

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczuk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dziędzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dziędzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzi osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Anna Witek-Crabb

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: anna.witek@ue.wroc.pl

EWOLUCYJNE MODELE CSR – PRZEGLĄD KONCEPCJI ROZWOJU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

EVOLUTIONARY STAGE MODELS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – THEORY REVIEW

DOI: 10.15611/pn.2016.444.48

Streszczenie: Na przestrzeni 40 lat ewoluowały modelowe ujęcia tego, w jaki sposób przedsiębiorstwa powinny doskonalić swoje praktyki CSR. Celem niniejszego artykułu jest przegląd i uporządkowanie teorii na temat ewolucyjnych modeli CSR i przedstawienie w sposób syntetyczny najważniejszego dorobku z tego zakresu. W wyniku krytycznej analizy literatury wprowadzono podział na dwie grupy modeli, opierających się na różnych paradygmatach. Pierwsza to ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na realizowanie wartości moralnych. W tej grupie wraz z doskonaleniem CSR następuje progresja ku działaniom motywowanym moralnie i altruistycznie. Druga grupa to ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na tworzenie wartości ekonomicznej. W tej grupie natomiast doskonalenie CSR odbywa się na drodze zwiększania efektywności i profesjonalizmu, co w efekcie powinno prowadzić do tworzenia ekonomicznej wartości dodanej dla interesariuszy. Poszukiwano także możliwości syntezy tych dwóch grup modeli.

Słowa kluczowe: ewolucyjny model CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu, przegląd koncepcji.

Summary: Over the past 40 years there have been multiple definitions of CSR being developed and one could observe an evolution of models describing how CSR should be practiced and improved. The analysis of different evolutionary CSR concepts leads to the conclusion that there are a lot of contradictions between different CSR stage models. The goal of this article is to review a theory of the evolutionary CSR models. As a result of critical literature analysis a models typology was proposed. The evolutionary models were divided into (1) CSR models oriented on moral value realisation and (2) CSR models oriented on economic value creation. In the former the company progresses through the model by becoming more altruistic and morally oriented. In the latter the company improves its CSR by acting more effectively and professionally, which leads to a higher added value for all the stakeholders. A synthesis of the two groups was also sought.

Keywords: CSR evolutionary models, corporate social responsibility, concepts review.

1. Wstęp

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR, *corporate social responsibility*) jest koncepcją, która trafiła do kanonu praktyk dobrego zarządzania. Jeszcze 10-15 lat temu podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych nie było wyborem oczywistym dla przedsiębiorstwa, społeczną odpowiedzialnością biznesu zajmowały się nieliczne firmy. Dziś sytuacja jest inna. Działania o charakterze CSR występują w zaleceniach instytucji międzynarodowych, giełdy¹ itd., a rosnące oczekiwania społeczne wywierają dodatkową presję na firmy. CSR trafił do głównego nurtu zarządzania, w szczególności w branżach wrażliwych na kwestie związane z ochroną środowiska i zdrowiem. Dziś raczej nie zastanawiamy się, czy CSR warto stosować, ale w jaki sposób realizować tę koncepcję z największą korzyścią dla firmy i jej interesariuszy.

CSR jest koncepcją niejednorodną. Na przestrzeni ostatnich 40 lat pojawiło się wiele jego definicji [Dahlsrud 2008; van Marrewijk, Werre 2003], ewoluowały także modelowe ujęcia tego, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą lub powinny doskonalić swoje praktyki w tym zakresie. Okazuje się, że nie jest jednoznaczne, co oznacza dojrzały, właściwie prowadzony w przedsiębiorstwie CSR. Analiza licznych modeli ewolucji i doskonalenia CSR wykazała, że panuje duża niejednorodność w tym zakresie. Istnieje wiele modeli, które pokazują etapowość w rozwijaniu działalności CSR w przedsiębiorstwie, jednak niejednokrotnie modele te są rozbieżne lub sprzeczne. Pokazywana w nich progresja od działań mniej ku bardziej doskonałym u poszczególnych autorów przebiega w różnych kierunkach, jest opisana na różnych kontynuach, maksymalizacji podlegają odmienne kryteria. W tej sytuacji trudno o jasny przekaz dla przedsiębiorstw, w jaki sposób prowadzić działalność CSR i jak ją udoskonalać.

Celem niniejszego artykułu jest przegląd i uporządkowanie teorii na temat ewolucyjnych modeli CSR i przedstawienie w sposób syntetyczny najważniejszego doświadczenia z tego zakresu. Podjęto także tematykę kierunku, w którym zmierzają teorie ewolucji CSR. Rozważania przeprowadzono na podstawie krytycznej analizy literatury.

2. Ewolucyjne podejście do kształtowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR)

Koncepcja CSR wpisuje się w szerszy nurt *sustainability*, w ramach którego szuka się filozofii prowadzenia działalności gospodarczej pozwalającej na łączenie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych oraz minimalizuje negatywny wpływ organizacji na otoczenie, a tym samym przyczynia się do utrzymania trwałości i harmonii rozwoju świata (*sustainability*). Na potrzeby tego opracowania przyjęto ogól-

¹ Por. Respect Index na GPW w Warszawie.

ną definicję, która opisuje CSR jako „działania przedsiębiorstwa – dobrowolne z definicji – charakteryzujące się włączaniem kwestii społecznych i ekologicznych do działalności biznesowej firmy i do jej interakcji z interesariuszami” [van Marrewijk, Werre 2003].

Przedsiębiorstwa praktykują społeczną odpowiedzialność biznesu w bardzo różny sposób. Istotnym pytaniem, które warto sobie zadać, rozpoczynając rozważania na temat ewolucyjnych modeli CSR, jest to, czy w opinii autora ma znaczenie sposób, w jaki firma wdraża tę koncepcję, czy też może samo zaangażowanie przedsiębiorstwa w działania społecznie odpowiedzialne jest słuszne w każdej formie i nie powinno podlegać ocenie lub porównaniom. Innymi słowy – czy w odniesieniu do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu należy poszukiwać normatywnych modeli, wskazujących pożądaną i uniwersalny kierunek rozwoju. Wśród autorów zajmujących się modelowaniem CSR odpowiedzi na to pytanie są podzielone. Większość z nich uważa, że można wskazać formy CSR bardziej doskonałe od innych, inni natomiast twierdzą, że nie jest to możliwe i należałoby się skupić na opisie typologii CSR, a nie na tworzeniu modeli progresji.

Istnieje wiele modeli, które pokazują etapowość dojrzewania koncepcji społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie. Modele te różnią się między sobą, jednak zwykle wskazują progresję od postawy „nie rób nic” do „rób dużo” [Carroll 1979], od CSR reaktywnego do proaktywnego [Maon i in. 2010], niekiedy określając CSR jako początkujący, podstawowy, satysfakcjonujący i wybitny [Baumgartner, Ebner 2010] lub reaktywny/defensywny, dostosowawczy i proaktywny/strategiczny/transformatywny [Wilson 1975; Zadek 2004; Maon i in. 2010; Visser 2014]. Rozwój w tym wypadku oznacza wzrastającą aktywność i zakres społecznej odpowiedzialności, jednak bliższa analiza modeli pokazuje dużą różnorodność interpretacji tego, jakie postawy i działania przedsiębiorstwa lokują je na poszczególnych etapach. Analiza tych różnic będzie stanowiła treść niniejszej pracy. Modele CSR, które wskazują na progresję od mniej do bardziej doskonałych praktyk społecznej odpowiedzialności, będą określane jako **modele liniowe** lub **ewolucyjne**. Mają one dynamiczny charakter i przyjmują długą perspektywę czasową, zakładając, że na drodze rozwoju przedsiębiorstwa wykazują różny poziom akceptacji, rozumienia i integracji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu.

Jak wspomniano powyżej, istnieje wśród badaczy również odmienne podejście. Niektórzy autorzy krytykują modele liniowe, twierdząc, że są one nieadekwatne do sytuacji przedsiębiorstw funkcjonujących w bardzo złożonych kontekstach i warunkowaniach [Kolk, Mauser 2002]. Złożoność sytuacji, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, związana np. z różnicami kulturowymi, odmiennością norm społecznych różnych krajów czy też standardów w sektorach, ale także historii poszczególnych przedsiębiorstw, kierują tych badaczy w stronę typologii, w których różne rodzaje strategii CSR mogą być równorzędne. Takie **modele** będą określane jako **nielinowe**. Modele nielinowe często dzielą praktyki CSR ze względu na motywację, którą kierują się przedsiębiorstwa (instrumentalna *versus* moralna), lub też

ze względu na przeważający typ aktywności CSR, który pośrednio może być powiązany z jej motywacją. Windsor [2006] mówi o CSR ekonomicznym, etycznym i obywatelskim (*corporate citizenship*). Według niego za CSR ekonomicznym stoi motywacja utylitarna, związana z korzyściami rynkowymi. Etyczny CSR motywowany jest altruistycznie, a obywatelski odnosi się do strategicznego używania filantropii jako dźwigni zmiany społecznej (za: [Halme, Laurila 2009]). Garriga i Mele [2004] mówią o podejściu instrumentalnym, politycznym, integrującym i etycznym do CSR, a Husted i Salazar [2006] dzielą CSR na altruistyczny, egoistyczny (*enforced egoism*) i strategiczny (*strategic intent*). W ujęciu Halme i Laurili [2009] istnieją trzy równorzędne typy CSR, opisane na podstawie najczęściej wdrażanych działań (*action-oriented*): CSR filantropijny, w którym akcent kładziony jest na dobroczynność, sponsoring czy wolontariat pracowniczy; CSR integrujący, gdzie największą wagę przywiązuje się do prowadzenia działalności biznesowej w sposób odpowiedzialny, poprzez integrację celów ekonomicznych ze społecznymi i ekologicznymi, oraz CSR innowacyjny, w którym tworzy się nowe modele biznesu, ukierunkowane na rozwiązywanie problemów społecznych i ekologicznych. Przykładem CSR innowacyjnego w tym ujęciu byłyby np. tzw. inwestycje BOP (*bottom of the pyramid*), gdzie szuka się modeli biznesu, które zamieniają najbiedniejszych obywateli w aktywnych konsumentów [Prahalad, Hammond 2002].

Modele nieliniowe (typologie) charakteryzują się tym, że nie różnicują praktyk CSR na „lepsze” i „gorsze”, jedynie opisują ich różnorodność. Modele ewolucyjne (liniowe) natomiast ukazują progresję CSR ku formom coraz bardziej doskonałym i dojrzałym. Modele ewolucyjne dają możliwość dokonania oceny poczynań konkretnej firmy, dają wskazówki co do ścieżki doskonalenia działań i stanowią zbiory dobrych praktyk, do których mogą się odnosić przedsiębiorstwa. Dalsza część artykułu będzie koncentrować się na modelach ewolucyjnych.

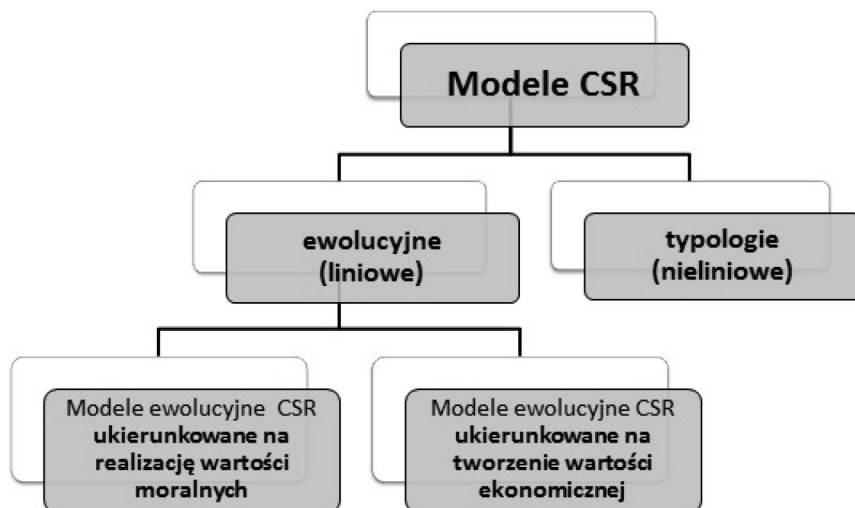
Analiza modeli ewolucyjnych (liniowych) CSR prowadzi do wniosku, iż pożądanym kierunkiem rozwoju praktyk CSR jest niejednoznaczny. Wydaje się, że progresja w ujęciu różnych autorów przebiega na różnych kontinuuach, a kierunki wyznaczone przez poszczególne modele wydają się sprzeczne, co świadczy o odmiennych intencjach autorów modeli i utrudnia integrację koncepcji. W związku z tym postawiono tezę, iż modele ewolucyjne CSR można podzielić na dwie podstawowe grupy (por. rys. 1):

- ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na realizację wartości moralnych,
- ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na tworzenie wartości ekonomicznej.

Podział ten ma wskazywać na wiodący priorytet wyznaczający kierunek progresji danego modelu. W modelach CSR ukierunkowanych na realizację wartości moralnych progresja przebiega od działań nieetycznych (amoralnych) do etycznych (moralnych). Przedsiębiorcy w firmach o dojrzałym CSR powinni tu być powodowani poczuciem odpowiedzialności i solidarności (ogólnoludzkiej, globalnej), a działać z pobudek moralnych. W tych modelach altruizm i filantropia są przeja-

wem dojrzałego CSR, a działalność CSR powodowana interesem własnym przedsiębiorstwa raczej świadczy o wczesnym etapie rozwoju tej koncepcji.

W modelach CSR ukierunkowanych na tworzenie wartości ekonomicznej akcent kładziony jest inaczej. Doskonalenie działalności CSR przejawia się w rosnącej profesjonalizacji (planowanie, pomiar, efektywność) oraz umiejętności tworzenia wysokiej wartości ekonomicznej dla różnych grup interesariuszy. W tym wypadku przypadkowa działalność filantropijna zostanie oceniona jako początkowy etap rozwoju CSR w firmie, a CSR strategiczny, generujący wysoką wartość wspólną (*corporate shared value*), jako stan pożądany.



Rys. 1. Podział modeli CSR

Źródło: opracowanie własne.

Warto zauważyć, że oba te porządki nie muszą być sprzeczne, jedynie odnoszą się do różnych kryteriów. W modelach ukierunkowanych na realizację wartości moralnych nie chodzi przecież o wystrzeganie się rynkowego sukcesu, jednak nie jest on celem podejmowanych działań. W modelach ukierunkowanych na tworzenie wartości ekonomicznej nie chodzi natomiast żadną miarą o prowadzenie działalności nieetycznej. Dalsza analiza ma prowadzić więc do pogłębienia wiedzy o podobieństwach i różnicach pomiędzy tymi grupami modeli i wnioskowania o możliwości ich syntezy.

3. Ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na realizację wartości moralnych

Modele ewolucyjne CSR ukierunkowane na realizację wartości moralnych zbudowane są w oparciu o porządek etyczny. CSR jest tym doskonalszy, im dalej odchodzi od motywacji interesownej i instrumentalnej, a prowadzi ku motywacji filantropijnej i normatywnej. W tym ujęciu „filantropia kwalifikuje się jako najczystsza forma odpowiedzialności przedsiębiorstwa” [Halme, Laurilla 2009, s. 330; Carroll 1996].

W modelach ewolucyjnych CSR ukierunkowanych na realizację wartości moralnych prezentowana jest przemiana kultury przedsiębiorstwa od opartej na rachunku ekonomicznym i przymusie dostosowania się do wymogów prawnych i społecznych, do kultury pozytywnej, opartej na wartościach i chęci niesienia pomocy innym [de Woot 2005]. Przedsiębiorstwo doskonali swój CSR, przesuując się po kontinuum, którego początek można opisać jako postawę amoralną [Jones i in. 2007], dla której charakterystyczna jest niewspierająca kultura organizacyjna przedsiębiorstwa [Maon i in. 2010] i koncentracja na interesie własnym (*self-interest, self-regarding*). Drugi koniec tego kontinuum to postawa moralna, charakterystyczna dla kultury wspierającej, opartej na trosce o innych (*other regarding*). Niektóre modele ekstrapolują oś kontinuum w kierunku transcendencji, gdzie motywacja do stosowania CSR ma charakter duchowy [Frederick 1998], wynikający ze zrozumienia dla systemowości wszechświata i solidarności wszystkich istot [Marrewijk, Werre 2003; Graves 1974; Wilber 2000].

Spośród modeli ewolucyjnych CSR, ukierunkowanych na realizację wartości moralnych, wybrano 4, które wydają się mieć istotny wpływ na rozwój teorii społecznej odpowiedzialności biznesu. Syntetycznie przedstawia je tabela 1.

Model Williama Fredericka powstał na przestrzeni 20 lat, a w ramach kolejnych publikacji [Frederick 1978, 1986, 1998] autor rozbudowywał teorię dotyczącą społecznej odpowiedzialności biznesu i przedstawiał następne etapy ewolucji tej koncepcji w przedsiębiorstwie i w ujęciu historycznym. Jego model ukazuje ewolucję od CSR1 do CSR4. CSR1 ma charakter filozoficzny i odnosi się do społecznych zobowiązań przedsiębiorstwa wynikających z relacji, w których funkcjonuje biznes i społeczeństwo. Podstawowy przekaz CSR1 jest taki, że korporacje mają obowiązek działać na rzecz społecznego dobrostanu [Frederick 1978]. Może się to odbywać dobrowolnie, wynikać z własnego interesu firmy lub być egzekwowane przez prawo. CSR2 w odróżnieniu od filozoficznego CSR1 – ma charakter pragmatyczny. Autor opisuje CSR2 jako zdolność firmy do reagowania na pojawiające się trendy i odpowiadania na społeczne naciski w celu ochrony ekonomicznych interesów [Frederick 1978, 1986]. CSR2 jest zinstytucjonalizowana i zorientowana menedżersko. Zastępuje uogólnienia teoretyczne CSR1 – analitycznym podejściem skupionym na dostarczeniu firmom narzędzi do reagowania na społeczne naciski. CSR3 z kolei odwołuje się do wartości etycznych, których zabrakło w CSR2. W CSR3 Frederick

[1986] zwraca uwagę na konieczność analizowania przez firmę wpływu na otoczenie i brania za ten wpływ odpowiedzialności. Autor odwołuje się tu do moralności wspólnej wszystkim ludziom. W CSR4 Frederick [1998] proponuje zmianę paradygmatu i osadza koncepcję CSR w kontekście kosmiczno-religijno-duchowym, w skali makro. Skupia się na idei jedności całego wszechświata i poszukuje miejsca firmy w takim kontekście. Działalność CSR ma tu wynikać ze świadomości i refleksji, której centrum stanowi dobro wszechświata, a nie jedynie dobro samej firmy.

Wydaje się, że model ewolucji CSR Fredericka mieści się w zaproponowanym w tabeli 1 kontinuum. CSR1 i CSR2 można określić jako etapy charakteryzujące się ograniczoną moralnością, w których firma skupia się na dostosowaniu do zewnętrznych trendów i oczekiwań, kierując się przede wszystkim oświeconym interesem własnym. Progresa następuje w kierunku działalności motywowanej moralnie (CSR3) aż ku transcendencji.

Tabela 2. Zestawienie ewolucyjnych modeli CSR ukierunkowanych na realizację wartości moralnych

Autorzy:	Frederick (1978, 1986, 1998)	Carroll (1991)	van Marrewijk, Werre (2003)	Jones i in. (2007)
<i>Opis etapu CSR:</i>	<i>4 etapy</i>	<i>4 etapy</i>	<i>6 etapów</i>	<i>5 etapów</i>
<i>amoralność, troska tylko o siebie, kultura niewspierająca</i>			przed-odpowiedzialność	amoralność
<i>ograniczona moralność, oświecony interes własny</i>	CSR 1 filozoficzny	odpowiedzialność ekonomiczna	dostosowanie	korporacyjny egoizm
	CSR 2 menedżerski	odpowiedzialność prawna	zysk	instrumentalizm
<i>moralność, troska o innych, kultura wspierająca</i>	CSR 3 moralny	odpowiedzialność etyczna	troska	moralność
		odpowiedzialność filantropijna	synergia	altruizm
<i>transcendencja</i>	CSR 4 kosmologiczny		holizm	

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny model ewolucyjny CSR, zaliczony do tych ukierunkowanych na realizację wartości moralnych, to słynny model Archiego Carrola [1991], który opisuje poziomy społecznej odpowiedzialności biznesu w formie piramidy. W piramidzie tej przechodzenie na wyższe poziomy odpowiedzialności jest warunkowane uprzednim wypełnieniem powinności z niższych poziomów (podobnie jak w hierarchii potrzeb Masłowa). Model ten rozumie więc dojrzewanie CSR w przedsiębiorstwie jako przechodzenie z dolnych ku górnym poziomom CSR, co wiąże się ze zmianą

świadomości i motywacji w firmie. Podstawowym poziomem CSR jest odpowiedzialność ekonomiczna. Stanowi ona podstawę piramidy odpowiedzialności. W jej zakres wchodzi takie powinności, jak: maksymalizowanie zysków, utrzymywanie silnej pozycji konkurencyjnej, efektywność i trwałość rozwoju. Wyższy poziom to odpowiedzialność prawna, czyli przestrzeganie prawa, wypełnianie zobowiązań z niego wynikających, dostarczanie produktów lub usług zgodnych z wymaganiami przepisów, i w ten sposób dochowywanie „umowy społecznej”. Kolejny poziom CSR to odpowiedzialność etyczna, rozumiana jako działanie zgodne z oczekiwaniami społecznymi, obyczajami i moralnością, oraz etyczna spójność przedsiębiorstwa. Najwyższym poziomem odpowiedzialności jest odpowiedzialność filantropijna, realizowana poprzez działalność dobroczynną, wspieranie sztuki i edukacji, zaangażowanie na rzecz społeczności lokalnych i podnoszenie jakości życia. Pierwsze dwa poziomy wpisują się w etap „ograniczonej moralności i oświeconego interesu własnego” (tab. 1), kolejne dwa to etap „moralności, troski o innych i kultury wspierającej”.

Na uwagę zasługuje także ewolucyjny model CSR autorstwa Marcela van Marrewijka i Marca Werre [2003]. Korzystają oni z teorii dynamiki spiralnej, opracowanej przez psychologa Clare’a W. Gravesa [1974] i rozwiniętej przez Dona Becka [1996] i Kena Wilbera [2000]. Teoria ta opisuje dynamikę rozwoju ludzkiej świadomości i systemów wartości na przestrzeni dziejów, ale także w odniesieniu do jednostek. Graves zwraca uwagę na pewien wzorzec rozwoju i poszerzania ludzkiej świadomości, który opisuje symbolicznie kolorami; i tak beżowy to poziom instynktowny, purpurowy – magiczny i animistyczny, czerwony – impulsywny i egocentryczny, niebieski – celowy i autorytarny, pomarańczowy – strategiczny i zorientowany na osiągnięcia, zielony – egalitarny i zorientowany na społeczność, żółty – integracyjny, a turkusowy – holistyczny [Mosakowski]. Według Gravesa ludzie nie przechodzą na coraz wyższe poziomy, ale poruszają się po spirali w górę i w dół, w zależności od doświadczenia.

Marcel van Marrewijk i Marco Werre zaadaptowali teorię dynamiki spiralnej do tematyki społecznej odpowiedzialności biznesu, tworząc 6-etapowy model ewolucyjny (użyli 6 z 8 poziomów zaproponowanych przez Gravesa). Model ten pokazuje różne możliwe poziomy stosowania CSR, które menedżerowie wykorzystują zależnie od ambicji, świadomości kontekstów, w których działają, i aktualnych systemów wartości [van Marrewijk, Werre 2003]. Każdy poziom zawiera i przekracza ten poprzedni, a charakteryzuje się określonymi praktykami z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Według zaproponowanego modelu pierwszy poziom (czerwony) to „przed-odpowiedzialność” (*pre-corporate sustainability*). Charakteryzuje się egoizmem i lojalnością firmy wobec siebie samej, co prowadzi do braku podejmowania działań CSR, chyba że w sytuacji wymuszenia (strajki, zewnętrzne naciski, prawo). Kolejny etap (niebieski) to „dostosowanie”. Firma podejmuje działania społecznie odpowiedzialne z poczucia obowiązku i w ramach określonych przez prawo i wyraźne oczekiwania społeczne. Na etapie pomarańczowym firma

podporządkowuje działalność CSR chęci osiągnięcia zysku, więc w sposób strategiczny integruje aspekty ekologiczne, etyczne i społeczne do swojej działalności biznesowej. Następny etap (zielony) motywowany jest troską. Inicjatywy CSR wykraczają poza to, co wymagane jest prawem i wynika z rachunku ekonomicznego, a firma kieruje się troską o planetę i ludzi. Piąty etap (żółty) to etap synergii, charakteryzujący się dojrzałym poszukiwaniem rozwiązań typu *win-win* i harmonii między tym, co ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Motywacja tutaj wynika z poczucia, że zrównoważony rozwój (*sustainability*) jest ważny sam w sobie. Najwyższy poziom (turkusowy) to podejście holistyczne. Społeczna odpowiedzialność przenika każdy aspekt działania organizacji, a firma ukierunkowana jest na podnoszenie jakości życia wszystkich istot. Motywacja dla CSR jest pochodną świadomości współzależności pomiędzy wszystkimi zdarzeniami i istotami. W tym ujęciu każda osoba i każda organizacja jest odpowiedzialna za dobrostan wszystkich innych.

Wydaje się, że poziom czerwony modelu van Marrewijka i Werre odpowiada etapowi amoralności (tab. 1), poziom niebieski i pomarańczowy – etapowi ograniczonej moralności, poziom zielony i żółty – etapowi moralności, a poziom turkusowy – transcendencji.

Ostatnim z omawianych ewolucyjnych modeli CSR ukierunkowanych na realizację wartości moralnych jest model Thomasa Jonesa, Willego Felpsa i Gregory'ego Bigleya [Jones i in. 2007]. W tym pięcioetapowym modelu autorzy pokazują progresję kultury przedsiębiorstwa od amoralnej do moralnej i wiążą z nią odpowiednie postawy i działania CSR i wobec interesariuszy. Pierwszy etap to kultura amoralna osadzona w teorii agencji. Charakterystyczny dla niej jest czysty, menedżerski egoizm [Jones i in. 2007] i brak poważania dla interesariuszy (nawet dla udziałowców). Kolejne dwa etapy mieszczą się w kulturze ograniczonej moralności i są określane jako korporacyjny egoizm i instrumentalizm. W obu przypadkach najważniejszymi interesariuszami są udziałowcy, z tym że etap instrumentalizmu charakteryzuje się dłuższym horyzontem myślenia, więc interesy innych grup bywają brane pod uwagę ze względu na interes ekonomiczny przedsiębiorstwa. Dla tych etapów charakterystyczna jest postawa utylitarna i nastawienie rynkowe dominujące działalność CSR. Kolejne dwa etapy mieszczą się w kulturze moralnej i zostały określone jako moralność i altruizm. Rozwój przedsiębiorstwa następuje w kierunku etycznej motywacji i puryzmu moralnego. Przedsiębiorstwo otacza troską wszystkich interesariuszy, których dobrostan jest celem samym w sobie. Dominujące wartości to zaufanie, szczerłość i wiarygodność, a na najwyższym etapie dodatkowo szczodrość, altruizm i bezinteresowność.

4. Ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na tworzenie wartości ekonomicznej

Modele ewolucyjne CSR ukierunkowane na tworzenie wartości ekonomicznej ukazują dojrzewanie praktyk społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie w odmienny sposób. Zaprezentowane poniżej modele pokazują progresję od działań

przypadkowych, chaotycznych i mało efektywnych do działań strategicznych i przemysłanych, o wysokiej efektywności ekonomicznej (dla szerokiego grona interesariuszy) i dużym potencjale wprowadzania zmiany społecznej². Modele te biorą swój początek w badaniach, które miały na celu znalezienie takich praktyk CSR, które przynosiłyby korzyści finansowe także samemu przedsiębiorstwu i dzięki temu umożliwiałyby wprowadzenie CSR do głównego nurtu zarządzania³ (por. badania np. [Mitchell i in. 1997; Frooman 1997; Griffin, Mahon 1997; Key, Popkin 1998; Waddock, Graves 1997; McWilliams, Siegel 2001, 2006; Hillman, Keim 2001; Surroca i in. 2010]).

Na „dolnym biegunie” kontinuum modeli CSR ukierunkowanych na tworzenie wartości ekonomicznej można znaleźć zarówno niepodejmowanie przez firmę działalności o charakterze CSR, jak i np. podejmowanie sporadycznych, niespójnych działań filantropijnych (por. tab. 2). Takie postawy nie generują bowiem istotnej wartości dodanej ani dla przedsiębiorstwa, ani dla jego interesariuszy. Oś kontinuum zbudowana jest wokół takich wartości, jak profesjonalizacja, długofalowa efektywność czy wartość dodana, a ich maksymalizacja przesuwają firmę na wyższe poziomy model. Firmy o bardziej dojrzałym CSR świadomie zarządzają tym obszarem, najpierw prezentując postawę menedżerską, kiedy to CSR jest planowany, mierzony i efektywnie organizowany, później zarządzają nim strategicznie, czyli długofalowo, systemowo i poszukując w nim źródeł przewagi konkurencyjnej. W CSR menedżerskim firma skupia się przede wszystkim na własnym interesie ekonomicznym, natomiast w CSR strategicznym wartość ekonomiczna pojawia się w odniesieniu do szerszego grona interesariuszy. Najbardziej zaawansowane przedsiębiorstwa w taki sposób zarządzają obszarem CSR, że nie tylko przenikają on całą ich działalność biznesową, ale generuje także wysoką wartość ekonomiczną dla wszystkich interesariuszy („całosystemowa efektywność ekonomiczna”), prowadząc w ten sposób do zmiany standardów prowadzenia biznesu (np. w sektorze) i przemiany społecznej (transformacji). Ostatni z etapów w tej grupie modeli („całosystemowa efektywność ekonomiczna, przemiana społeczna”) wyraźnie przenosi akcent z dobrostanu firmy na dobrostan całego jej ekosystemu ekonomiczno-społecznego.

Tabela 2 przedstawia w sposób syntetyczny 6 wybranych modeli ewolucyjnych CSR, ukierunkowanych na tworzenie wartości ekonomicznej. Poniżej omówiono te modele.

Duet badawczy Michael Porter i Mark Kramer pracował nad modelowym ujęciem społecznej odpowiedzialności biznesu przez 10 lat, co znalazło odzwierciedle-

² Można zauważyć tu pewną analogię do modelu dojrzałości procesowej CMM (*capability maturity model*), gdzie doskonalenie zarządzania poszczególnymi procesami w przedsiębiorstwie odbywa się poprzez przechodzenie od etapu początkowego-chaotycznego, poprzez etap powtarzalności, zdefiniowania, zarządzania ku optymalizowaniu; por. [Humphrey 1990; Perse 2001].

³ Postulat o kierowanie się wyłącznie etyczną motywacją przy wprowadzaniu społecznej odpowiedzialności biznesu jest trudny do realizacji, a oczekiwanie, że większość przedsiębiorstw będzie w taki sposób postępować, wydaje się naiwnością.

Tabela 3. Zestawienie ewolucyjnych modeli CSR ukierunkowanych na tworzenie wartości ekonomicznej

Autorzy	Porter, Kramer (2002, 2006, 2011)	Zadek (2004)	Mirvis, Googins (2006)	Baumgartner, Ebner (2010)	Visser (2012, 2014)	Martinuzzi, Krumay (2013)
<i>Opis etapu CSR:</i>	<i>3 etapy</i>	<i>5 etapów</i>	<i>5 etapów</i>	<i>4 etapy</i>	<i>5 etapów</i>	<i>4 etapy</i>
<i>brak działań CSR lub działalność sporadyczna, niska wartość ekonomiczna</i>	↑	postawa obronna	etap podstawowy	etap introwertyczny	chciwość	orientacja na projekty
		dostosowanie	zaangażowanie		filantropia	
<i>etap menedżerski, ograniczona efektywność ekonomiczna, krótki horyzont</i>	↑	postawa menedżerska	innowacyjność	etap ekstrawertyczny	marketing	orientacja na jakość
				etap konserwatywny		
<i>etap strategiczny, duża efektywność ekonomiczna, długi horyzont</i>	↑	postawa strategiczna	integracja	etap wizjonerski	zarządzanie	strategia
		strategiczna filantropia				
<i>przemiana społeczna, całosystemowa efektywność ekonomiczna</i>	↓	postawa obywatelska	transformacja		odpowiedzialność	transformacja
		kreowanie wartości wspólnej (CSV)				

Źródło: opracowanie własne.

nie w trzech istotnych, choć kontrowersyjnych publikacjach [Porter, Kramer 2002, 2006, 2011]. Podobnie jak w wypadku omawianych wcześniej publikacji Fredericka [1978, 1986, 1998], żadna z prac Portera i Kramera nie pokazuje pełnego modelu progresji od mniej do bardziej doskonałego CSR, jednak cały cykl prac przedstawia ścieżkę prowadzącą do CSR zdaniem autorów najbardziej pożądanego.

Porter i Kramer [2002] wprowadzają pojęcie „filantropii strategicznej”, którą odróżniają od zwykłej filantropii korporacyjnej. Filantropia korporacyjna, zdaniem autorów mało efektywna, prowadzona jest w sposób rozproszony, incydentalny, niezaplanowany i nieprzemyślany. Nierzadko przyjmuje też formę działalności PR i marketingu społecznie zaangażowanego (*cause-related marketing*). Według autorów kolejnym etapem doskonalenia CSR jest jednak „filantropia strategiczna”. Można o niej mówić wtedy, gdy działalność CSR poprawia kontekst konkurencyjny przedsiębiorstwa, na który składają się cztery elementy lokalnego otoczenia biznesu: dostępność środków produkcji, czynniki popytowe, zasady i kontekst rywalizacji oraz powiązane i wspierające branże (dostawcy, producenci dóbr powiązanych). Działalność CSR wzmacniająca kontekst konkurencyjny przedsiębiorstwa i w ten sposób wiążąca interesy ekonomiczne firmy z jej działalnością społeczno-ekologiczną może prowadzić do uzyskania długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Kolejny etap modelu Portera i Kramera został zaprezentowany w pracach z lat 2006 i 2011. Autorzy wprowadzili w nich pojęcie kreowania wartości wspólnej (CSV, *creating shared value*). Koncepcja ta zbudowana jest na założeniu, że biznes i społeczeństwo są wzajemnie, w związku z czym zarówno decyzje biznesowe, jak i polityka społeczna powinny być ukierunkowane na tworzenie wartości wspólnej, czyli jak najwyższych korzyści zarówno dla strony biznesowej, jak i społecznej. Autorzy w praktyczny sposób pokazują, jak szukać obszarów społecznych odpowiadających profilowi firmy i jak dokonywać rachunku zysków i kosztów ekonomiczno-społecznych dla różnych programów CSR. Koncepcja CSV, choć krytykowana jako niewnosząca wiele nowego poza nazwą, odwołuje się nie tyle do kategorii odpowiedzialności, ile do kategorii tworzenia wartości ekonomicznej, której beneficjentami są różni interesariusze. W modelu Portera i Kramera „filantropia korporacyjna” odpowiada etapowi niewielkiej efektywności ekonomicznej, „strategiczna filantropia” mieści się w etapie menedżersko-strategicznym, a „kreowanie wartości wspólnej” wpisuje się w etap transformacji, gdyż zakłada zmianę logiki prowadzenia biznesu i polityki społecznej.

Inny ewolucyjny model CSR, ukierunkowany na tworzenie wartości ekonomicznej, został zaproponowany przez Simona Zadeka [2004]. Zauważył on, że większość firm podejmujących działalność społecznie odpowiedzialną przechodzi przez 5 kolejnych etapów. Pierwszy etap ma charakter obronny i charakterystyczna jest dla niego postawa wypierania odpowiedzialności: „Naprawianie tego to nie nasza sprawa” (*It's not our job to fix it*). Kolejny etap, określany jako dostosowanie, można opisać stwierdzeniem: „Zrobimy tyle, ile musimy” (*We'll do just as much as we have to*). Firma, aby uniknąć spraw sądowych i krytyki społecznej, wdraża politykę CSR

w koniecznym zakresie i komunikuje o niej poprzez PR. Pierwsze dwa etapy opisane przez Zadeka odpowiadają pierwszemu poziomowi efektywności ekonomicznej CSR (tab. 2). Trzeci etap Zadek opisuje jako menedżerski. CSR jest włączany do codziennej działalności i do procesów zarządzania. Czwarty etap, strategiczny, poszukuje w CSR źródeł przewagi konkurencyjnej, a społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi integralny element strategii biznesowej firmy. Na piątym etapie „obywatelskim” działalność firmy zmierza w kierunku ustanowienia nowych standardów działania w biznesie. Firma angażuje się we wspólne działania mające na celu zaradzenie problemom społecznym. Ten etap odpowiada poziomowi wysokiej systemowej efektywności ekonomicznej, ukierunkowanej na maksymalizację wartości dodanej dla wielu interesariuszy (tab. 2).

Model Philipa Mirvisa i Brada Googinsa [2006] przedstawia również 5-etapową ewolucję CSR w przedsiębiorstwie. Na etapie podstawowym firma uważa, że realizuje swoją odpowiedzialność społeczną, płacąc podatki, dając pracę i przestrzegając prawa. Na drugim etapie, określanym jako „zaangażowanie”, firma zauważa rosnące oczekiwania społeczne i aby utrzymać legitymizację dla swojego funkcjonowania na rynku, podejmuje się działalności filantropijnej i związanej z ochroną środowiska. Jest to działalność reaktywna, o niewielkiej efektywności ekonomicznej. Trzeci etap to innowacyjność. Firma poszerza swoje rozumienie odpowiedzialności społecznej, zarządza relacjami z interesariuszami i zaczyna łączyć CSR z działalnością biznesową, aby poprawić jej efektywność. Działania CSR na tym etapie są zwykle liczne, ale rozproszone w różnych miejscach organizacji. Kolejny etap to „integracja”. Firma łączy swoją działalność biznesową i społeczną, wartości CSR są zintegrowane ze strategią rozwoju firmy i z kreowaniem przewagi konkurencyjnej. Określone są cele i mierniki w ramach CSR, monitoruje się efektywność działań, raportuje o nich i weryfikuje je zewnętrznie. Najbardziej zaawansowany etap wdrożenia CSR określany jest jako transformacja. Proaktywna działalność firmy ma na celu zmianę reguł gry prowadzenia biznesu, tworzenie nowych rynków (np. poprzez odwołanie się do inwestycji typu *bottom of the pyramid* – podstawy piramidy, por. [Prahalad, Hammond 2002]) i dokonywanie przemiany społecznej. Kreowana wartość dodana ma tu wymiar systemowy i dotyczy szerokiego grona beneficjentów, a generowana jest przez wizjonerskich liderów biznesu, którzy stają się rzecznikami wartości zrównoważonego rozwoju.

Kolejna koncepcja, która mieści się w grupie ewolucyjnych modeli CSR, ukierunkowanych na tworzenie wartości ekonomicznej, to 4-etapowa propozycja Ruperta Baumgartnera i Daniela Ebner [2010]. Dla pierwszego etapu wdrożenia CSR charakterystyczna jest postawa introwertyczna. Firma koncentruje się na unikaniu ryzyka, więc działalność CSR sprowadza się do podążania za zewnętrznymi wymogami (np. prawnymi). Kolejne dwa etapy – ekstrawertyczny i konserwatywny – zostały zaklasyfikowane jako „poziom menedżerski CSR, o ograniczonej efektywności ekonomicznej i krótkim horyzoncie czasowym” (por. tab. 2). W obu wypadkach firma zaczyna aktywniej zarządzać obszarem CSR, z tym że na etapie ekstrawertycznym

koncentruje się na komunikacji swoich działań poprzez PR w celu wzmocnienia reputacji i uzyskania korzyści z tego tytułu, a na etapie konserwatywnym skupia się na efektywności (w szczególności ekoefektywności), wzmacniając procesy pomiaru, kontroli i monitoringu działań CSR. Najbardziej zaawansowany etap modelu to wizjonerstwo (poziom strategiczny, tab. 2). Firma w sposób holistyczny wprowadza CSR do swoich procesów biznesowych i uzyskuje przewagę konkurencyjną poprzez wyróżnienie się i innowacyjność, oferując klientom CSR jako wartość dodaną.

W modelu Wayne'a Vissera [2012, 2014] zaproponowano 5-etapowy proces doskonalenia CSR w organizacji. Na pierwszym etapie dominującym paradygmatem jest chciwość, a CSR przyjmuje postać defensywnych działań podejmowanych *ad hoc*, pod wpływem nacisków i w celu ochrony interesów akcjonariuszy. Drugi etap charakteryzuje się prowadzeniem działalności filantropijnej, często motywowanej osobistymi przekonaniem menedżerów. Dwa pierwsze etapy mają niską efektywność ekonomiczną. W etapie trzecim wiodącym paradygmatem jest marketing i promocja. Firma skupia się na PR działań społecznie odpowiedzialnych i wzmacnia w ten sposób markę. Czwarty etap to zarządzanie strategiczne CSR i włączanie koncepcji społecznej odpowiedzialności do działalności biznesowej i strategii firmy. Najdojrzałszy CSR natomiast wynika z paradygmatu odpowiedzialności i przejawia się w dążeniach firmy do odkrycia i zwalczania przyczyn nierówności i zagrożeń dla zrównoważonego rozwoju, poprzez innowacyjne modele biznesu, rewolucję procesów, produktów i usług oraz przez lobbing [Visser 2012, s. 16]. Taki CSR kreuje najwyższą całosystemową wartość dodaną.

Ostatnim omawianym ewolucyjnym modelem CSR jest model zaproponowany przez Andre Martinuzziego i Barbarę Krumay [2013]. W tym 4-etapowym modelu autorzy poszukują takich sposobów zastosowania CSR, które najlepiej łączą się ze zdolnością firmy do budowania przewagi konkurencyjnej. Wyróżniono 4 etapy: CSR zorientowane na projekty, CSR zorientowane na jakość, CSR strategiczne i CSR transformujące. Na pierwszym etapie firma skupia się na realizowaniu rozproszonych projektów – jest np. sponsorem lub dobroczyńcą. Projekty te są jednak nieskoordynowane i mają niewielką efektywność ekonomiczną. Na etapie zorientowanym na jakość firma wprowadza CSR do systemów zarządzania. Ustala standardy, normy, mierniki, raportuje i podejmuje systemowe działania mające przeciwdziałać pojawieniu się niepożądanych praktyk. Taka forma CSR jest dojrzałsza procesowo i charakteryzuje się wyższą efektywnością ekonomiczną. Na trzecim etapie, strategicznym, firma włącza aspekty ekologiczne i społeczne do procesu podejmowania decyzji strategicznych (co, gdzie, jak i dla kogo wytwarzać), aby wyzwolić potencjał innowacyjności. Prowadzi to do ponownego przemyślenia swojej działalności rynkowej (*rethink your business*) i tworzenia innowacyjnych modeli biznesu. Najdoskonalszy etap – transformujący – łączy CSR z procesami uczenia się organizacji. Firma nabywa dynamicznej umiejętności bycia otwartą na zmiany otoczenia i potrzeby licznych interesariuszy, budowania relacji oraz włączania interesariuszy w dialog. CSR transformujące łączy się więc ze zdolnością adaptacyjną przedsię-

biorstwa, co może stanowić bazę do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Jest to etap o najwyższej efektywności ekonomicznej.

5. Zakończenie

Przeгляд ewolucyjnych modeli CSR wykazał ich dużą niejednorodność. Wyraźnie widać, że progresja w tych modelach ukierunkowana jest zależnie od przekonań autorów i paradygmatów, którymi się kierują. Te same praktyki CSR w jednym paradygmacie są interpretowane jako niedoskonałe, w innym natomiast jako dojrzałe. Do przykładów takich kontrowersyjnych praktyk można zaliczyć CSR ukierunkowany na interes własny firmy albo filantropię korporacyjną. Są modele, które będą stawiać te przejawy CSR na przeciwległych krańcach kontinuum dojrzałości społecznej odpowiedzialności biznesu, z tym że jedne modele traktują np. filantropię jako początkowy etap rozwoju CSR w firmie, inne natomiast jako najdoskonalszą formę wdrażania tej koncepcji. Tak duża niejednorodność modeli sprawia, że zarówno praktyk, jak i badacz koncepcji CSR może mieć trudność w określeniu, w jakim kierunku należałoby udoskonalać działalność określonej firmy w tym zakresie albo jak ocenić jej osiągnięcia.

Aby uporządkować teorię ewolucyjnych modeli CSR i tym samym zwiększyć ich klarowność, potrzebne było wprowadzenie podziału na dwie grupy modeli, oparte na różnych paradygmatach. Pierwsza grupa to ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na realizowanie wartości moralnych. W tej grupie wraz z doskonaleniem CSR następuje progresja ku działaniom motywowanym moralnie, altruistycznie i ku kulturze wspierającej wszystkie istoty. Druga grupa to ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na tworzenie wartości ekonomicznej. W tej grupie natomiast doskonalenie CSR odbywa się na drodze zwiększania efektywności i profesjonalizmu, co w efekcie powinno prowadzić do tworzenia ekonomicznej wartości dodanej dla wszystkich interesariuszy. Wydaje się, że badacz lub praktyk CSR – zanim dokona oceny przedsiębiorstwa – powinien uświadomić sobie, która grupa modeli będzie bardziej adekwatna do jego przekonań i ambicji.

Dwa powyższe porządki trudno jest połączyć, choć nie są one sprzeczne. Przez to jednak, że odwołują się do innych paradygmatów, mają także inne cele i inne miary. Jeśli w pierwszej grupie modeli miarą jest moralność motywacji i „czystość” intencji, a w drugiej miarą jest efektywność i skuteczność ekonomiczna, to połączenie wydaje się niemal niemożliwe. Pierwszy porządek bowiem nie może podlegać ocenie ekonomicznej, gdyż pytanie o to, czy etyka się opłaca (i komu), samo w sobie jest niemoralne [Mele, Guillen 2006]. Z kolei stosowanie jako miary altruizmu intencji w sytuacji, gdy dążymy do zwiększenia efektywności ekonomicznej dla wszystkich interesariuszy, jest również wewnętrznie sprzeczne.

Wydaje się, że szansa na syntezę czy też fuzję obu grup modeli może pojawiać się na czwartym poziomie dojrzałości (por. tab. 1, 2). W przypadku modeli ukierunkowanych na realizację wartości moralnych jest to etap transcendencji – systemo-

wego i holistycznego postrzegania organizacji i jej otoczenia oraz troska o wszystkie istoty. W przypadku modeli ukierunkowanych na tworzenie wartości ekonomicznej jest to etap transformacji, przemiany społecznej, która ma miejsce dzięki wytworzeniu całosystemowej wartości dodanej. Wydaje się więc, że modele te mogłyby się spotkać przy założeniu wysokiej dojrzałości i świadomości menedżerów, która przejawiałaby się w CSR ukierunkowanym na kreowanie wysokiej wartości ekonomicznej dla wszystkich interesariuszy, czyli jednoczesnej realizacji paradygmatu troski i efektywności.

*

Projekt został sfinansowany przez Narodowe Centrum Nauki jako projekt badawczy o nr. 2012/07/D/HS4/00531.

Literatura

- Baumgartner R.J., Ebner D., 2010, *Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels*, Sustainable Development, vol. 18, issue 2, March/ April, s. 76-89.
- Beck D., Cowan C., 1996, *Spiral Dynamics: Mastering values, leadership and change*, Wiley-Blackwell.
- Carroll A.B., 1979, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, The Academy of Management Review, vol. 4, no. 4, s. 497-505.
- Carroll A.B., 1991, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, vol. 34, no. 4, s. 39-48.
- Dahlsrud A., 2008, *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 15, issue. 1, Jan-Feb., s. 1-13.
- de Woot P., 2005, *Should Prometheus be Bound*, Palgrave Macmillan.
- Frederick W.C., 1978, *From CSR1 to CSR2: the maturing of business and society thought*, Working Paper, no. 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh (ponownie wydrukowane w: 1994, Business & Society, vol. 33, no. 2, s. 150-164).
- Frederick W.C., 1986, *Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and avoidable in ethical affairs*, California Management Review, vol. 28, no. 2, s. 12-25.
- Frederick W.C., 1998, *Moving to CSR4*, Business & Society Review, vol. 37, no. 1, s. 40-59.
- Frooman J., 1997, *Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder Wealth*, A Meta-Analysis of Event Studies, Business & Society, vol. 36, no. 3, s. 221-249.
- Garriga E., Mele D., 2004, *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, Journal of Business Ethics, vol. 53, issue 1, s. 51-71.
- Graves C.W., 1974, *Human Nature Prepares for a Momentous Leap*, The Futurist, April, s. 72-87.
- Griffin J.J., Mahon J.F., 1997, *The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate. Twenty-Five Years of Incomparable Research*, Business & Society, vol. 36, no. 1, s. 5-31.
- Halme M., Laurila J., 2009, *Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility*, Journal of Business Ethics, vol. 84, issue 3, s. 325-339.
- Hillman A.J., Keim G.D., 2001, *Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?*, Strategic Management Journal, vol. 22, no. 2, s. 125-139.

- Humphrey W.S., 1990, *Managing the Software Process*, Boston: Addison Wesley, Boston.
- Husted B.W., Salazar J.J., 2006, *Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance*, Journal of Management Studies, vol. 43, issue 1, s. 75-91.
- Jones T.M., Felps W., Bigley G., 2007, *Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture*, Academy of Management Review, vol. 32, no. 1, s. 137-155.
- Key S., Popkin S.J., 1998, *Integrating ethics into the strategic management process: doing well by doing good*, Management Decision, vol. 36, issue 5, s. 331-338.
- Kolk A., Mauser A., 2002, *The evolution of environmental management: from stage models to performance evaluation*, Business Strategy and the Environment, vol. 11, issue 1, s. 14-31.
- Maon F., Lindgreen A., Swaen V., 2010, *Organizational Stages and Cultural Phases: A critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development*, International Journal of Management Reviews, vol. 12, issue 1, s. 20-38.
- Martinuzzi A., Krumay B., 2013, *The Good, the Bad, and the Successful – How Corporate Social Responsibility Leads to Competitive Advantage and Organizational Transformation*, Journal of Change Management, vol. 13, issue 4, s. 424-443.
- McWilliams A., Siegel D., 2001, *Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective*, Academy of Management Review, vol. 26, no. 1, s. 117-127.
- McWilliams A., Siegel D., Wright P.M., 2006, *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*, Journal of Management Studies, vol. 43, issue 1, s. 1-18.
- Mele D., Guillen M., 2006, *The Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship with Ethics and Social Responsibility*, IESE Business School Working Paper, no. 658.
- Mirvis P., Googins B., 2006, *Stages of Corporate Citizenship*, California Management Review, vol. 48, no. 2, s. 104-126.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., 1997, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, Academy of Management Review, vol. 22, no. 4, s. 853-886.
- Mosakowski P., *Spiral dynamics – koncepcja wyjaśniająca wszystko*, <http://nf.pl/manager/spiral-dynamics-koncepcja-wyjasniajaca-wszystko>, 43197,38 (10.04.2016).
- Persse J.R., 2001, *Implementing the Capability Maturity Model*, Wiley Computer Publishing, New York.
- Pinkston T.S., Carroll A.B., 1996, *A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed?*, Journal of Business Ethics, vol. 15, no. 2, s. 199-206.
- Porter M.E., Kramer M.R., 2002, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review, Dec., s. 56-68.
- Porter M.E., Kramer M.R., 2006, *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, vol. 84, no. 12, s. 78-92.
- Porter M.E., Kramer M.R., 2011, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, vol. 89, no. 2, s. 62-77.
- Prahalad C.K., Hammond A., 2002, *Serving the World's Poor, Profitably*, Harvard Business Review, vol. 80, no. 9, s. 48-57.
- Surroca J., Tribo J.A., Waddock S., 2010, *Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources*, Strategic Management Journal, vol. 31, issue 5, s. 463-490.
- van Marrewijk M., Werre M., 2003, *Multiple Levels of Corporate Sustainability*, Journal of Business Ethics, vol. 44, issue 2, s. 107-119.
- Visser W., 2012, *The Future of CSR: Towards Transformative CSR, or CSR 2.0*, Kaleidoscope Futures Paper Series, no. 1
- Visser W., 2014, *CSR 2.0. – Transforming Corporate Sustainability and Responsibility*, Springer.
- Waddock S.A., Graves S.B., 1997, *The Corporate Social Performance – Financial Performance Link*, Strategic Management Journal, vol. 18, no. 4, s. 303-319.

- Wilber K., 2000, *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*, Shambhala Publications Inc., Boston.
- Wilson I.H., 1975, *What one company is doing about today's demands on business*, [w:] Steiner G.A. (red.), *Changing business-society interrelationship*, Los Angeles Graduate School of Management, UCLA.
- Windsor D., 2006, *Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches*, *Journal of Management Studies*, vol. 43, issue 1, s. 93-114.
- Zadek S., 2004, *The Path to Corporate Responsibility*, *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 12, s. 125-132.