

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**260**

# Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

**Andrzej Kaleta**

**Krystyna Moszkowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,  
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-226-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii .....	13
<b>Piotr Banaszyk:</b> Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej .....	22
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restrukturyzacja klastra .....	33
<b>Rafał Bielawski:</b> Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie .....	46
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Jakość współpracy w innowacjach.....	69
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice .....	80
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o. ....	94
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
<b>Jarosław Ignacy:</b> Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA .....	116
<b>Leon Jakubów:</b> Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw .....	126
<b>Marzena Jankowska-Mihulowicz:</b> Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów .....	133
<b>Mirosław Jarośniński:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce .....	143
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań .....	160
<b>Andrzej Kaleta:</b> Kontrola w procesie wdrażania strategii .....	171
<b>Adam Kałowski:</b> Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw .....	187
<b>Patrycja Klimas:</b> Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej .....	195
<b>Izabela Konieczna:</b> Sposób tworzenia modelu biznesowego .....	206
<b>Joanna Korpus:</b> Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

<b>Rafał Krupski:</b> Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa .....	238
<b>Krzysztof Kud:</b> Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego .....	248
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego .....	258
<b>Lech Miklaszewski:</b> Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA .....	268
<b>Mirosław Moroz:</b> Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego .....	284
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Strategia rozwoju wiedzy w klastrze .....	294
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych .....	305
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy .....	314
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	328
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS .....	340
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania .....	350
<b>Paweł Paluchowski:</b> Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA .....	361
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji .....	375
<b>Krystyna Poznańska:</b> Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji .....	385
<b>Joanna Radomska:</b> Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA .....	397
<b>Agnieszka Rak:</b> Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych .....	407
<b>Robert Seliga:</b> Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu .....	417
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję .....	430
<b>Adam Stabryła:</b> Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa .....	442

<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce .....	463
<b>Marika Szymańska:</b> Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
<b>Ewelina Trubisz:</b> Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
<b>Przemysław Wolczek:</b> Przyczyny upadku Kodaka .....	515
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz:</b> Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej .....	527
<b>Marian Woźniak:</b> Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa .....	575
<b>Czesław Zajac:</b> Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych .....	586
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji .....	607

## Summaries

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective .....	21
<b>Piotr Banaszyk:</b> Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation .....	32
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restructuring of cluster.....	45
<b>Rafał Bielawski:</b> Strategic and operating controlling in the company .....	57
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Quality of cooperation for innovation .....	79

<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd .....	105
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship .....	115
<b>Jarosław Ignacy:</b> Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company .....	125
<b>Leon Jakubów:</b> Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies .....	132
<b>Marzena Jankowska-Mihulowicz:</b> The method of evaluation of methodological rationality of managers .....	142
<b>Mirosław Jarosiński:</b> International entrepreneurship in Poland .....	152
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Periods in the development of organizational management sciences .....	159
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research .....	170
<b>Andrzej Kaleta:</b> Control in the process of strategy implementation .....	186
<b>Adam Kalowski:</b> Reasons and directions of corporate restructuring .....	194
<b>Patrycja Klimas:</b> Operationalization of the organizational proximity .....	205
<b>Izabela Konieczna:</b> A way to create a business model .....	214
<b>Joanna Korpus:</b> Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company .....	237
<b>Rafał Krupski:</b> Research on the importance of intangible resources in an enterprise’s strategy .....	247
<b>Krzysztof Kud:</b> Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
<b>Lech Miklaszewski:</b> The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA .....	283
<b>Mirosław Moroz:</b> Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store .....	293
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Knowledge development strategy in a cluster.....	304
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS .....	349
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Limitation of organization complexity as a new imperative of management .....	360
<b>Paweł Paluchowski:</b> Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
<b>Krystyna Poznańska:</b> Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
<b>Joanna Radomska:</b> Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA .....	406
<b>Agnieszka Rak:</b> Creating brand image in social media.....	416
<b>Robert Seliga:</b> The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility .....	429
<b>Letycja Sołoduch-Pelc:</b> Strategic management through vision and mission.....	441
<b>Adam Stabryła:</b> The concept of quantifying the company's strategic security .....	453
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.) ....	462
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland .....	473
<b>Marika Szymańska:</b> Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company .....	481
<b>Ewelina Trubisz:</b> The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> The congruence of environmental factors and organizational culture of companies .....	503
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Strategic choices of women and men as top managers .	514
<b>Przemysław Wolczek:</b> The reasons for the collapse of Kodak .....	526
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic:</b> Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
<b>Marian Woźniak:</b> Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

---

<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship .....	560
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation .....	574
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Contagion effect within the company activities.....	585
<b>Czesław Zajac:</b> Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Directions of eco-innovations evolution .....	616



**Grażyna Aniszewska**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

---

## WYKORZYSTANIE CSR W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEZ ZAGRANICZNYCH INWESTORÓW STRATEGICZNYCH. PERSPEKTYWA ŚRODKOWOEUROPEJSKICH FILII

---

**Streszczenie:** Artykuł przedstawia wyniki badań dotyczące wykorzystania CSR jako narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej przez największe przedsiębiorstwa Europy Środkowo-Wschodniej zarządzane przez zagranicznego inwestora strategicznego. Przyjęto, że zagraniczny inwestor strategiczny będzie traktował CSR w sposób bardziej systemowy: spójny z misją i wartościami kultury organizacyjnej oraz łączący poszczególne filie. Jako taka, społeczna odpowiedzialność może być lepiej wykorzystana w procesie budowania przewagi konkurencyjnej i unikalności organizacji. W badanych przedsiębiorstwach CSR jest traktowana strategicznie, ale nie jest wykorzystana do kształtowania unikalności organizacji.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność, praktyki CSR, przewaga konkurencyjna, unikalność.

### 1. Wstęp

Sposób, w jaki od kilkunastu lat pisze się o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw nie pozostawia wątpliwości, że jest to coraz bardziej znaczący trend w biznesie. W Unii Europejskiej jest on tym bardziej widoczny, że próby stworzenia strategii rozwoju państw członkowskich wiążą się z wprowadzaniem „etycznych” i społecznych kryteriów oceny jej sukcesu. To z kolei nakłada na poszczególne państwa członkowskie obowiązek uwzględnienia kwestii społecznych w narodowych strategiach rozwoju oraz zmian w podejściu do nadzoru nad przedsiębiorstwami. Organizacje zaś coraz częściej szukają skutecznych sposobów ograniczania ryzyka swej działalności, jak również oceny skuteczności w wymiarze nie tylko ekonomicznym, ale także społecznym (np. w Polsce RESPECT Index)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Piszą o tym m.in.: L. Eberhard-Harribey, *Corporate Social Responsibility as a new paradigm in the European policy: How CSR Comes to Legitimate the European Regulation Process*, “Corporate Governance” 2006, vol. 6; T. Gasiński, S. Pijanowski, *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu*, Zespół ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, Ministerstwo Gospodarki

Inną kwestią jest rosnące znaczenie tzw. paradygmatu duchowości i związany z tym klimat sprzyjający kształtowaniu kultur organizacyjnych opartych na wartościach niematerialnych<sup>2</sup>. Ich przejawem jest m.in. dbanie o jak najwyższe standardy zabezpieczenia społecznego, najlepsze warunki pracy, zmiana dominującego w firmie stylu przywództwa na demokratyczny lub służebny, transparentność działań oraz rosnąca rola jakościowych kryteriów oceny. Przestrzeganie tych zasad pozwala nie tylko osiągać wymierny sukces ekonomiczny, ale także odpowiadać na zapotrzebowanie społeczne i kształtować przyjazny wizerunek.

Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej na styku ekonomii i praktyk społecznych ma także swoje odniesienia teoretyczne, przede wszystkim do:

- teorii agencji – a w szczególności do maksymalizowania wartości dla akcjonariuszy w długim okresie, co staje się kryterium kompromisów między interesariuszami<sup>3</sup>;
- zarządzania interesariuszami – czyli prób wpisania potrzeb różnych ich grup w jeden zintegrowany proces decyzyjny firmy<sup>4</sup>; dialog z interesariuszami jest zatem sposobem na zwiększenie wrażliwości na sygnały otoczenia;
- zarządzania łańcuchem wartości – a w szczególności wpisywania weń problemów społecznych, jak również identyfikowania zasobów społecznych jako źródła przewag<sup>5</sup>;
- *issues management* – skanowania otoczenia i tworzenia przez firmę systemów wczesnego ostrzegania, pozwalających zidentyfikować i odpowiedzieć na te społeczne i polityczne zdarzenia, które mają istotny wpływ na przyszłość firmy<sup>6</sup>.

Wszystko to powoduje, że przedsiębiorstwa zaczynają obowiązywać nowe standardy, także na poziomie narzędziowym. Wejście na rynek w 2010 r. normy ISO 26000 jest dowodem na to, że CSR zaczyna być traktowana w sposób kompleksowy i powiązany z innymi obszarami działań<sup>7</sup>. Charakter normy osadza ponadto spo-

2011; F. Perrini, *Building European portrait of Corporate Social Responsibility reporting*, "European Management Journal", December 2005; W. Sun, J. Stewart., D. Pollard., *Reframing Corporate Social Responsibility*, "Governance and Sustainability" 2010, vol. 1.

<sup>2</sup> M. Izak, *Duchowość w organizacji*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008; D. McCormick, *Spirituality and management*, "Journal of Managerial Psychology" 1994, vol. 9, J. Saas, *Characterizing organizational spirituality: An organizational communication culture approach*, "Communication Studies" 2000, vol. 51.

<sup>3</sup> M. Jensen, *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*, "Business Ethics Quarterly" 2002, vol. 12.

<sup>4</sup> M. Jensen, op. cit.

<sup>5</sup> M. Porter, M. Kramer, *Creating Shared Value*, "Harvard Business Review", January 2011; M. Porter, M. Kramer, *Strategy and society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, "Harvard Business Review", December 2006.

<sup>6</sup> S. Wartick, R. Rude, *Issues management: Corporate fad or corporate function?*, "California Management Review" 1986, vol. 29.

<sup>7</sup> L. Anam, *Kanon wymagań i kompatybilność – trendy w standaryzacji CSR*, [w:] *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012.

łączną odpowiedzialność w obszarze zarządzania interesariuszami. W konsekwencji skłania do wyboru działań CSR w oparciu o kryterium ważności poszczególnych ich grup.

Biorąc pod uwagę powyższe tendencje, można zakładać, że sposób wykorzystania społecznej odpowiedzialności do budowy przewagi konkurencyjnej jest uzależniony w dużej mierze od: wpływu rządów i regulatorów ponadnarodowych, siły oddziaływania poszczególnych grup interesariuszy na organizację, dotychczasowej pozycji firmy na rynku, zależności w łańcuchu dostaw, kultury organizacyjnej.

Żadna organizacja nie jest w stanie rozwiązać wszystkich problemów społecznych. Dlatego też konieczne jest wybranie najważniejszych, jako elementu działań strategicznych firmy. M. Porter i M. Kramer (2006) wskazywali, że w kręgu zainteresowań organizacji strategicznie myślących o społecznej odpowiedzialności powinny się znaleźć zarówno problemy ogólne, nie związane w sposób widoczny z działalnością przedsiębiorstwa, jak i działania ściśle związane z łańcuchem wartości firmy oraz problemy społeczne, które w sposób znaczący mogą wpływać na konkurencyjność firmy w poszczególnych lokalizacjach. Równocześnie jednak strategiczna społeczna odpowiedzialność oznacza poszukiwanie działania innego niż konkurencja. Sedno każdej strategii stanowi bowiem propozycja zaspokojenia potrzeb, których konkurenci nie są w stanie zaspokoić<sup>8</sup>.

Nie bez znaczenia wydaje się branża, w jakiej działa firma. Branże wrażliwe społecznie będą skłaniały do podejmowania bardziej widocznych działań z zakresu CSR i będą warunkowały obszary wyborów przedsiębiorstw.

## 2. Przedsiębiorstwa w krajach Europy Środkowo-Wschodniej

W krajach Europy Środkowo-Wschodniej pojęcie społecznej odpowiedzialności organizacji pojawiło się stosunkowo niedawno. W sytuacji, gdy stroną dominującą były przedsiębiorstwa, a klient kupował produkty nie wedle swoich potrzeb, czy wymagań, ale według kryterium dostępności na rynku, trudno było mówić o odpowiedzialności społecznej. Także w systemie młodej gospodarki rynkowej państwo, jako regulator kształtujący warunki i świadomość CSR, nie koncentrowało się raczej na kwestiach społecznych, ale biznesowych i ekonomicznym doganianiu gospodarek wysoko rozwiniętych.

Jeżeli do tego dołoży się niski poziom społeczeństwa obywatelskiego – co w otoczeniu organizacji przekłada się na brak świadomości, że poprzez solidarne i odpowiedzialne zachowania konsumentów można bardzo wiele zmienić w sposobie działania biznesu – widać wyraźnie, że przedsiębiorstwa w krajach Europy Środkowo-Wschodniej nie mają zbyt wielkiej motywacji, aby włączać CSR do swoich strategii.

---

<sup>8</sup> M. Porter, M. Kramer, *Strategy and society*...

Pewną szansą jest globalizacja i trendy, które docierają z bardziej rozwiniętych gospodarek. I podobnie jak na początku lat dziewięćdziesiątych z zagranicznym inwestorem strategicznym wiązano nadzieje na budowanie przedsiębiorstw zarządzanych w nowy sposób, tak teraz można oczekiwać wskazywania wzorców kultury organizacyjnej opartej na wartościach niematerialnych oraz w podejściu do społecznej odpowiedzialności.

Dzieje się tak dlatego, że ci inwestorzy zagraniczni:

- mają dużo dłuższą tradycję w łączeniu rachunku ekonomicznego z misją, wizją i wartościami – CSR w sposób naturalny staje się ich częścią;
- mają na ogół ściśle określone cele strategiczne, myślą o rozwoju firmy w kategoriach długoterminowych, a ich decyzje o wykupie lub inwestycji bezpośredniej na rynku środkowoeuropejskim mają na ogół podłoże strategiczne – tak więc wybór działań społecznie odpowiedzialnych jest nieprzypadkowy, logiczny i spójny ze strategią;
- w przypadku koncernów zagranicznych cała polityka firmy jest bardziej zintegrowana, a transfer wiedzy i dostęp do kapitału łatwiejszy – działania i projekty CSR mogą być kopiowane w różnych filiach; większe jest też doświadczenie inwestora w ich realizacji;
- podlegają dużo większej presji ze strony otoczenia na swych macierzystych rynkach, a wobec większej świadomości i wiedzy interesariuszy CSR nie jest traktowana tylko jako synonim sponsoringu, filantropii i narzędzia PR; ponadto nie liczy się szybki zwrot z tego typu inwestycji.

Reasumując, czynniki przemawiające za znaczącą rolą inwestorów zagranicznych w budowaniu wzorców w podejściu do CSR to wiedza i doświadczenie w realizacji tego typu działań, spójne cele strategiczne i zaangażowanie w ich realizację oraz kapitał niezbędny do inwestowania w kwestie społeczne.

Elementem mającym także wpływ na podejście do społecznej odpowiedzialności jest kultura. Badania przeprowadzone przez C. Kampfa wskazują, że w kulturach, w których przedsiębiorstwa nie muszą angażować się w kwestie społeczne i nie ma w tej sprawie presji ze strony państwa, dużo bardziej szczegółowo opisują swoje działania (np. na stronach internetowych), a CSR staje się elementem misji lub wartości kultury organizacyjnej. Dużo częściej też organizacje czują się w obowiązku potwierdzać swoje zaangażowanie społeczne<sup>9</sup>.

### 3. Zachowania inwestorów strategicznych – wyniki badań

Celem poniższych badań było pokazanie praktyk CSR w środkowoeuropejskich spółkach zarządzanych przez zagranicznych inwestorów oraz udzielenie odpowiedzi na pytania: a) czy i do jakiego stopnia podchodzi się do społecznej odpowiedzialności

<sup>9</sup>C. Kampf, *Corporate Social Responsibility. WalMart, Maersk and The Cultural Bounds of representation in corporate web sites*, "Corporate Communications" 2007, vol. 12.

ci strategicznie i systemowo?; b) czy umiejętnie wykorzystuje się działania CSR w budowaniu swojej pozycji rynkowej?; c) na ile są one skoordynowane ze strategią i działalnością podstawową firmy?

Przedsiębiorstwami, które najszybciej przejmują dobre praktyki i odpowiadają na trendy są liderzy. Dlatego też do badań zaprezentowanych poniżej wybrano przedsiębiorstwa zarządzane przez zagranicznego inwestora strategicznego<sup>10</sup> z listy 500 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej w 2011 r., które znalazły się w pierwszej setce raportu<sup>11</sup>. W sumie jest to 48 spółek. Badanie objęło materiał empiryczny za ostatnie trzy lata (raporty środowiskowe, CSR, roczne, strony internetowe, materiały prasowe, uzupełnione o wypowiedzi rzeczników prasowych – tak środkowoeuropejskich filii, jak i spółek matek).

#### 4. Charakterystyka badanych spółek

Wszyscy inwestorzy w badanych przedsiębiorstwach to inwestorzy instytucjonalni. Spółki podzielono na dwie grupy: zarządzane przez inwestora strategicznego pochodzącego z kręgu gospodarek o długiej tradycji rynkowej<sup>12</sup> (41 spółek) oraz zarządzane przez inwestorów strategicznych z krajów postsocjalistycznych<sup>13</sup> (7 spółek, wszystkie z branży paliwowej). Inwestorzy z krajów postsocjalistycznych pochodzą z Rosji (Lukoil, Gazprom), Polski (Orlen), Węgier (MOL) oraz Kazachstanu (Kaz-MunayGaz).

Wydzielenie grupy inwestorów zagranicznych z kręgu gospodarek postsocjalistycznych wydawało się o tyle ciekawe, że:

- branża paliwowa jest tzw. branżą wrażliwą społecznie – oznacza to, że otoczenie organizacji jest niezwykle wyczulone na działania z zakresu społecznej odpowiedzialności; dla samych przedsiębiorstw zaangażowanie w CSR może być próbą przygotowania się na ewentualne kryzysy;
- część argumentów dotyczących możliwości kreowania kultury organizacyjnej i podejścia do CSR wynikająca ze spójności polityki firmy i dostępu do kapitału z powodzeniem daje się zastosować do każdego inwestora strategicznego, niezależnie od jego kraju pochodzenia.

Badane spółki reprezentują 9 branż: paliwową, energetyczną, elektroniczną, elektromaszynową, motoryzacyjną, metalurgię, telekomunikację, handel oraz górnictwo. Pochodzą z 9 krajów regionu: Polski, Węgier, Czech, Słowacji, Bułgarii, Rumunii, Serbii, Litwy i Ukrainy. Szczegóły przedstawiono w tab. 1 i 2.

<sup>10</sup> To znaczy takiego, który posiada większościowe udziały w firmie.

<sup>11</sup> *Europa 500. Największe firmy Europy Środkowo-Wschodniej*, dodatek do „Rzeczypospolitej” z dnia 8.09.2011.

<sup>12</sup> W tabelach 1 i 2 umownie nazwany inwestorem zachodnim.

<sup>13</sup> W tabelach 1 i 2 umownie nazwany inwestorem wschodnim.

**Tabela 1.** Badane spółki w podziale na branże

Inwestor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Razem
Zachodni	3	4	10	4	5	9	4	1	1	41
Wschodni	7	0	0	0	0	0	0	0	0	7
Razem	10	4	10	4	5	9	4	1	1	48

Lista branż: 1 – paliwa, 2 – energetyka, 3 – motoryzacja, 4 – metalurgia, 5 – telekomunikacja, 6 – handel, 7 – elektronika, 8 – górnictwo, 9 – elektromaszynowa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Europa 500. Największe firmy Europy Środkowo-Wschodniej*, dodatek do „Rzeczypospolitej” z dnia 8.09.2011.

## 5. Wyniki badań

Największą grupę stanowią przedsiębiorstwa z branży motoryzacyjnej i paliwowej. Deklarowana działalność CSR w przedsiębiorstwach samochodowych skupia się na kwestiach bliskich technologii i serwisu (recykling, zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub>, przystosowanie samochodów dla niepełnosprawnych), a skierowana jest przede wszystkim do klientów. W komunikacji na stronach internetowych wynika raczej z prezentacji produktów (oferty handlowej), niż stanowi oddzielną, eksponowaną część działań. Brakuje też powiązań ze strategią, misją czy wartościami korporacyjnymi.

**Tabela 2.** Badane spółki w podziale na kraje

Inwestor	PL	CZ	HU	SK	RO	BG	LT	SR	UKR	Razem
Zachodni	11	10	9	6	3	1	0	0	1	41
Wschodni	0	1	0	1	1	2	1	1	0	7
Razem	11	11	9	7	4	3	1	1	1	48

Lista krajów: PL – Polska, CZ – Czechy, HU – Węgry, SK – Słowacja, RO – Rumunia, BG – Bułgaria, LT – Litwa, SR – Serbia, UKR – Ukraina.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Europa 500. Największe firmy Europy Środkowo-Wschodniej*, dodatek do „Rzeczypospolitej” z dnia 8.09.2011.

Branża paliwowa kieruje swoje działania głównie do pracowników i społeczności lokalnych. Wiąże się to z koniecznością zapewnienia bezpieczeństwa i ochroną zdrowia. W zasadzie nie widać większych różnic między inwestorami wywodzącymi się z gospodarek „tradycyjnie” rynkowych i z krajów postsocjalistycznych. We wszystkich spółkach branży prezentuje się kodeksy etyki lub kodeksy postępowania na stronach internetowych, we wszystkich dominują programy odnoszące się do ekologii i ochrony środowiska naturalnego, we wszystkich akcentuje się misję lub wartości korporacyjne. W większości w działaniach z zakresu CSR nawiązuje się do filozofii zrównoważonego rozwoju, dialogu z interesariuszami oraz prezentu-

je raporty CSR. Jedyna różnica między inwestorami polega na tym, że w przypadku dwóch inwestorów zachodnich (OMV i Eni) większość informacji na temat społecznej odpowiedzialności można uzyskać poprzez przekierowanie na stronę główną koncernów, natomiast Lukoil w większym stopniu utożsamia CSR z działaniami na rzecz lokalnej społeczności, sponsoringiem i działaniami charytatywnymi.

W branży handlowej koncerny zagraniczne stosują niemal identyczny sposób prezentacji działań z zakresu CSR: koncentracja na ekologii i zdrowiu, wysoka jakość oferowanych produktów, współpraca z organizacjami pożytku publicznego. Działania firm są skierowane ewidentnie do klientów i mają na celu pomóc w pracowaniu pozytywnego wizerunku.

Firmy telekomunikacyjne w największym stopniu odwołują się do inicjatywy Global Compact, zrównoważonego rozwoju, wartości i oferują najszerzy wachlarz działań z zakresu CSR. Ponadto umieszczają na swoich stronach internetowych szczegółowe informacje o kodeksach etyki oraz – poza jednym przypadkiem – raporty CSR.

W przypadku branży energetycznej, podobnie jak w paliwowej, dominuje ochrona środowiska oraz bezpieczeństwo i ochrona zdrowia. Większość zaangażowania społecznego przejawia się w działaniach charytatywnych i sponsoringu.

W metalurgii przedsiębiorstwa wyraźnie łączą działania CSR z wartościami kulturowymi. Działają we wszystkich obszarach i kierują swe programy przede wszystkim do pracowników i społeczności lokalnych. Trzy z czterech spółek tej branży wykorzystują wolontariat pracowniczy.

W branży elektronicznej w trzech przypadkach społeczna odpowiedzialność jest prezentowana na stronie głównej inwestora. Programy CSR są w tej grupie dość szeroko zakrojone i skupiają się głównie na ochronie środowiska i edukacji. W dwóch przedsiębiorstwach wykorzystuje się wolontariat pracowniczy. Podobnie wyglądają działania spółki elektromaszynowej, z tą tylko różnicą, że w sprawach społecznych działa ona przez własną fundację.

W zestawieniu znalazła się jeszcze spółka z branży wydobywczej. Jej działania nakierowane są na zapewnienie bezpieczeństwa i dobrych warunków pracy, ochronę środowiska, etyczne działania (prezentuje zasady kodeksu etyki). Jest to zgodne z zasadami prezentowanymi na stronie internetowej inwestora, który jako najważniejszych adresatów swych działań społecznych wymienia: pracowników, lokalne społeczności, środowisko, a także inwestorów – w ramach zasad ładu korporacyjnego.

Trudno jest natomiast określić wpływ kraju, w jakim działa konkretna spółka, na jej podejście do kwestii społecznej odpowiedzialności. Wynika to z tego, iż poszczególne kraje są albo słabo reprezentowane, albo zdominowane przez jedną branżę (np. w przypadku Polski 6 z 11 spółek to przedsiębiorstwa handlowe, filie międzynarodowych sieci, w Słowacji 3 na 7 reprezentują branżę motoryzacyjną). W takiej sytuacji kryterium branży należy uznać za silniejsze.

## 6. Wnioski

Biorąc pod uwagę te podstawowe zasady strategicznego podejścia do CSR, można stwierdzić, że badane firmy wybierają te działania, które mają ścisły związek ze specyfiką branży. Ponieważ szeroko rozumiana ochrona środowiska jest trendem dającym się przyporządkować do każdej z nich, niemal wszystkie przedsiębiorstwa deklarują zaangażowanie w ekologię. Społeczna wrażliwość branży powoduje podejmowanie bardziej wyrazistych działań, skierowanych do większej grupy interesariuszy.

Wskazywany przez M. Portera i M. Kramera wzajemny wpływ otoczenia społecznego i firm w przypadku badanych podmiotów znajduje odzwierciedlenie w przenoszeniu praktyk stosowanych przez inwestorów z rynków macierzystych do filii. Odnosi się to w szczególności do:

- struktury – stosowania zasady transparentności w kwestiach społecznych i etycznych (kodeksy postępowania, raporty, *corporate governance*);
- marketingu i sprzedaży – przekazywania pełnej informacji klientom na temat oferty, często stosowania wyższych standardów niż przyjęte na rynku lokalnym (polityka cen, informacja o produktach, prawda przekazu);
- wytwarzania – oszczędnego gospodarowania zasobami (oszczędne zużycie energii, gospodarka odpadami, ekologia);
- zarządzania zasobami ludzkimi – zapewniania odpowiednich warunków pracy, inwestowania w edukację (bhp, zabezpieczenie socjalne, inwestycje w rozwój pracowników, współpraca z uniwersytetami, szkołami).

Natomiast najmniej jest zaangażowania w rozwiązywanie problemów ogólnych, niezwiązanych z działalnością podstawową firm (perspektywa z zewnątrz do wewnątrz), a w łańcuchu wartości – w kwestie zakupów, czyli nakierowania na wsparcie dla dostawców i odpowiednią politykę zakupów (perspektywa od wewnątrz na zewnątrz). Brakuje też niestandardowego podejścia, umożliwiającego odróżnienie się od konkurentów.

Pozwala to stwierdzić, że o ile badani zagraniczni inwestorzy strategiczni generalnie reprezentują podejście systemowe i strategiczne do CSR (logicznie związane z działalnością, ale także z misją i wartościami kulturowymi), o tyle brakuje im pomysłu na oryginalne jej przekazanie interesariuszom i wyjście poza standard. Ich działania bardziej przypominają poddanie się obowiązującym trendom niż próby pozycjonowania się na rynku.

## Literatura

Anam L., *Kanon wymagań i kompatybilność – trendy w standaryzacji CSR*, [w]: *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012.



- Eberhard-Harribey L., *Corporate Social Responsibility as a new paradigm in the European policy: How CSR comes to legitimate the European regulation process*, "Corporate Governance" 2006, vol. 6.
- Gasiński T., Pijanowski S., *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu*, Zespół ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, Ministerstwo Gospodarki 2011.
- Izak M., *Duchowość w organizacji*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Jensen M., *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*, "Business Ethics Quarterly" 2002, vol. 12.
- Kampf C., *Corporate Social Responsibility. WalMart, Maersk and The Cultural Bounds of representation in corporate web sites*, "Corporate Communications" 2007, vol. 12.
- McCormick D., *Spirituality and management*, "Journal of Managerial Psychology" 1994, vol. 9.
- Perrini F., *Building European portrait of Corporate Social Responsibility reporting*, "European Management Journal", December 2005.
- Porter M., Kramer M., *Creating Shared Value*, "Harvard Business Review", January 2011.
- Porter M., Kramer M., *Strategy and society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, "Harvard Business Review", December 2006.
- Saas J., *Characterizing organizational spirituality: An organizational communication culture approach*, "Communication Studies" 2000, vol. 51.
- Sun W., Stewart J., Pollard D., *Reframing Corporate Social Responsibility*, "Governance and Sustainability" 2010, vol. 1.
- Wartick S., Rude R., *Issues management: Corporate fad or corporate function?*, "California Management Review" 1986, vol. 29.

## USE OF CSR BY FOREIGN STRATEGIC INVESTOR FOR BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGE. CENTRAL-EASTERN EUROPEAN SUBSIDIARIES' PERSPECTIVE

**Summary:** The paper presents the results of the research of using CSR in building competitive advantage. The largest Central-Eastern European companies managed by the international strategic investor were researched. In the paper it is assumed that international strategic investor treats corporate social responsibility in more systematic way: as consistent with a mission, as well as corporate values, and connecting subsidiaries. As such, social responsibility can be better used in the process of building competitive advantage, as well as the uniqueness of the organization. In the surveyed companies CSR is perceived as an element of the strategy, but it is not used in the organizational uniqueness creation.

**Keywords:** corporate social responsibility, best practices, competitive advantage, uniqueness.