



instytut lotnictwa  
warszawa, rok założenia 1926

# minib 17

marketing instytucji  
naukowych i badawczych  
nr 3(17)/2015



Research  
for future

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

wrzesień 2015



**BADANIE WARTOŚCI SPOŁECZNEJ  
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI POSTRZEGANEJ  
JAKO SIŁA NAPĘDOWA SPOŁECZNEJ INNOWACJI  
W SEKTORZE PRYWATNYM**



# BADANIE WARTOŚCI SPOŁECZNEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI POSTRZEGANEJ JAKO SIŁA NAPĘDOWA SPOŁECZNEJ INNOWACJI W SEKTORZE PRYWATNYM

EXPLORING THE VALUE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP SEEN AS ECONOMIC  
AND SOCIAL INNOVATION DRIVER IN THE PRIVATE SECTOR

**mgr Oana-Maria Fotea**

Doctoral School of Business Administration, Bucharest University of Economic Studies, Rumunia

e-mail: fotea.oana@gmail.com

DOI: 10.14611/minib.17.03.2015.02



## Streszczenie

Przegląd literatury dostępnej w Internecie odsyła do znaczącej liczby istotnych przykładów *Społecznej Przedsiębiorczości*. Podstawowe opracowania rzucają światło na niektóre idee, biorąc pod uwagę rolę indywidualnej kreatywności oraz, między innymi sieci społecznościowych, wszystko umiejscowione w kontekście stawiania się przedsiębiorcą. Przykłady są powiązane z przeżyciem najważniejszych, kluczowych pierwszych lat, oczywiście, w obszarach miejskich i wiejskich. W obecnych czasach kreatywność ma wielki wpływ na start-upy w obszarach miejskich; To jest miejsce gdzie środowisko jest nawet bardziej pomocne i konkurencyjne. Ta zasada nie stosuje się w obszarach wiejskich.

Wiadomo, że kreatywność nie zwiększa szansy odniesienia sukcesu, ale wiemy, że celem sieci społecznościowych w obszarach wiejskich jest stworzenie silniejszych więzów i zwiększenie liczby wspierających instytucji.

Naukowcy piszą o tak zwanych „narodzinach społecznej przedsiębiorczości”; ten termin przywołuje potrzeby, jak też możliwości i postrzegane konieczności.

Obecne teorie wpasowujące się w badanie przedsiębiorczości, skłaniają się ku zajmowaniu się potencjałem przedsiębiorczych działań do odkrywania, rozpoznawania i wykorzystywania wszystkich dostępnych możliwości. Są nawet głosy twierdzące, że społeczne przedsięwzięcia dają odpowiedź na potrzeby w społeczeństwie.

Jednakże przeprowadzone badania pokazały istotność pojęcia „postrzeganych potrzeb” i mobilizacji kapitału ludzkiego; także kapitał społeczny ma wielki wpływ w środowisku przemysłowym na osiągnięcie wysokiego poziomu rezultatów w przypadku przedsiębiorczych działań.

Przedsiębiorczość, w jej podstawowym znaczeniu, jest dobrze znana jako kluczowa siła napędzająca całe firmy, jak też wzrost gospodarczy licznych krajów. W związku z tym, kwestia promowania przedsiębiorczości stała się kluczowym tematem dyskusji naukowców, uczonych i praktyków biznesu.

Każda dziedzina nauki niesie ze sobą jakąś obietnicę, lub przynajmniej cel. Według niektórych badań, kapitalizm może zostać ponownie zdefiniowany przez społeczną innowację i społeczną przedsiębiorczość. Odnoszący sukcesy biznes staje się nowym modelem dla społeczeństwa. Przychodzi razem z reformą społeczną, szukając jak największego szczęścia wśród jak największej liczby zaangażowanych ludzi.

**Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność firm, globalna gospodarka, zarządzanie ryzykiem, społeczna przedsiębiorczość, interesariusze**



## Summary

A review of online literature refers to an important number of relevant examples about *Social Entrepreneurship*. Basic papers shed new light on some ideas, taking into account the role of individual creativity and, among others, social networks, all put in the context of becoming an entrepreneur. The examples are associated with surviving the most important, critical first years, naturally both in urban and rural areas. Nowadays, creativity has a huge impact on start-ups in urban areas; it is a place where the environment is even more supportive and competitive. The rule does not apply in rural areas.

It is generally known that creativity does not increase the chances of being successful. But we all know that the purpose of social networks in rural areas is to create stronger ties and to increase the number of supporting institutions.

Scientists write about the so called "birth of social entrepreneurship"; the term evokes the needs, as well as opportunities and perceived necessities.

Current theories that fit in entrepreneurship research lean towards addressing the entrepreneurial venture's capacity to explore, recognise, and exploit all possible opportunities. There are even voices that claim that social entrepreneurial ventures provide results and actions in response to the needs of the society.

However, the research conducted over time has shown the relevance of the notion of "perceived necessities" and "mobilizing human capital; also, in an industrial environment, social capital has a huge impact on the possibility of obtaining high level of results when it comes to entrepreneurial actions".

Entrepreneurship, within its basic meaning, is well known as a critical enabling driver for entire business enterprises and, in addition, for the economic growth of numerous nations. As a result, promoting entrepreneurship has become an important concern among scientists, academic scholars and business practitioners.

Each scientific area has a promise, at least an objective. According to some researches, capitalism can be re-defined by social innovation and social entrepreneurship. A successful enterprise becomes a new model for the society. It comes with a social reform, looking for the greatest happiness among the greatest number of people involved.

**Keywords:** corporate social responsibility, global economy, risk management, social entrepreneurship stakeholders

## Wprowadzenie

Jeżeli chodzi o Społeczną Przedsiębiorczość, przegląd literatury dostępnej online wskazuje na istotną liczbę znaczących przykładów, jak poniżej. Pierwsza cytowana praca (Freire, 2014) rzuca światło na pewne hipotezy biorące pod uwagę ogromną rolę indywidualnej kreatywności, łącznie z sieciami społecznościowymi. Obydwie te kwestie są ważne w procesie stawania się przedsiębiorcą i w przeżyciu pierwszych trudnych lat, bez względu na miejsce rozwoju (obszar miejski, lub wiejski).

Jak zauważają autorzy, kreatywność jest istotnym czynnikiem dla start-upów, zwłaszcza w obszarach miejskich; tam środowisko jest bardziej pomocne i konkurencyjne. Jednakże, tej zasady nie można stosować w obszarach wiejskich. Ponadto, jak już wiemy, ta kreatywność nie zwiększa szansy na sukces firmy, lub osoby. Z drugiej strony, sieci społecznościowe tworzą silniejsze powiązania i zwiększają liczbę pomagających i wspierających instytucji na obszarach wiejskich.

Gawell Malin (Gawell, 2013) pisze o tak zwanych „narodzinach *społecznej przedsiębiorczości*”, które się biorą z potrzeb, możliwości i postrzeganych konieczności.

Teorie polegające na badaniu przedsiębiorczości próbują wyjaśniać potencjał przedsiębiorczych działań do eksploracji, rozpoznawania i ewaluacji możliwości. Pojawiają się też głosy udające, że społeczne przedsięwzięcia dostarczają dobrych odpowiedzi we współczesnym społeczeństwie.

Jednakże, ta praca ma tutaj zastosowanie ze względu na odniesienie do „postrzeganych konieczności”. Kolejna istotna kwestia w tym kontekście dotyczy organizacji ludzkiego i społecznego kapitału, wszystko razem w kontekście przemysłu, żeby można było uzyskać duże przedsiębiorcze rezultaty na wysokich poziomach (Hsiao et al, 2013).

Przedsiębiorczość jest dobrze rozpoznana jako kluczowa siła napędzająca firmy, a zatem także wzrost gospodarczy narodów. Zatem, nie jest błędem stwierdzić, że promowanie przedsiębiorczości stało się kluczową kwestią dla naukowców, akademików, a nawet praktyków biznesu. Kapitał społeczny oraz kapitał ludzki przedsiębiorcy pasują do siebie i idą w kierunku identyfikacji możliwości w środowisku przemysłowym. W połączeniu z tą kwestią, społeczny kapitał może dodać wartość i przynieść niezbędne zasoby do przeobrażenia pewnych możliwości w odnoszące sukcesy przedsięwzięcia.

Kiedy weźmiemy pod uwagę badawczą analizę odnośników dotyczącą Społecznej Przedsiębiorczości, istnieje pięć zidentyfikowanych grup tematycznych (Kraus et al, 2014): definicje i konceptualne podejścia, impet, osobowość, wpływ i wykonanie, oraz przyszła agenda naukowa.

Dobrze wiadomo, że literatura dotycząca społecznego kapitału i przedsiębiorczości bada indywidualne zalety społecznego kapitału, takie jak rola sieci personalnych w promocji samozatrudnienia. Jednakże w przypadku społecznego kapitału w grę wchodzi także aspekty dobra społecznego (Kwon et al, 2013): zalety społecznego zaufania i członkostwa w organizacji wzbogacają nie tylko pojedyncze osoby, ale całą społeczność.

To badanie wskazuje jeden istotny kierunek: osoby w społecznościach charakteryzujących się wysokim poziomem społecznego zaufania częściej będą wybierały samozatrudnienie, niż osoby w społecznościach charakteryzujących się nieco niższym poziomem społecznego zaufania.

Dodatkowo, bycie częścią organizacji połączonej z większą społecznością jest zawsze związane z większym poziomem samozatrudnienia; z drugiej strony, członkostwo w odizolowanych organizacjach nie posiadających dostatecznych powiązań z większą społecznością jest często związane z niższym poziomem samozatrudnienia.

Każda gałąź nauki niesie ze sobą jakąś obietnicę, lub ma przynajmniej jakiś cel. Według pewnych badań (Shaw i de Bruin, 2013), kapitalizm może zostać na nowo zdefiniowany przez społeczną innowację i społeczną przedsiębiorczość.

Pewne bardziej szczegółowe badania empiryczne skupiające się na procesie zachodzącym w ramach społecznej przedsiębiorczości, jak też na wpływie społecznych przedsiębiorstw, oczywistych efektach społecznych innowacji oraz osobistych motywacjach społecznych przedsiębiorców, jak też tych z którymi współpracują, są niezwykle rzadkie.

Nawet gospodarka społeczna cechuje się innowacyjną ewolucją w przypadku zatrudnienia, a autor znalazł wspólne pole działania (Stanescu, 2013): rozbijanie społecznej przedsiębiorczości, lub regulowanie przedsiębiorstw społecznego wkładu.

Jedna ze społecznych teorii mówi, że upewnienie wyeksponowanych osób przeciwko społecznej gospodarce, przez przedsiębiorczość jest w większości przypadków wyjątkiem; w jedynie kilku sytuacjach jest to ogólna, zbalansowana opcja zatrudnienia.

Druga hipoteza jest taka, że zatrudnienie bezbronnych ludzi w danym obszarze gospodarki społecznej jest wspierane (w większości przypadków) przez spółki społecznego wkładu, raczej niż przez społeczne firmy w ich naturalnym stanie.

Oczywiście, obydwie wywierają ogromny wpływ na gospodarkę społeczną, biorąc pod uwagę bezbronnych ludzi na poziomie międzynarodowym.

Odnoszące sukcesy przedsiębiorstwo staje się nowym modelem dla społeczeństwa (Trincado i Santon-Redondo, 2014). Towarzyszy mu społeczna reforma nakierowana na osiągnięcie jak najwyższego poziomu zadowolenia pośród jak największej liczby zaangażowanych ludzi.

Społeczna przedsiębiorczość odbija się w obszarze międzynarodowej przedsiębiorczości i wpływa, w silny, lub słaby sposób, globalny, zrównoważony dobrobyt.

Dobrobyt (Zahra et al, 2014) jest wielowymiarową koncepcją, która zawiera w sobie tworzenie finansowego, społecznego i środowiskowego bogactwa.

Mówiąc o Międzynarodowej Przedsiębiorczości, możemy odnaleźć wspólne przedmioty takie jak: rozpoznanie, ocena i wykorzystanie gospodarczej okazji.

Niektórzy autorzy (Ziegler et al, 2014) sądzą, że społeczna przedsiębiorczość jest sposobem komunikowania wyzwań zrównoważonego rozwoju bez przemocy.

Wiele społecznych podmiotów mówi, że będą pomagać w przekładzie normatywnych żądań zrównoważonego rozwoju na polityczną rzeczywistość. Jednakże, jak pokazują dotychczasowe doświadczenia, wiele z tych instrumentów zawodzi całkowicie.

Komunikacja bez przemocy przeszła nową zmianę jako sposób komunikacji za sprawą inicjatyw społecznej przedsiębiorczości, które zajmują się nagłącymi społecznymi i ekologicznymi kwestiami za pomocą nowych, praktycznych pomysłów.

Razem, wszystkie koncepcje zrównoważonego rozwoju, komunikacji bez przemocy i społecznej przedsiębiorczości ilustrują model komunikacji zrównoważonego rozwoju, niezbędnego „narzędzia” w obecnych czasach.

## CSR jako istotna część praktyki społecznej przedsiębiorczości

Podczas lektury tego artykułu firmy stają w obliczu nowego wyzwania na poziomie międzynarodowym: te firmy, bez żadnych wyjątków, muszą zarządzać powstającym ryzykiem społecznym, które napotykają w czasie ekspansji na poziom międzynarodowy; w tym momencie program społecznej odpowiedzialności firm mają wielki wpływ: działania CSR muszą zarządzać wszystkimi tymi zagrożeniami.

Globalizacja — jako aktywny proces — oferuje wiele możliwości każdej firmie, jednak niesie ze sobą również źródła niepewności i ryzyka. Jest wiele wskaźników biznesowych pokazujących, że poziom niepewności wśród liderów firmowych wzrósł w ostatnich latach. Główne powody są następujące: Duże i poszerzone firmy złożone z niezależnych organizacji kładą ogromny nacisk na wzrastanie i działanie jako jednostka; Wskaźniki zmiany w technologii, prędkość połączeń i informacji wzrastające w wyniku globalizacji; Problemy w zarządzaniu skalą, ale przy użyciu starych metod zakorzenionych w kontrolowaniu wszystkich decyzji w obrębie całego przedsiębiorstwa (Kytte i Ruggie, 2005).

Na poziomie międzynarodowym istniejące modele działania oparte na sieciach akcentują wagę poszerzonego przedsiębiorstwa; ustanawiają doskonałą łączność pomiędzy interesariuszami rozsianymi po całym świecie. Konkretnie zmiany w modelu operacyjnym doprowadziły do znacznego zwrotu w sile rynkowej: klienci, inwestorzy, interesariusze. W wyniku tego „społeczne ryzyko” stało się jednym z najważniejszych tematów w strategiach korporacji. Z punktu widzenia firmy, społeczne ryzyko pojawia się, gdy samo zachowanie firmy, lub działania innych w obszarze działalności firmy osłabiają firmę. Jeżeli tylko społeczne ryzyko zaistnieje, interesariusze mogą zidentyfikować konkretne słabe punkty i wywrzeć nacisk na zarządzie, żeby ten wprowadził nowe zmiany w zachowaniu. Wysłuchiwanie się w głosy płynące ze strony firmowych interesariuszy, dotyczące spojrzenia na sprawy społeczne, staje się ogromną zaletą i konkurencyjną koniecznością; w wyniku tego, zarządzanie społecznymi zagrożeniami w skuteczny sposób będzie musiało być głębiej osadzone w strategii korporacyjnej.



Społeczne ryzyko stawia zarządzających w wymagającej sytuacji, gdzie trzeba nadać klarowny kierunek rozproszonej funkcji. Dla ewoluującego obszaru ryzyka społecznego, CSR reprezentuje doskonały mechanizm do zajęcia się wszystkim istniejącymi wyzwaniem w przedsiębiorstwie.

Żeby docenić wagę CSR w zarządzaniu społecznym ryzykiem trzeba zrozumieć trzy przesłanki:

- CSR jest naturalnym rozszerzeniem transformacji w globalną firmę, analogicznej do innych regulacji „zwiększenia skali” (np.: znajdowanie wykwalifikowanych pracowników w obcych krajach)
- działania CSR nie są uznaniowymi wydatkami, lub celem działań obniżających koszty
- CSR musi być strategicznie połączona z funkcjami głównego biznesu, żeby możliwe było osiągnięcie pełnych korzyści.

Programy CSR są niezbędnym elementem zarządzania ryzykiem, jeżeli chodzi o firmy globalne, ponieważ zapewniają one ramy oraz zasady dla zaangażowania interesariuszy i służą jako środek przeciwko społecznemu ryzyku (Kytile i Ruggie, 2005).

Globalizacja jest drogą do bardziej zrównoważonego rynku światowego, zgodnie z tym co mówią ekonomiści. Dookoła świata szkoły biznesu i firmy postrzegają globalizację jako świat bez granic dla firmowych działań. Globalizacja jest napędzana przez sektor prywatny, przez firmy, chociaż to działania rządów w pierwszym rzędzie zredukowały bariery powiązane z granicami.

Istnieją trzy istotne aspekty globalnego środowiska działania pozwalające zrozumieć wkład CSR w firmowe zarządzanie ryzykiem:

- Operacje sieciowe, łańcuchy wartości oraz globalna gospodarka
- Nadanie mocy globalnym interesariuszom
- Dynamiczne napięcie między interesariuszami.

Dla firm dość dużych, żeby dyskutować o międzynarodowym poziomie rozwoju awans do rangi międzynarodowej organizacji oznacza przyjęcie modeli operacyjnych opartych na sieciach w różnych krajach, kulturach i w różnych środowiskach regulacyjnych. Ta forma rozszerzo-

nych firm ulepszyła i stworzyła konkurencyjne przewagi w kluczowych aspektach.

Pełen zakres działań niezbędnych do przejścia od koncepcji produktu do jego ostatecznego zastosowania i dalej jest nazywany łańcuchem wartości. Liczba takich powiązań wzrasta, tak samo jak wyzwania zarządzania powiązaniem.

Międzynarodowe marki, które mają połączone siecią firmy na całym świecie, dają głos interesariuszom zapewniając im platformę pozwalającą odnieść się do kluczowych społecznych krzywd. Istnieją dwa główne powody, dla których tak właśnie postępują, między innymi: firmy o których mowa łamią normy międzynarodowej społeczności w takich obszarach jak prawa człowieka, warunki pracy i poszanowanie środowiska naturalnego; firmy zwyczajnie mają możliwość zrobienia czegoś z kwestiami powiązanimi z widocznością, która sprawia, że są podatne na zewnętrzne naciski (Kytle i Ruggie, 2005).

### Siła globalnych interesariuszy

Każda osoba, grupa, lub organizacja, która może wysunąć roszczenia wobec uwagi, zasobów, lub produktów firmy może być zdefiniowana jako interesariusz tej firmy. Dzięki globalizacji liczba firmowych interesariuszy wzrosła. Ich siła wyrosła ze zliberalizowanego rynku telekomunikacyjnego i naturalnie ze wzrostu Internetu. Dzięki dużym liczbom, na poziomie globalnym, takie koalicje podważają zasadność postępowania firm.

Istnieją pewne fakty nieznanne osobom z wyższych szczebli kierownictwa, w związku z nowymi warunkami funkcjonowania: więcej osób, grup, spraw, środowisk itd., jeżeli chodzi o firmy i nowych, międzynarodowych interesariuszy. Z politycznego punktu widzenia mogą one powstać w powiązaniu z jurysdykcjami, środowiskami prawnymi, korupcją itd.

Firmowa polityka, lub normy społeczności międzynarodowej dają pewną przestrzeń społeczeństwu obywatelskiemu i słabym punktom firmowej reputacji do zmiany postrzegania na całym świecie.

W skład społeczeństwa obywatelskiego wchodzi, między innymi, organizacje ochotnicze i non-profit, instytucje filantropijne, sieci społeczne i polityczne, grupy społecznościowe oraz powiązane organizacje. Te organizacje

mogą zabiegać o zmiany w działalności firm używając pewnych praktycznych instrumentów w postaci: protestów, bojkotów, zmian zachowań konsumenckich, lub współpracy z firmami dla osiągnięcia wspólnych celów (Kytte i Ruggie, 2005)

## Globalne firmy i ich ryzyko społeczne

Międzynarodowe firmy prowadzące działalność w globalnym środowisku potrzebują rozwinąć nowe praktyki dla radzenia sobie z wyzwaniem stawianymi przez społeczeństwo. To jest miejsce w którym społeczne ryzyko odgrywa ważną rolę. Programy CSR reprezentują skuteczny sposób na dostarczenie strategicznej wiedzy używanej do zarządzania zagrożeniami społecznymi (znanymi również jako zagrożenia, metody regulacji, słabe punkty i środki zaradcze).

Jeżeli wewnątrz systemy operacyjnej organizacji istnieje słaby punkt, w obliczu braku metod regulacji, powstaje ryzyko.

Żeby zmniejszyć nasilenie ryzyka niektóre firmy rozwijają nowe systemy zarządzania ryzykiem; w ten sposób próbują zaradzić niepewności na rynku. Głównym celem jest stworzenie środków zaradczych minimalizujących zakłócenia i szkody dotyczące działalność gospodarczą, a także skracających czas potrzebny do przewyciężenia efektów niechcianego zdarzenia. Efektem jest redukcja jego wpływu na biznes.

## Rozumienie tradycyjnych zagrożeń

Inteligentne firmy już dobrze znają trzy kategorie ryzyka — gospodarcze, technologiczne i polityczne.

Ryzyka gospodarcze oznaczają, w prostych słowach, zagrożenie dla utrzymywania wysokich zysków, podtrzymywania wzrostu gospodarczego do zrównoważonego poziomu i ochrony inwestycji a zatem też wartości dla udziałowców przed wahaniami rynkowymi; jest to częścią obowiązków CFO.

Zarządzanie zagrożeniami dla zautomatyzowanych systemów, wzrost w nowych, ważnych sektorach technologicznych które radykalnie zmieniły

cykle produkcyjne, lub powiązane zużycie energii, definiuje ryzyka technologiczne, w ramach zadań CIO.

Ryzyko polityczne oznacza zarządzanie publicznym postrzeganiem korporacji na poziomie międzynarodowym, regulacyjne powiązania, nadawanie nowego kształtu ogólnego otoczenia prawnego, stosunki rządowe i geopolitykę, gdzie CEO jest liderem (Kytile i Ruggie, 2005).

Pomiędzy znaczeniami pojęcia globalizacji istnieje paradoks: im bardziej stajemy się wzajemnie od siebie zależni, tym bardziej potrzebujemy porządku i dążymy do zmiany.

Im większa liczba społecznych interakcji nawiązywanych pomiędzy jednostkami, tym więcej wprowadzanych jest czynników, które wpływają na ogólny związek. Punkty nacisku i dźwignie są rezultatami postrzegania jako ważne części płynnych działań i optymalizacji całości. Te właśnie punkty nacisku ze strony społeczeństwa obywatelskiego i interesariuszy stanowią ryzyko społeczne. Społeczne ryzyko pojawia się gdy interesariusz zajmuje się obszarem społecznych kwestii i wywiera pewien nacisk na korporację; w odpowiedzi firma zmienia swoją politykę, lub podejście na rynku.

Społeczne ryzyko nie musi być koniecznie skoncentrowane na dobrym i złym postępowaniu. Jest ono analogiczne do innych zagrożeń, z którymi firmy się mierzą, wyrażając postrzeganie zewnętrznego czynnika i niepożądanego rezultatu. W przypadku wystąpienia społecznego zagrożenia firmy mają duże pole manewru do ustanowienia stosownych odpowiedzi, zgodnie z danej firmy apetytem na ryzyko. (Kytile i Ruggie, 2005)

Na poziomie globalnym społeczne ryzyko zmienia to z czym firmy miały do czynienia w obszar strategicznego znaczenia. Społeczne ryzyko może mieć wpływ na koszt, postrzeganie atrakcyjności i reputacji. Korporacje są bardziej przyzwyczajone do radzenia sobie z ustalonymi zasadami zaangażowania i działania; a zmiany ryzyka społecznego zmieniają zasady gry.

Każda część zarządzania ryzykiem — społeczna, technologiczna, ekonomiczna i polityczna (STEP) musi zostać włączona do paradygmatu strategicznego zarządzania ryzykiem całej organizacji. Istnieją dwa obozy: technologiczne, gospodarcze i polityczne ryzyka są częścią CRM; więc społeczne ryzyko trzeba postrzegać tak samo w agendach ryzyka.

## Znaczenie CSR

Do CSR należy nie tylko to co firmy robią ze swoimi zyskami, lecz także to jak generują zyski. Zajmowanie się sposobem w jaki firmy zarządzają swym wpływem na gospodarke, społeczeństwo i środowisko to więcej niż filantropia; to także stosunki między ich interesariuszami w miejscu pracy, na rynku, w społeczności, w łańcuchu dostaw i w rzeczywistości publicznej polityki.

Branie pod uwagę i wdrażanie programu CSR jest naturalnym krokiem, częścią strategii transformacji w organizację globalną. Głównymi przedmiotami powiązаныmi z CSR są: zarządzanie firmowym ryzykiem, dostarczanie informacji o zagrożeniach, oraz efektywne środki do odpowiedzi na zagrożenia (Kytte i Ruggie, 2005).

Z punktu widzenia interesariusza istnieje paradygmat mówiący, że organizacja postrzega siebie jako zamknięta jednostka mająca możliwość podejmowania działań niezależnych od zewnętrznego kontekstu. Zatem, uwaga skupia się na rozprowadzaniu informacji wśród interesariuszy, poprzez PR, lub inne powiązania, lub decyzje społecznościowe które zostały już wykonane bez zamykania pętli informacji zwrotnej. Jednakże, faktem jest, że zarządzanie związkami z interesariuszami wymaga zamknięcia pętli i zaangażowania interesariuszy.

Przede wszystkim, firma może zacząć angażować interesariuszy zanim zostanie podjęta decyzja. Po tym zyskują wpływ na podejmujących decyzje i mają władzę nad daną społeczną kwestią. Na najważniejszym poziomie, interesariusze są częścią decyzji, lub są tak zwanymi współdecydentami; oni dostarczają rozwiązanie.

Utrzymywanie dobrych stosunków z interesariuszami jest kluczowym wymiarem wielkiego CSR na poziomie międzynarodowym. Zarządzanie tymi stosunkami skupia się na prawdziwych problemach, kwestiach i możliwościach, które mogą dotyczyć całego globalnego system, a nie tylko organizacji. Innowacja jest częścią takiego podejścia i niesie ze sobą również wpływ na gospodarke, środowisko i społeczeństwo.

Zaangażowanie interesariuszy w wyzwania dla firmy może dać odpowiedzi na poniższe pytania:

- Co jest sprawą, lub problemem?
- Jak bardzo złożona jest ta kwestia?
- Jaki jest jej zakres?
- Kto jeszcze jest zainteresowany tym problemem?
- Co funkcjonuje dobrze, a co nie funkcjonuje dobrze w obecnym podejściu?
- Co można osiągnąć angażując innych w dialog? (Kytle i Ruggie, 2005).

Te inicjatywy mogą być opłacalnym narzędziem do generowania strategicznej wiedzy tego rodzaju (np. Program ONZ „Global Compact” największa na świecie obywatelska inicjatywa firm z 1,800 uczestnikami, zrzesza ona organizacje społeczeństwa obywatelskiego, pracownicze i firmy w celu promowania dziesięciu zasad ONZ w obszarze praw człowieka, warunków pracy i poszanowania środowiska naturalnego) ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)).

Uzyskanie większej wiedzy z dobrych kontaktów z interesariuszami i większe zrozumienie międzynarodowych norm, do których firma powinna się stosować, jak też bardziej inteligentna alokacja zasobów, wszystko to można osiągnąć poprzez połączenie programu CSR z programem zarządzania ryzykiem.

## Wnioski

Nowe, międzynarodowe środowisko biznesu wymaga innowacji, wyczuwania i rozumienia społecznych zagrożeń; wymaga także ciągłej adaptacji systemów zarządzania ryzykiem w celu uwzględnienia nowych narzędzi i sposobu w jaki informacja jest rozprzestrzeniana na poziomie międzynarodowym.

Zarządzanie ryzykiem powinno zawierać program CSR (angażowanie interesariuszy). Ze swojej strony, firmy powinny identyfikować interesariuszy z silnymi wpływami i zaangażować ich siłę wpływu w realizowanie celów biznesowych, a także powinny być świadome obustronnych korzyści.

## Bibliografia

1. Freire-Gibb, Lucio, C., Nielsen, K. (2014). Entrepreneurship Within Urban and Rural Areas: Creative People and Social Networks. *Regional Studies*, Vol. 48, Iss. 1, s. 139–153.
2. Gawell, M. (2013). Social Entrepreneurship: Action Grounded in Needs. Opportunities and/or Perceived Necessities? *Voluntas*, Vol. 24, Iss. 4, s. 1071–1090.
3. Hsiao, Y.C., Hung, S.C., Chen, C.J. (2013). Mobilizing human and social capital under industry contexts to pursue high-tech entrepreneurship. *Innovation-Management Policy and Practice*, Vol. 15, Iss. 4, s. 515–532.
4. Kraus, S., Filser, M., O'Dwyer, M. (2014). Social Entrepreneurship: An Exploratory citation analysis. *Review Of Managerial Science*, Vol. 8, Iss. 2, s. 275–292.
5. Kwon, S.W., Heflin, C., Ruef, M. (2013). Community Social Capital and Entrepreneurship. *American Sociological Review*, Vol. 78, Iss. 5, s. 980–1008.
6. Kytte B., Ruggie, J.G. (2005). Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model for Multinationals. Corporate Social Responsibility Initiative. Kennedy School of Government. *Working Paper*, No. 10, s. 5–15.
7. Shaw, E., de Bruin, A. (2013). Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship? Introduction. *International Small Business Journal*, Vol. 31, Iss. 7, s. 737–746.
8. Stanescu, S.M. (2013). Innovatory Employment in Social Economy: Busting Social Entrepreneurship versus Regulating Social Insertion Enterprises. *Revista de cercetare si interventie sociala*, Vol. 43, s. 142–154.
9. Trincado, E., Santon-Redondo, M. (2014). Bentham and Owen on entrepreneurship and social reform. *European Journal of The History of Economic*, Vol. 21, Iss. 2, s. 252–277.
10. Zahra, S.A., Newey, L.R., Li, Y. (2014). On the Frontiers: The Implications of Social Entrepreneurship for International Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38, Iss. 1, s. 137–158.
11. Ziegler, R., Schulz, S., Richter, L. (2014). Following Gandhi: Social Entrepreneurship as A Non-Violent Way of Communicating Sustainability Challenges. *Sustainability*, Vol. 6, Iss. 2, s. 1018–1036.
12. United Nations Global Compact. *The Ten Principles*, <https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>, dostęp: 25 lutego 2015.

**mgr Oana-Maria Fotea (m. Nica), Uniwersytet Ekonomiczny w Bukareszcie, Rumunia** — doktorantka, ukończyła studia magisterskie w zakresie marketingu międzynarodowego oraz komunikacji i zarządzania marką. W czasie studiów zdobyła stypendium Erasmusa w Dolnośląskiej Szkole Wyższej we Wrocławiu, w Polsce. Poprzednio pracowała jako dziennikarz dla PRO TV Magazin, najważniejszego programu telewizyjnego w Rumunii. Od 2014 roku zarządza działaniami marketingowymi dla firmy rumuńskiej. Obecnie pracuje nad rozprawą doktorską dotyczącą przedsiębiorczości społecznej jako napędu w sektorze prywatnym. W 2015 roku zdobyła stypendium doktorskie w programie POSDRU i dzięki międzynarodowej wymianie studenckiej studiuje na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Obszary jej zainteresowań: przedsiębiorczość społeczna, rozwój biznesu, projektowanie kwiatowe, kreatywne pisanie i nauka języków obcych.



Instytut Lotnictwa  
Wydawnictwa Naukowe  
al. Krakowska 110/114  
02-256 Warszawa  
tel.: 22 846 00 11 wew. 551  
e-mail: minib@ilot.edu.pl

[www.minib.pl](http://www.minib.pl)

[www.twitter.com/EuropeanMINIB](https://www.twitter.com/EuropeanMINIB)

[www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB](https://www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB)