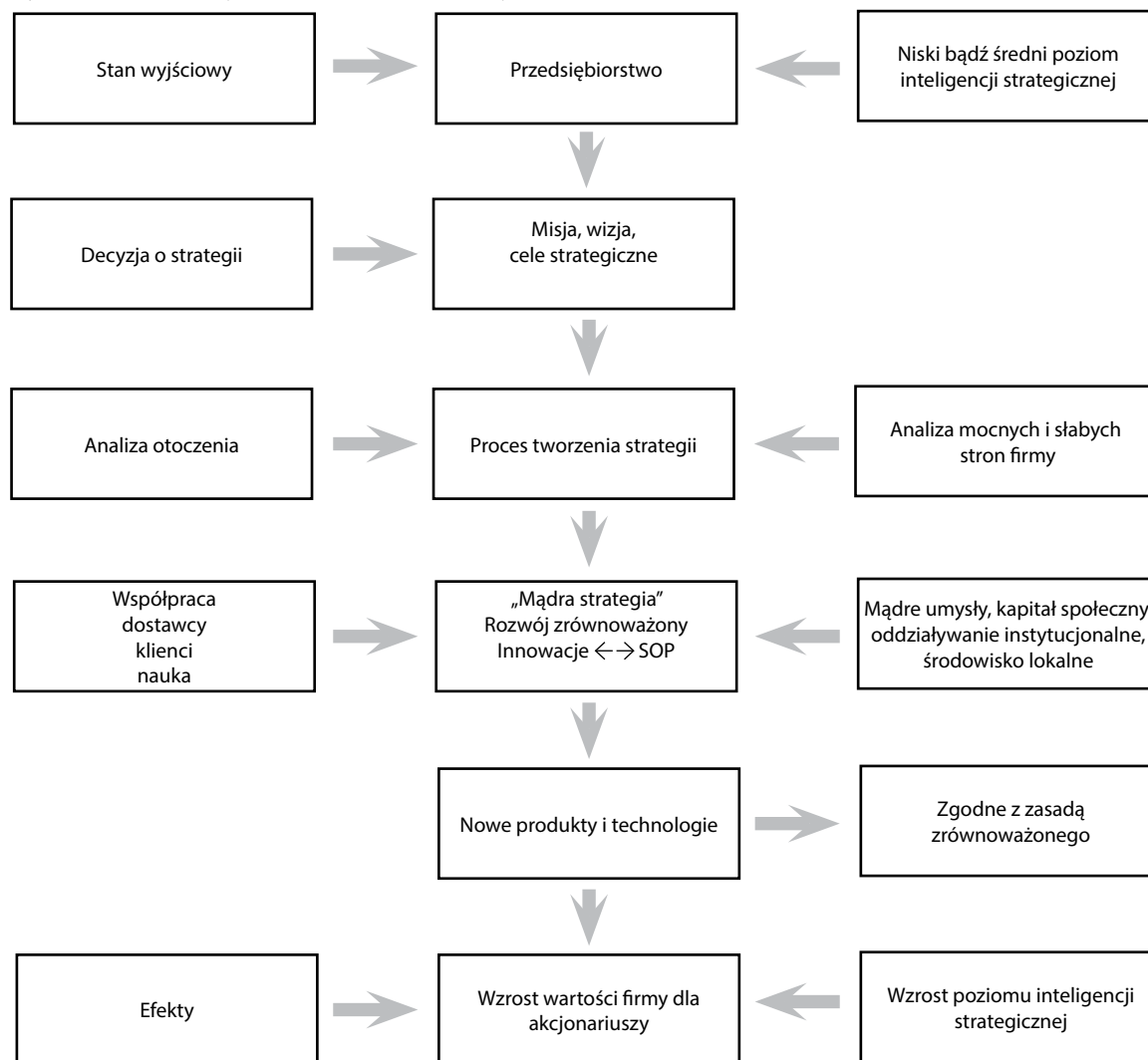
W opracowaniu zaprezentowano interesującą zdaniem autorki koncepcję budowy strategii przedsiębiorstwa wykorzystującą założenia J.R. Wellsa. Na zakończenie warto zauważyć, że jest to tylko jedna z możliwych strategii dochodzenia do wysokiego IQ.

Przykładowo koncepcja BOP (*Business on the Pyramid*) proponuje sprzedaż lokalnych produktów na rynku globalnym dzięki tworzeniu międzynarodowych konsorcjów państwowo-prywatnych²⁵.

ZAKOŃCZENIE

W opracowaniu przedstawiono, jak sędzę, interesującą koncepcję wiążącą innowacyjność przedsiębiorstwa z poziomem jego inteligencji strategicznej. Jest to jedno z możliwych ujęć podjętego tematu, niezwykle istotnego w sytuacji rozpoczynania europejskich programów zrównoważonego – inteligentnego rozwoju. Wymaga to podejmowania również w polskich przedsiębiorstwach nowoczesnych strategii zmierzających do zwiększenia udziału w procesach internacjonalizacji połączonej z uczestnictwem w rozwoju światowej gospodarki. Proces powinien łączyć się z działaniami na rzecz wewnętrznego wzrostu innowacyjności oraz rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa we współpracy z instytucjonalnym i społecznym otoczeniem.

Rys. 4. Proces budowy strategii inteligentnej firmy realizującej program społecznej odpowiedzialności



Źródło: opracowanie własne

²⁵ M.A. Dutz, Y. Kuznetsov, E. Lasagabaster, D. Pilat: Making Innovation. Policy Work Learnig from Experimentation, OECD, The World Bank 2014

LITERATURA

1. Cieślak J. Iluzje innowacyjnej przedsiębiorczości, *Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie* Nr 3/2014
2. Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw, red. naukowa Alicja Sosnowska, Stanisław Łobejko, SGH, Warszawa 2008.
3. Gołębiowska E. Instytucjonalne zmiany społecznej odpowiedzialności organizacji w UE. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, Nr 4/2014
4. Jasiński A. H. *Innowacyjność w gospodarce Polski*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2014
5. Paliwoda-Matiolańska A. *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, CH Beck, Warszawa, 2014
6. Starczewska-Krysztoszek M. Innowacje, czyli koń jaki jest każdy widzi, *Rzeczpospolita*, 5 listopada 2014. B12
7. Kamińska A. (red.). *Innowacyjność, uwarunkowania, strategie, wyzwania*. Placet, Warszawa, 2014
8. Kuciński K. (red.). *Strategia przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, SGH, Warszawa 2009
9. Lichniak I. (red.). *Nauka o przedsiębiorstwie, wybrane zagadnienia*, , SGH, Warszawa 2009, s. 164-178
10. Poniatowska-Jaksch M. (red.). *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Of. Wyd. SGH, Warszawa 2015
11. *Praktyka wdrażania innowacji w firmach sukcesu Mazowsza*, red. naukowa Stanisław Łobejko, Urząd Marszałkowski Województwa mazowieckiego, Warszawa 2013.
12. Raport (kier. J. Hausner) *Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu*, www.fundacja.e.gap.pl. Warszawa 2012
13. *Raport o innowacyjności gospodarki polskiej w 2009 roku*, INE, PAN, Warszawa 2010.