

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

288

Spółeczna odpowiedzialność organizacji

W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii



Redaktorzy naukowi

Zdzisław Pisz

Magdalena Rojek-Nowosielska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-369-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Tomasz Brzozowski , Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako fundamenty nowego modelu biznesowego	11
Ewa Gluszek , Wykorzystywanie inicjatyw społecznych w budowaniu atrybutów dobrej reputacji przedsiębiorstwa	22
Ewa Jastrzębska , Społeczna odpowiedzialność liderów CSR w Polsce – wyniki badań.....	37
Stanisław Kamiński , Zawodność rynku a odpowiedzialna realizacja zadań publicznych przez przedsiębiorstwa	49
Katarzyna Klimkiewicz , Wizerunek przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego – analiza treści komunikatów	57
Janusz Kroik, Jan Skonieczny , Oblicza odpowiedzialności społecznej w strategii przedsiębiorstwa	70
Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata , Strategia CSR, czyli tworzenie wspólnej wartości	84
Paweł Kuźbik , Strategiczna mapa interesariuszy klubu piłkarskiego	95
Ewa Mazur-Wierzbicka , Ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w ramach CSR – korzyści dla przedsiębiorców	106
Dominika Mirońska, Piotr Zaborek , Analiza wrażliwości polskich nabywców indywidualnych na działania z zakresu marketingu społecznego podejmowane przez wytwórców dóbr i usług konsumpcyjnych	115
Aleksandra Paszkiewicz , Raportowanie zintegrowane jako przejaw ewolucji sprawozdawczości finansowej	126
Adrian Pyszka , Tworzenie społecznie odpowiedzialnych innowacji (SOI) z perspektywy kosztów transakcyjnych.....	138
Marcin Ratajczak , Ekorozwój jako podstawa odpowiedzialnego biznesu (CSR) w obszarze środowiska naturalnego	151
Janusz Reichel , <i>Homoresponsabilis</i> – edukacja globalna na rzecz społecznej odpowiedzialności w szkolnictwie zawodowym.....	160
Piotr Rogala , Raporty społeczne – doświadczenia i dylematy.....	173
Agata Rudnicka , Rynek FairTrade w wybranych krajach Unii Europejskiej .	182
Ewa Stawicka , Znaczenie kodeksów etycznych w małych i średnich przedsiębiorstwach	190
Magdalena Stefańska , Podstawy teoretyczne i ewolucja pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)	198

Dorota Teneta-Skwiercz , Istota i zasady funkcjonowania funduszy odpowiedzialnego inwestowania.....	212
Monika Wilewska , CSR przedsiębiorstw dużych i z sektora MSP – podobieństwa i różnice	224
Przemysław Wolczek , Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce.....	234
Adam Zawadzki , Outsourcing w koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji.....	249
Halina Zboroń , CSR – ku nowemu paradygmatowi.....	259

Summaries

Tomasz Brzozowski , Sustainable development and corporate social responsibility as the basis for new business model	21
Ewa Głuszek , Social initiatives in building key ingredients of star-quality corporate reputation	36
Ewa Jastrzębska , Social responsibility of CSR leaders in Poland – results of research	48
Stanisław Kamiński , Market failure and responsible public tasks performance by enterprises	56
Katarzyna Klimkiewicz , Image of a socially responsible firm – results of a content analysis.....	69
Janusz Kroik, Jan Skonieczny , Faces of social responsibility in corporate strategy	83
Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata , CSR strategy as common value creation	94
Paweł Kuźbik , Strategic stakeholder’s map of sports organizations.....	105
Ewa Mazur-Wierzbicka , Environmental responsibility in CSR – benefits for the entrepreneurs.....	114
Dominika Mirońska, Piotr Zaborek , Analysis of Polish consumers’ sensitivity to the cause related marketing activities undertaken by producers of consumer goods and services	125
Aleksandra Paszkiewicz , Integrated reporting as an aspect of financial reporting evolution	137
Adrian Pyszka , Creating Socially Responsible Innovations considering transaction costs	150
Marcin Ratajczak , Sustainability as the basis of responsible business (CSR) in the environmental area.....	159
Janusz Reichel , <i>Homoresponsabilis</i> – global education for social responsibility in vocational education.....	172
Piotr Rogala , Social responsibility reports – experiences and dilemmas.....	181

Agata Rudnicka , FairTrade market in old and new EU countries	189
Ewa Stawicka , Meaning of ethical codes in small and medium enterprises ...	197
Magdalena Stefańska , Theoretical background and evolution of the definition of CSR	211
Dorota Teneta-Skwiercz , Essence and rules of SRI's performance	223
Monika Wilewska , CSR in SMEs and in large enterprises – similarities and differences.....	233
Przemysław Wolczek , Corporate Social Responsibility reporting in Poland	248
Adam Zawadzki , Outsourcing in the concept of corporate social responsibility	258
Halina Zboroń , CSR – towards the new paradigm	270

Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata

Wojskowa Akademia Techniczna

STRATEGIA CSR, CZYLI TWORZENIE WSPÓLNEJ WARTOŚCI

Streszczenie: Koncepcja CSR i jej podstawa, jaką jest kształtowanie relacji z interesariuszami, wywodzi się z fundamentalnej dla całej ekonomii idei współdziałania i współpracy w gospodarce rynkowej. Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, skierowane na poszukiwanie rozwiązań maksymalnie korzystnych jednocześnie dla firmy i jej wszystkich interesariuszy. Obecnie jednym z najważniejszych zasobów decydujących o szansach rozwojowych firmy jest kapitał społeczny i intelektualny. Jest wiele możliwości implementacji strategii społecznej odpowiedzialności, najczęściej firmy wdrażają jej zasady stopniowo, włączając kolejne działy. Wiele firm dostrzega potrzebę angażowania się w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności, które w dłuższej perspektywie mają budować jej reputację, przyczynić się do zrównoważonego rozwoju, a także kreować inne wartości. Powyższym kwestiom poświęcony będzie niniejszy artykuł.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, wartości, strategia, narzędzia.

1. Wstęp

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (*CSR – Corporate Social Responsibility*) określana jest jako koncepcja, dzięki której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także biorą pod uwagę relacje z różnymi grupami interesariuszy. „Odpowiedzialny biznes to idea prowadzenia działalności gospodarczej w oparciu o konsekwentnie budowane relacje ze wszystkimi uczestnikami otoczenia, a jednocześnie zobowiązanie do zrównoważonego rozwoju, z poszanowaniem ekonomii, ekologii i etyki”¹. Zatem odpowiedzialny biznes to taki, który przynosi zyski, przestrzega prawa, postępuje etycznie i wspiera społeczeństwo.

G. Bartkowiak postrzega społeczna odpowiedzialność biznesu jako dobrowolne podejmowanie działań prospołecznych lub ich wspieranie, polegające na pomocy

¹ A. Tyszkiewicz, *Corporate Social Responsibility – wybór czy konieczność*, [w:] B. Janiszewska (red.), *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Wydawnictwo Związku Firm Public Relations, Warszawa 2006, s. 187.

tym, którzy jej potrzebują, na czynieniu dobra innym podmiotom gospodarczym, instytucjom, społecznościom². Nie ograniczają się one jedynie do wypracowania zysku, ale obejmują kompleksowe rozwiązania funkcjonalne i strategiczne, które mają zapewnić nie tylko zrównoważony rozwój, ale także trwałe i harmonijny rozwój otoczenia, w którym funkcjonują³. Na jeszcze inny aspekt koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu zwraca uwagę D. Kopycińska. Według autorki koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu to nie tylko odpowiedzialność firmy wobec grup wewnętrznych i zewnętrznych, ale także odpowiedzialność z kolei tych grup za firmę⁴. Tak rozumiana społeczna odpowiedzialność bierze więc pod uwagę interesy wszystkich stron, nie pozwalając na realizację jednych interesów kosztem innych. Koncepcję tę można uznać za rozwiązanie idealne, zapewniające równorzędność respektowania norm, zarówno ekonomicznych, prawnych, jak i moralnych.

Wspólną płaszczyzną przytoczonych definicji są aspekty społeczne, środowiskowe i etyczne społecznie odpowiedzialnej działalności. Tak rozumiana koncepcja społecznej odpowiedzialności staje się niezbędnym elementem biznesu i źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Celem opracowania jest przedstawienie CSR jako istotnego elementu składającego się na dobre zarządzanie przedsiębiorstwem oraz jego roli w tworzeniu wspólnej wartości. W artykule została wyeksponowana próba zidentyfikowania podstawowych obszarów wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach oraz działań, jakie podejmują organizacje aspirujące do miana organizacji społecznie odpowiedzialnych. Podkreślić należy, iż działania podejmowane przez przedsiębiorstwa są bardzo zróżnicowane, a ich charakter w znacznym stopniu zależy od branży, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje, jego wielkości czy wyznawanych wartości. Wartość przedsiębiorstwa wiąże się z korzyściami dla inwestorów wnoszących kapitał. Znając czynniki oddziałujące na wartość, kadra zarządzająca ma możliwość odpowiedniego doboru celów oraz zasad funkcjonowania firmy. Firmy stosujące CSR stają się podmiotami bardziej konkurencyjnymi na rynku, zdecydowanie efektywniej prowadzą działalność gospodarczą, są bardziej innowacyjne. Postępowanie społecznie odpowiedzialne sprzyja ponadto budowaniu kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, zaangażowaniu, przejrzystości, uczciwości, podnosi morale pracowników oraz poprawia relacje z interesariuszami, a także przyczynia się do lepszego postrzegania firm jako potencjalnych pracodawców na rynku.

² Zob. G. Bartkowiak, *Etyka w biznesie i zarządzaniu. Społeczna odpowiedzialność biznesu*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 1(10), s. 78.

³ P.P. Baretta, *Gospodarka i praca w ponowoczesnym społeczeństwie*, „Społeczeństwo” 2002, nr 2, s. 253.

⁴ Zob. D. Kopycińska, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy – poezja teorii i proza życia*, [w:] W. Gasparski, J. Dietl (red.), *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, PWN, Warszawa 2001, s. 186-190.

2. Obszary wdrażania CSR w przedsiębiorstwach

Istotnym warunkiem społecznej odpowiedzialności biznesu jest kompleksowość podejmowanych działań. Pozwala ona uniknąć działań pozornych lub sytuacji, w których troska o jeden z aspektów CSR powoduje negatywne konsekwencje w innych obszarach. Obszary obejmowane działaniami w ramach CSR to: ład organizacyjny – system, którym kieruje się firma i kontroluje ją; prawa człowieka; relacje z pracownikami; środowisko; uczciwe praktyki rynkowe; relacje z konsumentami; zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności⁵. Szczególnymi obszarami oddziaływania biznesu jest środowisko naturalne i społeczne, rzadziej zaś mówi się o środowisku pracy. Obszary te zostaną zaprezentowane w dalszej części opracowania.

Odpowiedzialne zachowania wobec interesariuszy to bardzo istotny obszar CSR przekładający się w bezpośredni sposób na kondycję firmy i jej rozwój. Precyzyjne określenie interesariuszy jest podstawowym warunkiem wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu. Ich mianem określa się wszystkie osoby bądź grupy, które w uprawniony sposób zainteresowane są działalnością organizacji (klienci, pracownicy, akcjonariusze, partnerzy biznesowi i inni). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec interesariuszy oparta jest na jasnych zasadach współpracy, rzetelnej informacji oraz szacunku⁶. Firmy, określając swoje zasady utrzymywania relacji z partnerami biznesowymi (dostawcami, sprzedawcami, kooperantami), kierują się chęcią tworzenia trwałych, partnerskich relacji, opartych na wzajemnym zaufaniu, deklarują dotrzymanie przyjętych zobowiązań. Firmy odpowiedzialne społecznie deklarują oferowanie klientom najwyższej jakości produktów i świadczonych usług, dotrzymanie wszelkich zobowiązań wobec klientów oraz przyjęcie pełnej odpowiedzialności za oferowane usługi i towary w przypadku, gdy nie są one zgodne ze standardami jakościowymi i bezpieczeństwa. Do elementów świadczących o przestrzeganiu zasad społecznej odpowiedzialności w biznesie w relacjach z klientami należy ponadto posiadanie procedur rozpatrywania skarg klientów, monitorowanie poziomu ich zadowolenia oraz transparentność polityki firmy przez udostępnianie i publikowanie informacji o przedsiębiorstwie.

Wśród wielu obszarów składających się na system społecznej odpowiedzialności szczególną wagę należy przypisać kwestiom związanym z jednym z najważniejszych interesariuszy, jakim są pracownicy. Społeczna odpowiedzialność organizacji w odniesieniu do pracownika przejawia się w działaniach podejmowanych wobec pracowników. Obejmują one: sposób postępowania wobec pracowników, sposób

⁵ Zob. M. Skrzek-Lubasińska, A. Dyjas-Pokorska, M. Kudrewicz-Roszkowska i in., *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach*, Raport, Warszawa 09.12.2011, s. 51-216; <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/13079.pdf>.

⁶ Zob. K. Majchrzak, *Wyzwania etyczne współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] J. Bakonyi, J. Dzieńdziora, O. Grabiec, M. Smolarek (red.), *Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2011, s. 291.

kierowania ludźmi, motywowania i oceniania, tworzenie warunków do samodzielności i odpowiedzialności, podejście do planowania kariery zawodowej pracowników oraz umożliwienie im zaspokajania potrzeby samorealizacji, budowanie reputacji firmy na podstawie więzi, zaufania, zgody i odpowiednich interakcji kierownictwa z pracownikami⁷. Standardy odpowiedzialnego biznesu w firmach w odniesieniu do pracownika dotyczą m.in. kwestii praw człowieka. Podstawowym wymiarem odpowiedzialności w tym obszarze jest brak w przedsiębiorstwie praktyk dyskryminujących pracowników, zapewnienie im równego traktowania oraz równych szans niezależnie od płci, pochodzenia, wieku, orientacji seksualnej, religii i innych czynników, jak również ułatwienie podjęcia pracy osobom niepełnosprawnym. Płaszczyzna przestrzegania prawa w odniesieniu do pracowników obejmuje przede wszystkim prawo pracy, przestrzeganie bezpieczeństwa pracy, ale również tego, czy firma działa zgodnie z prawem wobec innych podmiotów (klientów i konkurentów)⁸. Problemów etycznej odpowiedzialności firmy wobec pracowników jest bardzo dużo, począwszy od prawa do prywatności, prawa do posiadania prawdziwych informacji czy prawa do wyrażania własnej opinii.

W ideę społecznej odpowiedzialności biznesu wpisane są kwestie związane z relacjami z pracownikami, odnoszące się do sposobu traktowania ludzi w organizacji. Przedsiębiorstwa powinny w szczególności: przestrzegać praw pracowników do reprezentowania ich przez związki zawodowe i inne organizacje, pomagać w tworzeniu układów zbiorowych, prowadzić otwarte konsultacje między pracownikami a pracodawcami lub ich przedstawicielami w sprawach dotyczących obu stron, likwidować wszelkie formy pracy przymusowej, likwidować przejawy problemów związanych z pracą dzieci, informować pracowników o faktycznym stanie przedsiębiorstwa, prowadzić otwartą politykę informacyjną⁹. Sposób odpowiedniego traktowania pracowników przejawia się w stworzeniu im odpowiednich – godnych i sprawiedliwych – warunków pracy. Warunki te obejmują m.in.: zakaz zatrudniania dzieci; zakaz stosowania pracy przymusowej, zapewnienie odpowiednich warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, ochronę pracowników przed możliwymi do uniknięcia obrażeniami i chorobami w miejscu pracy, wolność zrzeszania się i prawo do negocjacji zbiorowych, zakaz dyskryminowania pracowników, zakaz naruszania ustawowego czasu pracy, zapewnienie odpowiedniego wynagrodzenia¹⁰.

⁷ Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Zarządzanie kadrami w koncepcji marketingu personalnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997, s. 303-304.

⁸ A. Kicińska, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec pracowników*, [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wyd. Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2009, s. 415-416.

⁹ Zob. M. Żemigala, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 105.

¹⁰ J. Jasińska, *Pracownicy w systemie społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), wyd. cyt., s. 412.

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec pracowników realizowana jest z uwzględnieniem wielu aspektów polityki kadrowej.

Kolejnym obszarem wdrażania koncepcji CSR jest środowisko naturalne i społeczne. Celem działań prowadzonych w ramach środowiska społecznego i naturalnego jest rozwój zdrowia i dobrobytu. Sprowadzają się one do dbałości o ochronę środowiska naturalnego, do ograniczenia negatywnego oddziaływania na nie. Odpowiedzialny przedsiębiorca, poprzez minimalizowanie szkodliwego wpływu produkcji i konsumpcji na stan środowiska, przyczynia się do osiągnięcia równowagi między rozwojem ekonomicznym a zachowaniem zasobów naturalnych dla przyszłych pokoleń. Taki rozwój, nazywany także rozwojem zrównoważonym czy ekorozwojem, przyczynia się do poprawy jakości życia ludzi na całym świecie. Mimo tego, że obszar ten nie jest szczególnie ważny z punktu widzenia rozwoju firmy, to jednak ma szczególne znaczenie dla ogółu społeczeństwa. Działalność podejmowana przez firmę w duchu idei CSR przyczynia się do pomnażania zysku przedsiębiorstwa i równoczesnej ochrony dobrobytu społecznego. Działania przedsiębiorstw związane np. z oszczędnością energii, surowców i materiałów oraz z ograniczeniem emisji zanieczyszczeń i dwutlenku węgla, w zamierzeniu mające doprowadzić do redukcji kosztów działalności firmy, mają aspekt ekologiczny¹¹. Dzięki nim firma tworzy sobie dobrą reputację w opinii publicznej, zyskuje wizerunek firmy odpowiedzialnej i buduje w ten sposób przywiązanie i zaufanie, eliminując jednocześnie szereg zagrożeń w swojej działalności. Dzięki połączeniu prospołecznego charakteru działalności firmy, z równoczesnym dbaniem o kapitał społeczny strategicznych zasobów ludzkich, firma wyróżnia się na rynku wśród konkurencji.

Organizacje aspirujące do miana społecznie odpowiedzialnych uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy, zarówno interesariuszami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. W podejmowanych działaniach posługują się różnymi narzędziami, z których wybrane zostaną zaprezentowane w kolejnej części opracowania.

3. Narzędzia wykorzystywane do realizacji koncepcji CSR

Organizacje zainteresowane problemem społecznej odpowiedzialności podejmują różnorodne działania z zakresu odpowiedzialnego biznesu. Jednym z nich jest wolontariat pracowniczy. Firma, wdrażając program wolontariatu pracowniczego, zaszczerpia wśród pracowników tę formę działalności społecznej, stwarzając pracownikom warunki do dzielenia się pasją i doświadczeniem z innymi. Program wolontariatu pracowniczego jest jedną z najpopularniejszych form zaangażowania firmy w działalność społeczną. Może przyjmować postać wsparcia merytorycznego czy pomocy specjalistycznej, aktywizowania klientów i innych interesariuszy, cięż-

¹¹ M. Bączkiewicz, *SOB: fanaberia czy biznesowa konieczność*, [w:] J. Bakonyi, J. Dzieńdziora, O. Grabiec, M. Smolarek (red.), wyd. cyt., s. 245.

kiej pracy fizycznej, działań proekologicznych czy promocji idei odpowiedzialnego biznesu¹². Dzięki wolontariatowi pracownicy mają możliwość samorealizacji, rozwijania siebie i swoich zainteresowań, rośnie kapitał społeczny, zwiększa się wzajemne zaufanie.

Innym narzędziem realizacji odpowiedzialnego biznesu są różnorodne programy przygotowywane przez firmy ukierunkowane na spełnienie oczekiwań otoczenia. Dotyczą one najczęściej takich problemów społecznych, jak: zanieczyszczenie środowiska, zagrożenie dla zdrowia, problemy dzieci, edukacji. W myśl społecznej odpowiedzialności firmy łączą cele wewnętrzne (wzrost sprzedaży, generowanie zysku) z celami zewnętrznymi związanymi z próbą rozstrzygnięcia ważnych problemów społecznych (przykładem może być akcja firmy Danone – „Podziel się posiłkiem”). Istotną rolę odgrywają programy etyczne dla pracowników, mające na celu integrowanie pracowników wobec wspólnych wartości. Dość istotne znaczenie mają ekonakowanie i znakowanie społeczne, polegające na umieszczeniu na opakowaniach lub etykietach produktów dodatkowych informacji z zakresu ekologicznej lub społecznej odpowiedzialności¹³ (przykładem może być hasło „Tytoń szkodzi zdrowiu” na opakowaniach wyrobów tytoniowych).

Z działaniami tymi związane są kampanie społeczne organizowane we współpracy z mediami oraz organizacjami pozarządowymi (przykładem może być „Kampania wodna”, której celem jest przekazanie zysku ze sprzedaży wody na budowę studni w Sudanie¹⁴ lub kampania edukacyjna „Mam SM”, mająca na celu uświadomienie społeczeństwu, czym jest stwardnienie rozsiane). Celem kampanii społecznych jest zmiana postaw lub zachowań wybranej grupy odniesienia wobec określonego problemu społecznego lub jego rozwiązanie. Dzięki współpracy ze znanymi instytucjami, stowarzyszeniami i fundacjami organizacje, opierając się na szlachetnym pomaganiu potrzebującym, mogą dotrzeć do mediów oraz poprawić wizerunek i znajomość własnej marki.

Istotną rolę w realizacji koncepcji CSR odgrywają inwestycje społecznie odpowiedzialne. Walka z niedożywieniem dzieci, przeciwdziałanie wykluczeniu osób niepełnosprawnych, stwarzanie równych szans edukacyjnych dla dzieci pochodzących z różnych środowisk – to wybrane przykłady działań społecznie odpowiedzialnych.

Ważnym aspektem społecznej odpowiedzialności biznesu jest komunikacja. Dzięki umożliwianiu stałego przepływu informacji komunikacja jest podstawowym czynnikiem budowania zaufania i ciągłości realizowanych zadań. Niezwykle efek-

¹² M. Andrejczuk, *Společna odpowiedzialność biznesu jako element społeczeństwa obywatelskiego*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/plbaza-wiedzy/publikacje/artykuly>.

¹³ J. Klimek, *Společna odpowiedzialność biznesu w wymiarze lokalnym i międzynarodowym*, [w:] J. Bakonyi, J. Dzieńdziora, O. Grabiec, M. Smolarek (red.), wyd. cyt., s. 205.

¹⁴ Por. L. Witek, *Marketing społeczny jako narzędzie budowy zaufania przedsiębiorstwa z nabywcami*, [w:] L. Garbarski, J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 593-594.

tywną formą komunikacji jest dialog społeczny. Oparty na obustronnej wymianie informacji, opinii i komentarzy, skutkuje osiągnięciem wspólnych rezultatów.

Zaprezentowane działania podejmowane przez firmy w zakresie budowania koncepcji CSR nie wyczerpują całego ich spektrum, tym bardziej, że niektóre z nich trudno jest w sposób dokładnie określony nazwać, a inne nie zawsze są jednoznacznie ukierunkowane na eksponowanie proekologicznych i prospołecznych aspektów działalności, są raczej wkomponowane w codzienne postępowanie. Podsumowując, należy zauważyć, iż działania organizacji podejmowane w ramach społecznej odpowiedzialności powinny być spójne z jej działalnością podstawową i praktykowane w relacjach z otoczeniem. Nie mogą to być jedynie działania incydentalne, winny być elementem codziennego funkcjonowania organizacji wynikającym z przyjętej przez nią strategii i metod zarządzania.

4. CSR a wartość przedsiębiorstwa

Wartość przedsiębiorstwa wiąże się z korzyściami dla inwestorów wnoszących kapitał. Jest silnie skorelowana z istotą inwestowania. Przedsiębiorstwa, które tworzą wartość dla właścicieli, jednocześnie tworzą wartość dla całego społeczeństwa. Na wartość przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu wpływają jego historyczne wyniki finansowe, natomiast w dużej mierze wpływają wyniki, które będą osiągnięte w przyszłości. Dlatego też wartość przedsiębiorstwa wynika z oczekiwanych przyszłych generowanych dochodów zdyskontowanych odpowiednią stopą dyskontową. Według A. Rappaporta¹⁵, budowanie wartości jest tożsame z kreowaniem trwałej przewagi konkurencyjnej w rozumieniu M.E. Portera¹⁶. Za wartość przedsiębiorstwa można również uznać pewien zestaw jego atrybutów, które pochodzą z różnych źródeł, są z nim związane i odróżniają go od innych konkurentów, a tym samym wpływają na wzrost jego wartości rynkowej. Warunki kryzysu światowego wymuszają na przedsiębiorstwach poszukiwanie nowych koncepcji zarządzania, które będą podnosiły ich pozycję konkurencyjną, kreowały ich wartość, a także ograniczały ryzyko strat. W ostatnich latach jedną z koncepcji, która znalazła szczególne uznanie zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków zarządzania, jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Z punktu widzenia przedsiębiorstwa prowadzącego działalność gospodarczą społeczna odpowiedzialność przekłada się na proces dialogu, poznawania wzajemnych możliwości, hierarchizację wartości, poszukiwanie kompromisów w ramach szeroko rozumianego partnerstwa (z otoczeniem, pracownikami, ze środowiskiem), które ma przynieść korzyści obu stronom. Rdzeniem koncepcji społecznej odpowiedzialności jest przekonanie, że powinna się ona przyczyniać również do wzrostu wartości przedsiębiorstwa po-

¹⁵ A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy: poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999, s. 78.

¹⁶ M.E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. 176.

przez tworzenie wspólnej wartości dodanej. Maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa wymaga nie tylko racjonalizacji struktury kapitałów, ale również kreowania wartości dodanej w wyniku optymalizacji zarządzania posiadanymi aktywami¹⁷. Jednocześnie poszukiwanie przez przedsiębiorstwa źródeł tworzenia wartości dodanej wymaga ciągłego dostosowywania działalności przedsiębiorstwa, wielkości i struktury posiadanych aktywów oraz pozyskanego kapitału do zmieniających się warunków¹⁸.

5. Współtworzenie wartości

Prowadzenie odpowiedzialnego biznesu nie ogranicza się tylko do spełnienia wymogów formalnoprawnych, ale jest to także dobrowolne zaangażowanie w zwiększenie inwestycji w ochronę środowiska, zasoby ludzkie czy relacje z różnymi grupami interesariuszy. Społeczna odpowiedzialność to proces, w którym jednostka odpowiednio zarządza relacjami ze wszystkimi tymi interesariuszami, którzy mogą istotnie wpływać na powodzenie działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo. Prowadzenie działalności w sposób odpowiedzialny przejawia się w podejściu do każdego procesu i operacji gospodarczej, jest obecne „na co dzień” w sposobie zarządzania, produkcji, marketingu czy sprzedaży¹⁹. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa dotyczy różnych obszarów działania przedsiębiorstwa – od produkcji (np. świadome powstrzymanie się od wytwarzania niebezpiecznych produktów), poprzez marketing (praktyki sprzedaży, sposób reagowania na skargi i reklamacje, treść reklam), działania *public relations* (sponsoring, budowanie relacji z klientami i zarządzanie tymi relacjami), jak również przynosi wielostronne i wieloaspektowe korzyści. Korzyści z odpowiedzialnego postępowania w perspektywie długofalowej mogą być bardzo zróżnicowane, zarówno dla odnoszącej je firmy, jak i dla społeczeństwa. Do korzyści społecznych zaliczyć można np. aktywizację zawodową lokalnej społeczności. Firmy społecznie odpowiedzialne stymulują rozwój gospodarczy miejscowości, w których prowadzą swoją działalność, przyczyniają się do wzrostu zamożności mieszkańców, edukują społeczeństwo, wpływając na poprawę stanu środowiska naturalnego. Niejednokrotnie stają się też popularyzatorami dobroczynnych postaw. Do korzyści osiąganych z kolei przez firmę zalicza się m.in. poprawę image'u firmy, jej reputacji i lojalności klientów. Konsekwentnie wdrażana i praktykowana koncepcja społecznej odpowiedzialności buduje pozytywny wize-

¹⁷ J. Ostaszewski, T. Cicirko, K. Kreczmańska-Gigol, P. Russel, *Finanse spółki akcyjnej*, Difin, Warszawa 2009, s. 325.

¹⁸ A. Duliniec, *Współczesne tendencje w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw*, [w:] B. Kołosowska (red.), *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju finansów przedsiębiorstw i ubezpieczeń*, WN UMK, Toruń 2008, s. 17.

¹⁹ P. Roszkowska, *Raporty społecznej odpowiedzialności w budowie relacji z klientem*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010, s. 365.

runek przedsiębiorstwa zarówno u konsumentów, pracowników, jak i społeczności lokalnych, a to w późniejszym czasie przekłada się na wzrost lojalności w stosunku do firmy.

W definicjach społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa szczególna uwaga jest skierowana na konieczność „poszukiwania rozwiązań korzystnych tak dla przedsiębiorstwa, jak i całego otoczenia, pracowników, wszystkich interesariuszy i społeczności, w której działa firma”²⁰. Mając powyższe na uwadze, wiele przedsiębiorstw w odpowiedzi na rosnące oczekiwania coraz większej liczby interesariuszy łącznie z ich współdziałaniem podejmuje różne inicjatywy z zakresu np. ochrony środowiska, sponsorowania nauki czy sportu, działań społecznych oraz nadzoru właścicielskiego. W przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym normy i wartości winny być umiejscowione w tradycji kulturowej danego państwa, ale z poszanowaniem norm globalnych, zwyczajowych, uniwersalnych dla wszystkich. Istotne jest, aby założenia podstawowe, normy, wartości i artefakty były zintegrowane, w celu osiągnięcia efektu synergii, utrwalającego kulturę prospołecznego zachowania przedsiębiorstwa. Zasady budowania programu społecznej odpowiedzialności wymuszają realizm w określaniu zadań, wartości i celów; zrozumienia, to znaczy świadomego zaangażowania pracowników i zarządu; różnorodności, polegającej na uwzględnieniu zróżnicowanych poglądów i wartości ważnych w danym społeczeństwie; przygotowania, to znaczy odpowiedniego przeszkolenia wszystkich zaangażowanych podmiotów; ograniczania rozgłosu wokół tej działalności, zaprogramowania przedsiębiorstwa na realizowanie podstawowych standardów społecznej odpowiedzialności poprzez: zrozumienie oczekiwań kluczowych interesariuszy, porównanie oczekiwań interesariuszy z wartościami firmy i określenie istniejących różnic, rozwój polityki firmy poprzez jej dostosowanie do interesu publicznego, komunikowanie w celu wyeliminowania nieporozumień, wdrożenie standardów CSR w plany strategiczne²¹. Przedsiębiorstwo jako część większego ekosystemu, będąc zarówno instytucją ekonomiczną, jak i społeczną, bierze współodpowiedzialność za tworzenie dobrobytu społecznego oraz podnoszenie jakości życia człowieka.

Reasumując, dzięki podejmowanym w ramach społecznej odpowiedzialności inicjatywom oraz zaangażowaniu różnych grup interesu powstaje wspólna wartość – stanowiąca istotne źródło ograniczania ryzyka działalności przedsiębiorstwa (ryzyka związanego z dostarczeniem wartości, które nie są akceptowane przez klienta) z jednej strony, z drugiej zaś gwarantująca klientom otrzymanie oczekiwanych i pożądaných wartości – sprzyja to związaniu klienta z firmą w dłuższym horyzoncie czasowym, dając stabilizację wartości przedsiębiorstwa, oraz służy przyciąganiu nowych klientów będących źródłem wzrostu tej wartości.

²⁰ www.pozYTEK.gov.pl.

²¹ B. Barańska, *Społeczna odpowiedzialność i jej znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem w opinii pracodawców*, [w:] A. Antonowicz, P. Antonowicz (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 4/6, Sopot 2011, s. 301.

6. Zakończenie

Przemiany gospodarcze, z jakimi mamy do czynienia w ostatnich latach, przyniosły ogromne zmiany w sposobie postrzegania przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarczego. Celem nadrzędnym działalności wielu przedsiębiorstw stała się maksymalizacja wartości przez osiągnięcie możliwie wysokiego dochodu z zainwestowanego kapitału przy akceptowanym poziomie ryzyka. Jednocześnie maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jako celu wiodącego służy realizacji bardzo wielu innych celów przedsiębiorstwa. Stosunkowo nowym kierunkiem zmian wykorzystywanym w zarządzaniu jest koncepcja CSR, która przyczynia się do kształtowania korzystnych warunków do rozwoju społecznego i ekonomicznego. W odpowiedzi na rosnące oczekiwania otoczenia przedsiębiorstwa włączają do swoich strategii coraz więcej aspektów społecznej odpowiedzialności. Koncepcja społecznej odpowiedzialności, wyrażając dobrą wolę przedsiębiorstwa, uwzględniając potrzeby interesariuszy, zakładając dbałość o środowisko naturalne, stanowi swoistego rodzaju narzędzie zarządzania przyczyniające się do wzrostu przewagi konkurencyjnej, do kreowania wizerunku organizacji na rynku, do zwiększania motywacji pracowników. Ponadto prowadzenie działań z zakresu CSR wpływa na kształtowanie pozytywnych skojarzeń u nabywców, dostawców i innych partnerów biznesowych.

CSR nie może być działaniem jednorazowym, powinno być konsekwentnie realizowanym ciągiem zdarzeń, zaplanowanym i uwzględnionym w strategii. Nie może być też znane wyłącznie najwyższemu szczeblowi kierownictwa. Strategia wprowadzania koncepcji społecznej odpowiedzialności tworzona jest po to, by inspirować wszystkich działających w firmie, współpracujących i mających z nią jakikolwiek kontakt. Procesy etyczne są bowiem skuteczne tylko wówczas, gdy realizujący je ludzie są do nich przekonani, w przeciwnym razie podważa to istotę samej etyki. Pozytywne skutki etycznego biznesu przekładają się bezpośrednio na wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa.

Literatura

- Andrejczuk M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako element społeczeństwa obywatelskiego*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/plbaza-wiedzy/publikacje/artykuly>.
- Antonowicz A., Antonowicz P. (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 4/6, Sopot 2011.
- Bakonyi J., Dzieńdziora J., Grabiec O., Smolarek M. (red.), *Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2011.
- Banaszak S., Doktor K. (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wyd. Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2009.
- Baretta P.P., *Gospodarka i praca w ponowoczesnym społeczeństwie*, „Społeczeństwo” 2002, nr 2.
- Bartkowiak G., *Etyka w biznesie i zarządzaniu. Społeczna odpowiedzialność biznesu*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 1(10).

- Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010.
- Garbarski L., Tkaczyk J. (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Gasparski W., Dietl J. (red.), *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, PWN, Warszawa 2001.
- Janiszewska B. (red.), *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Wydawnictwo Związku Firm Public Relations, Warszawa 2006.
- Kołosowska B. (red.), *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju finansów przedsiębiorstw i ubezpieczeń*, WN UMK, Toruń 2008.
- Ostaszewski J., Cicirko T., Kreczmańska-Gigol K., Russel P., *Finanse spółki akcyjnej*, Difin, Warszawa 2009.
- Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
- Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy: poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.
- Skrzek-Lubasińska M., Dyjas-Pokorska A., Kudrewicz-Roszkowska M. i in., *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach*, Raport, Warszawa 09.12.2011. <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/13079.pdf>.
- Zbiegień-Maciąg L., *Zarządzanie kadrą w koncepcji marketingu personalnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.
- Żemigala M., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

CSR STRATEGY AS COMMON VALUE CREATION

Summary: CSR conception and its basis which consists in building relations with stakeholders stems from the idea, fundamental for the whole economy, of co-acting and co-operating in the market economy. A responsible business is a strategic and long-term approach focused on the search of solutions maximally profitable both for a company and its all stakeholders. Currently one of the most important company resources is a social and intellectual capital. There are a lot of possibilities of the social responsibility strategy implementation; the most often companies implement its rules gradually, excluding successive departments. Many companies notice a need of engagement in actions within the scope of social responsibility which, in the long run, are to build their reputation, contribute to sustainable development as well as create other values. The article will be devoted to the above-mentioned issues.

Keywords: corporate social responsibility, values, strategy, tools.