Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 5(43)/2014

Kazimierz Perechuda

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CSR jako instrument rekonfiguracji architektury korporacji (nowe modele biznesu a CSR)

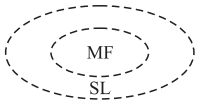
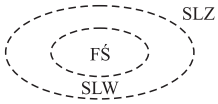
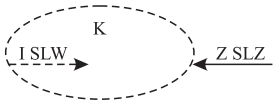
Streszczenie. W artykule skonfrontowano:
– SOP – *Strategic Management*,
– architekturę korporacji z SOP,
– lokalizację SOP w strukturze nauk o zarządzaniu.

Słowa kluczowe: SOP (CSR), społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, zarządzanie strategiczne, architektura korporacji, modele biznesu

Wstęp

Problematyka SOP – społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR – *corporate social responsibility*) była dotąd rozpatrywana z punktu widzenia *strategic management*, zwłaszcza w perspektywie generowania przyjaznej strategii zorientowanej na społeczne otoczenie korporacji międzynarodowych, poszukujących nowych ścieżek i instrumentów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

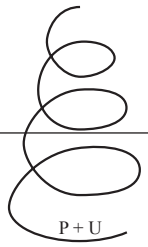
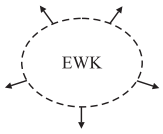
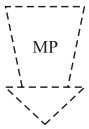
SOP jest więc strategią „**eleganckiego, niezauważalnego wtapiania się przedsiębiorstwa w środowisko lokalne, jak również tunelowaniem wzniosłych (pseudowzniosłych) idei wspólnego dobra**”.

Poziomy odległości	Przestrzenie dystansu	Rodzaj odległości
I		izomerficzna
II		sektorowa
III		sieciowa

MF – mała firma, FŚ – firma średniej wielkości, K – korporacja, SL – środowisko lokalne, SLW – wewnętrzne środowisko lokalne, SLZ – zewnętrzne środowisko lokalne, Z – zawłaszczenie, I – internalizacja

Rys. 1. Przestrzenie odległości: organizacja gospodarcza – społeczność lokalna

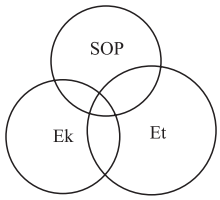
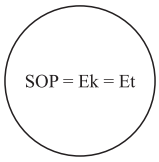
Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Zasoby wiedzy	Nowe produkty i usługi	Strumienie wiedzy
WK BEPW		
WN		

BEPW – *break even point* wiedzy, WK – wiedza korporacyjna, WN – wiedza nabywców, P – produkty, U – usługi, MP – malejąca percepcja i redukcja zasobów wiedzy o korporacji ze strony nabywców, EWK – eksplozja wiedzy korporacyjnej (nadmiarowość zasobów wiedzy)

Rys. 2. *Break even point* percepcji korporacji, jej produktów i usług

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Ogniskowanie	Konfiguracja	Warianty
Izolowana wyspa		I
Zazębianie		II
Holiza		III

SOP – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, Ek – ekologia, Et – etyka

Rys. 3. SOP a inne podejścia menedżerskie

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

W wyniku wyczerpywania się mocy sprawczej, tzw. twardych instrumentów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej (np. finansowych, technologicznych i in.), zachodzi potrzeba tzw. humanistycznej reorientacji strategii przedsiębiorstwa. Dotyczy to głównie dużych przedsiębiorstw, *de facto* korporacji transnarodowych, które w swojej nieokiełznanej ekspansji stworzyły zbyt dużą asymetrię w zakresie potencjału wiedzy w układzie: przedsiębiorstwo – klienci (rys. 1), którą pierwotnie traktowano jako nader korzystną dla przedsiębiorstw ulokowanych, zwłaszcza w sektorach tradycyjnych. Jednakże okazało się to w dłuższej perspektywie hamulcem wzrostu sprzedaży dla rzeczywistych i potencjalnych nabywców, z punktu widzenia zarówno ich ograniczonego potencjału percepcji „potęgi" korporacji, jak również zaawansowanych technologicznie produktów i usług (rys. 2).

Odrębnym problemem jawi się reorientacja istniejących modeli biznesu przedsiębiorstwa na realizację strategii SOP, co dotychczas nie było analizowane

w badaniach nauk o zarządzaniu, co poniekąd wynika z błędnego utożsamiania CSR z koncepcjami etyki biznesu oraz ekologii (rys. 3).

Celem opracowania jest pokazanie niektórych najnowszych koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa w perspektywie potencjalnych projektów SOP, których wdrażanie wymaga:

– „**ugięcia**" istniejącej struktury organizacyjnej,
– **zmiany** modeli **mentalnych** aktorów organizacyjnych,
– **przesunięcia** „**akcentów**" sprawczo-decyzyjnych w polu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

1. Rekonfiguracja architektury korporacji

Każda próba wprowadzania do przedsiębiorstwa nowej idei, wizji, misji, koncepcji, modeli biznesu, metod zarządzania i procedur produkcyjno-technologicznych powoduje *ex ante* **ugięcie** jego **architektury**. Oczywiście oznacza to w pierwszej fazie implementacji:

– wzrost kosztów, a nie ich redukcję,
– wydłużenie, a nie skrócenie procesów, a nawet
– obniżenie, nie podwyższenie poziomu jakości.

Z punktu widzenia wygodnictwa menedżerów i decydentów nadal dominują w nich:

– statyczne obrazy świata oraz
– myślenie przyczynowo-skutkowe.

Wdrażanie koncepcji SOP dokonuje się najczęściej na poziomie strategicznym, z ewentualnym wydzieleniem stanowiska organizacyjnego bądź departamentu ds. SOP. Natomiast nie dokonuje się analizy przydatności dotychczasowego modelu biznesu w zakresie jego potencjału do wdrożenia CSR. Dlatego też zachodzi potrzeba przeanalizowania istniejącego modelu biznesu pod kątem jego adekwatności do nowej, nieznanej załodze i menedżerom koncepcji SOP (rys. 4).

Z rysunku 4 wynikają następujące wnioski:

– asymilowanie SOP do przedsiębiorstwa jest procesem wieloetapowym,
– efekt synergiczny jest wynikiem procesu asymilacji przez istniejący model biznesu.

Procedura rekonfiguracji architektury SOP (rys. 4) ma charakter „łagodny" i wyprzedzający.

Innym, skrajnym wariantem jest „**spontaniczne**" podporządkowanie istniejącej architektury biznesu koncepcji SOP, co z reguły rodzi jej poważne ugięcie, a spodziewane wyniki tego typu inwestycji niematerialnej są odroczone na wiele lat.

Fazy	Wartości dodane MB i KSOP	Pole biznesu
I	MB → WD	brak SOP
II	MB → WD	nakładka mentalna SOP
III	KSOP → WD	
IV	MB → WD KSOP → WD	próby uzgodnień i dopasowań
V	MB + KSOP → WD	asymilacja

MB – model biznesu, WD – wartość dodana, KSOP – koncepcje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Rys. 4. Rekonfigurowanie architektury biznesu – SOP jako czynnik sprawczy

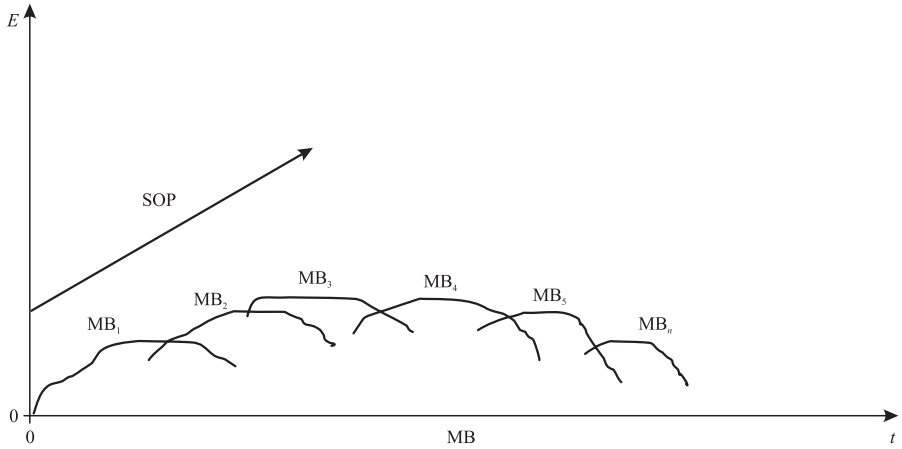
Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

2. Analiza potencjału chłonności SOP przez nowe modele biznesu

Tempo nowych „**produktów**" naukowych, badawczych i konsultingowych w zakresie organizacji i zarządzania jest przerażające; ich efektywność jest krótkofalowa, co powoduje duży popyt na *new organizational solutions* (rys. 5).

Zaznacza się coraz częściej, po wdrożeniu, malejący potencjał nowego modelu biznesu w zakresie uzyskiwania permanentnej przewagi konkurencyjnej. Dlatego też SOP można traktować jako długofalową koncepcję, a właściwie nowy model biznesu, umożliwiający uzyskiwanie długofalowej przewagi konkurencyjnej.

W tabeli 1 przeanalizowano najnowsze modele biznesu według kryterium ich potencjału w zakresie asymilacji (wspierania) SOP.



E – efektywność, *t* – czas, $MB_{1, 2, ..., n}$ – modele biznesu

Rys. 5. Efektywność modeli biznesu

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Na podstawie analizy eksperckiej (tab. 1) stwierdzić można, że większość współczesnych modeli biznesu nie jest zorientowana na implementację SOP, pozostawiając ów problem specjalistom od zarządzania strategicznego, co powoduje pewnego typu „**schizofreniczny**" rozdźwięk między „**wzniosłymi**" ideami rozwoju korporacji a jej realnym funkcjonowaniem zarówno w **teorii**, jak i w praktyce.

Tabela 1. Analiza potencjału modeli biznesu – kontekst SOP

Lp.	Model biznesu	Potencjał MB w zakresie wdrożenia koncepcji SOP			
		+	0	–	?
1.	*Diversity management*	+			
2.	*Bimodal organization*			–	
3.	*Dynamic capabilities*			–	
4.	*Agile company*			–	
5.	OSO – organizacja służąca otoczeniu	+			
6.	*Multi-polar organization*			–	
7.	*Dynamic engagement*				?
8.	*Organizational citizenship behaviour*	+			
9.	*Green management*	+			
10.	*Virtual organization*			–	
11.	*Benchmarking*		0		
12.	*Outsourcing*		0		
13.	Przedsiębiorstwo inteligentne		0		
14.	Przedsiębiorczość inteligentna		0		
15.	Zrównoważony rozwój	+			
16.	Fabryka fraktalna		0		
17.	Rozwój organizacyjny	+			
18.	Organizacja sieciowa	+			
19.	Organizacja procesowa			–	
20.	Transformacja organizacyjna	+			
21.	Organizacja wizjonerska	+			
22.	Inteligencja roju			–	
23.	Organizacja pozytywna	+			
24.	Luz organizacyjny		0		
25.	Centrum – peryferie			–	
26.	Organizacja zintegrowana				?
27.	Organizacja świątynia	+			

MB – model biznesu, + – potencjał pozytywny (akcelerujący), – – potencjał negatywny (niekompatybilność, opóźnienie), 0 – potencjał neutralny, ? – trudno ocenić, SOP – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa

Ź r ó d ł o: opracowanie własne. W klasyfikacji modeli biznesu, które w literaturze menedżerskiej częstokroć występują pod nazwą koncepcji modeli i metod zarządzania wykorzystano następujące źródła: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Wyd. Placet, Warszawa 2000; K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1989; K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje i metody*, Wyd. Difin, Warszawa 2013, s. 150-189.

„Mgławicowość" CSR nie jest mile widzianym polem penetracji dla pragmatyków zarządzania, mocno zorientowanych na mierzalne inwestycje kapitałowe, produktowe, technologiczne i produkcyjne.

SOP plasuje się natomiast zgrabnie w umysłach „**poetów biznesu i zarządzania**".

Podsumowanie

1) CSR stanowi nowoczesny instrument redukcji „psychologicznej" odległości między organizacją gospodarczą a jej społecznością lokalną.

2) Wprowadzenie CSR powoduje niedostrzegalne „ugięcie" architektury korporacji.

3) W procesie rekonfigurowania architektury biznesu zachodzi potrzeba uzgodnienia i dopasowania łańcuchów wartości SOP z dotychczasowym polem funkcjonowania korporacji.

4) SOP można traktować jako swoisty model biznesu.

5) Większość nowoczesnych modeli biznesu nie włącza do swojego „rdzenia" instrumentów SOP, które traktowane są peryferyjnie.

Literatura

Perechuda K., Hołodnik D., *Symulakry społeczno-ekonomiczne jako przesłanki kryzysu gospodarczego*, w: *Teorie kryzysu*, red. S. Partycki, Wyd. KUL, Lublin 2013, s. 82-90.

Perechuda K., Hołodnik D., *Współczesne tendencje w naukach zarządzania – nowe modele biznesu w perspektywie coachingu turystycznego*, w: *Nowe tendencje w zarządzaniu – uwarunkowania społeczne*, red. M. Pawlak, t. IV, Wyd. KUL, Lublin 2013, s. 139-148.

Perechuda K., Szewc W., *Przestrzeń antykryzysowych sygnałów z przyszłości: jakościowych i ilościowych. Optyka: makro i mikro*, w: *Kryzys finansowy – przebieg i skutki społeczno-gospodarcze w Europie Środkowej i Wschodniej*, t. I, red. S. Partycki, Wyd. KUL, Lublin 2012, s. 31-42.

Perechuda K., Cieśliński W.B., *Postmodernizm a ponowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, w: *IX Polski Zjazd Filozoficzny. Księga streszczeń*, red. A. Kuzior, A. Kiepas, J. Rąb, Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Stosowanych Nauk Społecznych oraz Uniwersytet Śląski, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Filozofii, Gliwice – Katowice – Wisła 2012, s. 293-294.

Sokołowska A., *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

Teatr organizacji. Scenariusze komunikowania wiedzy, red. K. Perechuda, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

CSR as the reconfiguration tool of company's architecture (CSR and new business models)

Summary. The paper raises presented the following issues:
– CSR,
– impact of CSR to company's architecture,
– CSR and new business models.

Key words: CSR, corporate social responsibility, company architecture, modern business models