

# Kompetencje i reputacja w budowie zaufania między organizacjami odpowiedzialnymi społecznie

<https://doi.org/10.33141/po.2007.06.05>

*Andrzej Chodyński*

Przegląd Organizacji, Nr 6 (809), 2007, ss. 17-21

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

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

**P**aradygmat związany ze społeczną odpowiedzialnością biznesu uwzględnia równowagę celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych, często określaną także jako 3E (ekonomia, ekologia, etyka).

Realizacja tych założeń przyjmuje, że ekologia i etyczne zachowania są czynnikami rozwoju na globalnym rynku. W szczególności wpływ ten obserwuje się w strategiach korporacji transnarodowych, dostosowujących swe działania do warunków lokalnych. Dostosowanie to oznacza także przestrzeganie zasad odnoszących się m.in. do warunków pracy czy współpracy ze społecznością lokalną. Odpowiedzialny biznes, nastawiony na spełnienie oczekiwań społecznych, kreuje również zachowania proekologiczne, które szerzej omówiono w niniejszym artykule.

Szerokie rozumienie odpowiedzialności oznacza przyjęcie jej zasad wobec wszystkich interesariuszy. Biznes odpowiedzialny społecznie opiera swe funkcjonowanie na budowie reputacji i zaufania.

Korporacje budując swoją pozycję konkurencyjną, próbują budować kompetencje ekologiczne prowadzące do tworzenia „zielonych” misji i zielonych produktów. Ekologiczna ścieżka rozwoju, wykorzystując rolę ekologii na poszczególnych rynkach, ale także szansę tworzenia zupełnie nowych rynków (np. opartych na odnawialnych źródłach energii czy usługach ochrony środowiska), może być podstawą dywersyfikacji.

Jednak rozpatrywać można sytuację, gdy poszczególne SBU (strategiczne jednostki biznesu) w różnym stopniu wykorzystują czynnik ekologiczny – od spełnienia minimalnych wymagań związanych z ochroną środowiska, do wyraźnego ich przekraczania, celem wyróżnienia się. W tym drugim przypadku oprócz się można na świadomości ekologicznej wszystkich interesariuszy, ale przede wszystkim klientów. Wykorzystanie ekologii znalazło swoje odzwierciedlenie w two-

rzeniu koncepcji ekologii przemysłu (*industrial ecology*) oraz koncepcjach tworzenia więzi między przedsiębiorstwami, administracją publiczną i organizacjami *non-profit*. Przepływ wiedzy ekologicznej znajduje wsparcie teoretyczne w określeniu roli brokerów wiedzy i banków wiedzy.

W budowie przewagi konkurencyjnej szczególna rola przypada działaniom związanym z budową proekologicznej reputacji i wizerunku organizacji oraz możliwości tworzenia organizacji sieciowych opartych na zaufaniu, respektując wartości ekologiczne.

### Reputacja, wizerunek i zaufanie a kompetencje ekologiczne

**A**kceptacja i zaufanie, tożsamość firmy, jej wizerunek w połączeniu z ogólnie pozytywnymi ocenami składają się na reputację przedsiębiorstwa. Wpływ na tę reputację ma opinia o firmie wśród różnych interesariuszy, w tym klientów.

Akceptacja i zaufanie mogą być wspierane zarówno przez grupy społeczne, jak i różne instytucje.

Budowana reputacja ma trwalszy charakter niż wizerunek, który z kolei może być modyfikowany. Reputacja tkwi korzeniami w kulturze organizacyjnej. Budowa reputacji opartej na kulturze ekologicznej odnosi się do przedsiębiorstwa realizującego założenia ekorozwoju, często z uwzględnieniem szeroko pojętej społecznej odpowiedzialności biznesu.

Społeczna odpowiedzialność biznesu uwzględniając szczególną rolę działań etycznych, akcentuje znaczenie dobra wspólnego. Działania te prowadzą również do budowy wizerunku i reputacji firmy.

Samookreślenie i sposób zachowania przedsiębiorstwa określany przez jego tożsamość wiąże się m.in. ze zrozumieniem celów i zamierzeń także związanych z ekologią, zachowaniami społecznymi i ofertą produktów i usług.

Reputacja jest również postrzegana jako efekt procesu zarządzania tożsamością.

Niezależnie od pewnych różnic, występujących w poglądach różnych autorów odnośnie do wzajemnych relacji: reputacja – wizerunek – tożsamość, odpowiednie kształtowanie wizerunku i reputacji ma wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Postrzeganie reputacji należy odnosić do pewnych cech przedsiębiorstwa, w tym: odpowiedzialności, także społecznej, oraz wiarygodności, renomy czy zaufania. Te trzy ostatnie cechy mogą mieć wymiar ekologiczny i etyczny oraz są przydatne w budowie marki firmy.

Umiejętność tworzenia reputacji, uwzględniając aspekty ekologiczne, może być przejawem kompetencji organizacji, nastawionej na szeroką współpracę z rynkiem oraz różnego typu podmiotami (interesariuszami) występującymi na zewnątrz i wewnątrz organizacji.

Szczególną formą relacji międzyorganizacyjnych jest tworzenie układów sieciowych. Opierają się one często na reputacji firm na rynku i zaufaniu. Prowadzić one powinny do efektu związanego z osiągnięciem oczekiwanej pozycji konkurencyjnej. Zaufanie można więc traktować jako kategorię ekonomiczną.

Zaufanie w układach sieciowych według T. Das i B.-S. Teng może wynikać z reputacji partnera lub jego kompetencji<sup>1)</sup>.

Reputacja obniża ryzyko negatywnych konsekwencji funkcjonowania w sieci (ryzyko relacyjne), kompetencje sojuszników zaś obniżają ryzyko działalności wynikające z faktu, że często są to konkurenci. Kompetencje te mogą również dotyczyć ekologii.

Czynnikiem sprzyjającym obniżeniu ryzyka jest jednak zbieżność wspólnych postaw i wartości (np. ekologicznych) opartych na podobieństwie kultur organizacyjnych.

Według R. Kim i E. Van Dam problem reputacji i przewagi konkurencyjnej można rozważać na tle problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>2)</sup>.

Na wartość reputacji ma wpływ informacja o działaniach objętych społeczną odpowiedzialnością biznesu, traktując tę odpowiedzialność jako część tożsamości przedsiębiorstwa.

Autorzy ci proponują tworzenie centrum kompetencji odnoszącej się do społecznej odpowiedzialności biznesu. Podnoszenie tych kompetencji wpływać będzie na obniżenie ryzyka działalności. Nawiązując do tych propozycji, kompetencje ekologiczne można by traktować jako część kompetencji odnoszących się do społecznej odpowiedzialności biznesu.

Kompetencje organizacji można oceniać także w kontekście ekologicznym poprzez kategorie określone przez D. Ulricha lub opisane poniżej kategorie J. Low.

Ponadto kompetencje związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu dotyczyć powinny tworzenia kompetencji zapewniających strumienie wartości odnoszących się do spełnienia życzeń interesariuszy, z akcentowaniem wymogów etycznych (moralnych).

Te dwie grupy kompetencji powinny w istotny sposób wspierać tworzenie kompetencji ogólnych firm zapewniających sukces, mierzony np. pozycją rynkową czy wartością firmy.

Wspomniane wcześniej powiązania międzyorganizacyjne (sieciowe) występują nie tylko między przedsiębiorstwami. Coraz większego znaczenia nabierają one w przypadku związków między przedsiębiorstwami a organizacjami niekomercyjnymi, w szczególności miastami i gminami oraz pozarządowymi organizacjami *non-profit*.

Związki przedsiębiorstw z miastami i gminami wiążą się głównie z problematyką rozwoju regionalnego (lokalnego). Przyjmując propozycję T. Das i B.-S. Teng, należy podkreślić konieczność budowy reputacji i kompetencji również przez miasta i gminy, do zapewnienia współpracy z przedsiębiorstwami, opartej na zaufaniu.

Miasta i gminy powinny więc zdefiniować rodzaj tych kompetencji, sposób ich tworzenia i wykorzystania. Kompetencje te muszą wykraczać poza kompetencje kierowane do społeczności lokalnych.

Tworząc kompetencje miast i gmin, należy uwzględnić, że cele ich działania są odmienne od celów przedsiębiorstw. Nie są nastawione na generowanie zysku, ale na zapewnienie rozwoju lokalnego, z podkreśleniem aspektów społecznych.

### Zachowania proekologiczne przedsiębiorstw

**W**edług A. Kolk i A. Mauser zarządzanie środowiskiem naturalnym może być realizowane na podstawie dwóch modeli<sup>3)</sup>:

- modelu opartego na regułach decyzyjnych, tworzących na różnych poziomach zarządzania tym środowiskiem, albo
- modelu opartego na tworzeniu konkretnych kombinacji organizacyjnych cech firmy, powodujących osiągnięcie konkretnych wyników.

W tym drugim przypadku odpowiada to podejściu M. Portera tworzenia przewagi strategicznej (koszt, wyróżnianie, nisza rynkowa) lub typologii strategii według R. Milesa i E. Snow (*prospector, defender, analyzer i reaktor*).

S. Rhee i S. Lee uważają, że decyzje w firmie związane z problematyką ekologiczną mogą obejmować pięć obszarów: produkty, procesy, organizacje i systemy, łańcuch dostaw i odzysk produktu oraz relacje zewnętrzne<sup>4)</sup>.

Strategie ochrony środowiska przybierały różny charakter: od proaktywnych, reaktywnych do innowacyjnych. Strategie te mogą być oparte na kompetencjach pozwalających na kreowanie wartości przez zarządzanie wiedzą. Tworzone są wskaźniki w ramach tzw. VCJ – *Value Creating Index*. J. Low wymienia dziewięć ich kategorii, mianowicie: innowacyjność, jakość, obsługa klientów, zarządzanie możliwościami, powiązanie z partnerami, technologia, wartość marki, współpraca między pracownikami oraz relacje środowiskowe i społeczne<sup>5)</sup>.

Biorąc pod uwagę dwie pierwsze kategorie, jakość i innowacyjność ekologiczna mogą być podstawą konkurencyjności na rynku<sup>6)</sup>.

Z kolei relacje środowiskowe i społeczne można rozważać z perspektywy etyki.

Budowa strategii powinna uwzględniać możliwość wykorzystania posiadanych kompetencji. A. Prakash i K. Kollman wskazują na pięć możliwych rozwiązań, prowadzących do uzyskania „zielonych kompetencji”<sup>7)</sup>:

- oparcie się na zasadzie „nakazuj i kontroluj”, poprzez określenie standardów technologicznych i limitów,
- przyjęcie zasad rynkowych, np. na podstawie sprzedaży praw do emisji,
- oparcie się na ujawnianiu informacji dotyczących działań związanych z ochroną środowiska naturalnego, co może wpływać na zachowania interesariuszy wobec przedsiębiorstwa (w tym inwestorów i klientów),
- poprzez partnerstwo między rządem a biznesem, z możliwością wspierania przez rząd działań proekologicznych,
- oparcie się na dobrowolnych, wewnętrznych regulacjach (np. wdrożenie norm ISO 14000 lub EMAS).

Realizacja tych przedsięwzięć służy organizacyjnemu uczeniu się, a ujawnianie informacji pozwala na budowę proekologicznej reputacji (wizerunku) firmy<sup>7)</sup>.

## Zakończenie

**O**becnie można już formułować postulat o tworzenie kompetencji organizacji odpowiedzialnej społecznie opartych na ekologii i wartościach etycznych, osadzonych w kulturze organizacji. Mogą one być tworzone na podstawie procesu uczenia się organizacji i budowanego zaufania.

W podsumowaniu prezentowanych rozważań wydaje się możliwe sprecyzowanie zaleceń dla odpowiedzialnych społecznie organizacji, wykorzystujących ekologię jako czynnik swojego rozwoju:

- Strategia ekologiczna musi być ściśle związana ze strategią ogólną i strategiami biznesu przedsiębiorstw. Uwzględnić należy pogląd o konieczności przejścia od spełniania wymagań ekologicznych do wyróżniania się przez ekologię.
- Ekologię należy traktować jako czynnik tworzenia kompetencji. Przejawem tych kompetencji są innowacyjność i jakość ekologiczna.
- Kompetencje ekologiczne należy budować przez uczenie się i zarządzanie wiedzą ujęte w ramy wizji i misji przedsiębiorstwa.
- Opierając się na kompetencjach ekologicznych, można budować mocną pozycję konkurencyjną, tworząc odpowiednią reputację (wizerunek), markę, ale i zaufanie.
- Wykorzystując kompetencje ekologiczne, należy zmierzać do budowy zadowolenia klientów i udziałowców do tworzenia wartości dla wszystkich interesariuszy, opierając się na zasadach etyki biznesu.
- Kompetencje ekologiczne, wsparte na wartościach etycznych, stanowią podstawę kompetencji i odpowiedzialności społecznej.

prof. nadzw. dr hab. Andrzej Chodyński  
Instytut Rozwoju Organizacji  
i Zarządzania Ekologicznego  
Krakowskiej Szkoły Wyższej  
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

## PRZYPISY

- 1) T.K. DAS, B.-S. TENG, *Trust, Control and Risk in Strategic Alliances. An integrated framework*, „Organization Studies” 2001, vol. 22, s. 253.
- 2) R. KIM, E. Van DAM, *The Addend Value of Corporate Social Responsibility*, NIDO, Leeuwarden, marzec 2003.
- 3) A. KOLK, A. MAUSER, *The Evolution of Environmental Management: From Staged Models to Performance Evaluation*, „Business Strategy and Environment” 2002, vol. 11, 1, s. 14–31.
- 4) SEUNG-KYAN RHEE, SU YOL LEE, *Dynamic Change and Reality*, „Business Strategy and the Environment” 2003, vol. 12, 3, s. 176–190.
- 5) J. LOW, *The Value Creation Index*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, vol. 1, 3, s. 252–262.
- 6) A. CHODYŃSKI, *Kompetencje ekologiczne a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 7/8, s. 44–46.
- 7) A. PRAKASH, K. KOLLMAN, *Policy Modes, Firms and the Natural Environment*, „Business Strategy and the Environment” 2004, vol. 13, 2, s. 107–128.

## Summary

This paper attempts to realize Corporate Social Responsibilities, focusing the role of ecology and ecologic competences. This article refers to conception of Industrial Ecology (IE) and importance of social responsible organizations: firms, NGO-s and public organizations. It presents connections between these organizations, stressing the role of trust. This article refers to corporate image in conception of sustainable development conditions. It presents the models of environmental management and creating of the “green competences” and their use to reach the competitive advantage.