

Joanna Karas

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
e-mail: joanna.karas@doktorant.sgh.waw.pl
ORCID: 0000-0002-6884-239X

ZNACZENIE KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU W OSIĄGANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU

THE ROLE OF THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE IN BUSINESS

DOI: 10.15611/pn.2018.543.05
JEL Classification: M14, M21

Streszczenie: Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem oraz konieczność sprostania oczekiwaniom różnych grup interesariuszy determinują nowe podejście do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Przestaje ona być utożsamiana z działaniami o charakterze filantropijnym, pozostającymi bez jakiegokolwiek wpływu na efektywność ekonomiczną, na rzecz właśnie wspierania i podnoszenia zyskowności przedsiębiorstwa. Zasadniczym celem artykułu było wskazanie znaczenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku. W części teoretycznej artykułu wyjaśniono istotę idei CSR oraz określono jej wpływ na zdobywanie przewagi konkurencyjnej. Natomiast w części empirycznej posłużono się przykładem KGHM Polska Miedź SA jako firmy integrującej swoje cele ekonomiczne z celami społeczno-środowiskowymi, co bezpośrednio wpływa na osiągnięcie przewagi rynkowej przez to przedsiębiorstwo.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR, przewaga konkurencyjna, model biznesu.

Summary: Achieving a long-term sustainable competitive advantage is determined by the ability to develop and implement a corporate social responsibility strategy. CSR is no longer perceived as a non-profit activity with no tangible impact on the company's economic efficiency, but is seen as a set of policies and strategies that support and boost its profitability. This article aims to capture the essence of the concept of corporate social responsibility and to demonstrate that adopting and implementing a CSR strategy can yield tangible benefits for businesses and, effectively, it can help them gain a competitive advantage. The empirical research focuses on demonstrating how KGHM Polska Miedź S.A. combines its economic objectives with its social and environmental objectives, leading to gaining a competitive advantage.

Keywords: corporate social responsibility, CSR, competitive advantage, business model.

1. Wstęp

Trwała przewaga konkurencyjna współczesnego przedsiębiorstwa w długim okresie determinowana jest umiejętnością implementacji koncepcji społecznie odpowiedzialnego działania w biznesie (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Rozwój technologii informacyjnych i procesy globalizacyjne sprawiły, że firmy stają przed nowymi wyzwaniami, takimi jak: podniesienie jakości życia człowieka, ochrona środowiska naturalnego, stworzenie platformy do dzielenia się wiedzą opartej na nowych rozwiązaniach organizacyjnych, przejrzystości i czytelności działań, upromoczeniu i poszanowaniu jednostki. Wiodące przedsiębiorstwa na całym świecie w coraz większym stopniu dostrzegają wymierne korzyści płynące ze ścisłej korelacji ich społecznego zaangażowania z celami strategicznymi.

Dążenie do zbudowania wzajemnego zaufania i przejrzystości, zarówno w relacjach z otoczeniem zewnętrznym, jak i środowiskiem wewnętrznym organizacji, staje się dziś sposobem na prowadzenie biznesu i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw zyskuje coraz bardziej na znaczeniu także w Polsce.

KGHM Polska Miedź SA jest doskonałym przykładem organizacji, w której podejmuje się działania zmierzające do tego, aby dbałość o interesy ekonomiczne przedsiębiorstwa powiązana była z dbałością o przestrzeganie zasad odpowiedzialności względem społeczeństwa i środowiska naturalnego.

Dopiero holistyczne spojrzenie na wszystkie aspekty działalności przedsiębiorstwa, zdefiniowanie celów w perspektywie długoterminowej oraz aktywne wyjście poza obowiązki wynikające z przepisów prawa pozwala firmie na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej. Stanowi to jednocześnie element wyróżniający dane przedsiębiorstwo spośród innych firm funkcjonujących w otoczeniu.

Zasadniczym celem artykułu było wskazanie znaczenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w osiąganiu przewagi konkurencyjnej na rynku. W części teoretycznej artykułu wyjaśniono istotę idei CSR oraz określono jej wpływ na zdobywanie przewagi konkurencyjnej. Natomiast w części empirycznej posłużono się przykładem KGHM Polska Miedź SA jako firmy integrującej swoje cele ekonomiczne z celami społeczno-środowiskowymi, co bezpośrednio wpływa na osiągnięcie przewagi rynkowej przez to przedsiębiorstwo.

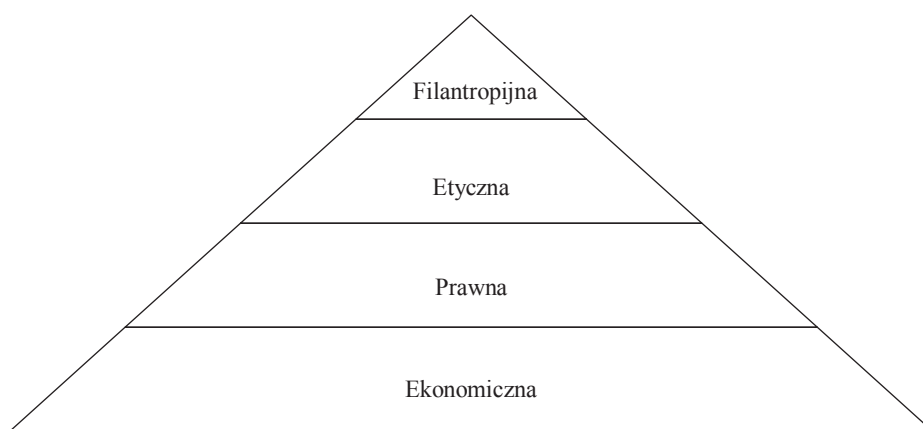
2. Istota koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Od dawna na świecie trwa dyskusja nad charakterem i celami prowadzenia działalności gospodarczej. Najbardziej popularne wśród przedsiębiorców podejście zakłada, że wyłącznym celem działalności gospodarczej jest kreowanie zysku rozumianego w kategoriach czysto finansowych. Natomiast zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorca ma także obowiązki inne niż wyłącznie kreowanie zysku. Funkcjonuje on bowiem w pewnym środowisku społecznym i na-

turalnym, w związku z tym nie może w swojej działalności abstrahować od potrzeb i interesów tego środowiska [Bernatt 2009, s. 19].

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest koncepcją, według której odpowiedzialność biznesu wykracza znacznie poza przynoszenie zysku właścicielom i rozciąga się na wszystkie działania i decyzje przedsiębiorstwa dotyczące interesariuszy, mające na celu podniesienie ich dobrobytu i ochronę środowiska przyrodniczego [Głuszek 2008, s. 197]. Istotą społecznej odpowiedzialności biznesu jest przestrzeganie w relacjach ze wszystkimi interesariuszami wartości etycznych, przede wszystkim uczciwości, wiarygodności i przejrzystości. To interesariusze dają firmie „licencję na działanie”, uprawomocniają jej obecność na rynku – od nich zależą jej obecna pozycja i przyszłe perspektywy. Kwestie kształtowania reputacji firmy i społecznej odpowiedzialności wyrastają zatem z tego samego przekonania, że kondycja firmy zależy przede wszystkim od dobrych relacji z otoczeniem [Głuszek 2010, s. 75-76].

W literaturze przedmiotu jednym z najbardziej popularnych modeli społecznie odpowiedzialnego biznesu jest model A.B. Carrolla, który wyróżnia cztery stopnie odpowiedzialności przedsiębiorstwa: ekonomiczną i prawną, których społeczeństwo wymaga; etyczną, której społeczeństwo oczekuje, i filantropijną, którą społeczeństwo uważa za pożądaną (rys. 1).



Rys. 1. Hierarchia społecznej odpowiedzialności biznesu według A.B. Carrolla

Źródło: [Carroll 1991, s. 42].

U podstaw społecznej odpowiedzialności leży odpowiedzialność ekonomiczna. Oznacza to, że przedsiębiorstwo przede wszystkim winno być zyskowne albo przynajmniej nie może przynosić strat. Zatem ekonomiczna odpowiedzialność jest zasadą ważniejszą od innych, bo na niej wspierają się pozostałe rodzaje odpowiedzialności społecznej [Rybak 2004, s. 30].

Na wyższym szczeblu usytuowana jest odpowiedzialność prawna. Oznacza ona, że przedsiębiorstwo, dążąc do maksymalizacji zysku, zobowiązane jest działać w granicach prawa. Podstawą odpowiedzialności prawnej są regulacje prawne – ustawy, normy, przepisy. W nich znajduje odzwierciedlenie to, co społeczeństwa uznają za dobre, i to, co uznają za złe. Przedsiębiorstwo ma obowiązek przestrzegać prawa – „reguł gry” determinujących jego działalność w gospodarce rynkowej. Ramy prawne określają płaszczyznę odniesienia dla menedżerów podejmujących bieżące i długookresowe decyzje. Jest to wąskie znaczenie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Takie ujęcie odpowiedzialności ma ograniczenia ze względu na to, że organa ustanawiające prawo nie są w stanie przewidzieć i uregulować wszystkich zdarzeń i okoliczności. Ponadto zbyt drobiazgowo regulacje ograniczają wolność i elastyczność działania przedsiębiorstw, konieczną do efektywnego funkcjonowania w czasach zintensyfikowanej konkurencji i zmienności otoczenia [Carroll 1999, s. 48].

Na kolejnym szczeblu usytuowana jest odpowiedzialność moralna (etyczna), która wskazuje na konieczność działania w sposób godziwy, sprawiedliwy, należyty w obszarze wolnym od jakiegokolwiek regulacji prawnej. Najogólniej można powiedzieć, że poziom odpowiedzialności moralnej zależy od tego, co większość ludzi w danym społeczeństwie uważa za godziwe, sprawiedliwe, należyte. Istotne znaczenie ma także etyka podmiotu – osoby podejmującej decyzje czy działania w przedsiębiorstwie [Rybak 2004, s. 31].

Na samym szczycie piramidy umieszczona jest odpowiedzialność filantropijna, a więc ten rodzaj odpowiedzialności, który czyni z korporacji instytucję obywatelską. Filantropia wiąże się z poświęceniem części zasobów przedsiębiorstwa (środków finansowych, czasu pracowników) na rzecz społeczeństwa celem udzielenia konkretnej pomocy, poprawy warunków życia czy rozwiązania problemów społecznych [Rybak 2004, s. 31].

Z modelu Carrolla przedstawionego w postaci piramidy wynika w sposób bardzo obrazowy, że hierarchia społecznej odpowiedzialności skonstruowana została na wzór hierarchii potrzeb Masłowa. Fundamentem jest odpowiedzialność ekonomiczna. Aby istnieć, przedsiębiorstwo musi jej przestrzegać – nie ma innego wyboru. Ekonomiczna odpowiedzialność korporacji ma zatem pierwotne i fundamentalne znaczenie, podobnie jak egzystencjalne potrzeby człowieka. Wyżej usytuowana jest odpowiedzialność prawna. Pojawia się pewna możliwość wyboru. Menedżer może podjąć decyzje niezgodne z prawem i przedsiębiorstwo, działając rentownie, będzie istnieć. Jednakże ten brak odpowiedzialności prawnej może zostać wykryty, nieetyczny wybór menedżera jest więc również ryzykowny – przedsiębiorstwo może ponieść prawną odpowiedzialność. Dlatego też firmy bezwzględnie przestrzegające prawa kierują się dodatkowo odpowiedzialnością etyczną. Wybór decyzji na tym poziomie wiąże się z uwzględnieniem większej liczby kryteriów. Najbardziej złożone są decyzje przedsiębiorstw przyjmujących na siebie odpowiedzialność filantropijną. To one znajdują się na wierzchołku piramidy społecznej odpowiedzialności.

3. CSR źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Podstawą koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest przekonanie, że powinna się ona przyczyniać do wzrostu wartości przedsiębiorstwa przez tworzenie wspólnej wartości. M. Porter i M.R. Kramer piszą wprost, że CSR może być czymś więcej niż narażaniem się na dodatkowe koszty, obowiązkiem czy dobrym uczynkiem – może być źródłem szans, innowacji i przewagi konkurencyjnej [Rok 2008, s. 76]. Podążając za myślą M. Portera, przewagę konkurencyjną należy rozumieć jako osiąganie przez firmę nadrzędnej pozycji wobec większej liczby konkurentów.

Aby przedsiębiorstwo mogło się rozwijać w przyszłości, konieczne jest zdefiniowanie jego istoty, jego stosunku do świata, wskazanie kierunku, w którym chciałoby podążać, oraz marzeń, które chciałoby realizować. Uwaga przedsiębiorstw przesuwa się z zysku, produkcji i rynku na usługi, jakie firma ma do zaoferowania klientom, pracownikom i ludziom w otoczeniu. Tylko przedsiębiorstwo budowane na fundamencie zaufania i zarządzane w oparciu o wartości etyczne jest w stanie systematycznie budować i utrzymywać przewagę konkurencyjną [Jakubów 2000, s. 83-84].

Literatura przedmiotu pokazuje, że zadowolenie klienta, reputacja i przewaga konkurencyjna są pozytywnie powiązane z wynikami firmy. Badania dotyczące związku między reputacją a wydajnością wykazały, że nie tylko korzyści finansowe, ale także przewagi niefinansowe są efektem dobrej reputacji przedsiębiorstwa [Saeidi i in. 2015, s. 343].

Działalność współczesnego przedsiębiorstwa wpływa na wiele sfer życia społecznego. Możliwość wywierania wpływu może stwarzać okazje do narzucania społeczeństwu określonych sposobów zachowań, dlatego wszelkie formy zaangażowania społecznego podmiotów gospodarczych powinny się łączyć z podejmowaniem odpowiedzialności. Wiele firm traktuje społeczną odpowiedzialność jako obowiązek, inne demonstrują wręcz, że jest ona ich misją. Ukierunkowanie na dobrowolne rozwiązywanie problemów społecznych może zapewnić długoterminowe istnienie i rentowność przedsiębiorstwa. Konkurencja należy do istotnych, pozytywnych uwarunkowań społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw – chroni interesy konsumentów, gdyż stwarza warunki wyboru, a tym samym następuje naturalna selekcja przedsiębiorstw rezygnujących z odpowiedzialności [Adamczyk 2009, s. 143-144].

Badania wskazują, że odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw i etyka są kluczowymi czynnikami determinującymi przewagę konkurencyjną firmy i mogą wpływać na poprawę jej wizerunku i reputacji. CSR to rodzaj strategiczno-marketingowej działalności, która może się przyczyniać do zmian w zakresie konkurencyjnego kontekstu firmy. Innymi słowy, przedsiębiorstwa mają do czynienia zarówno z szansami, jak i z zagrożeniami podczas planowania aktywności w obszarze CSR [Hui-Cheng i in. 2017, s. 547].

Strategia wyróżniania się poprzez działalność społeczną staje się sposobem zdo-
bycia przewagi zewnętrznej przedsiębiorstwa. Jej uzyskanie wymaga od przedsię-

biorstwa orientacji zewnętrznej na potrzeby interesariuszy, które wyznaczają kierunki rozwoju [Adamczyk 2009, s. 116-117].

Działania w obszarze CSR to próba kształtowania wartości, a także zyskania przewagi konkurencyjnej poprzez zbudowanie zaufania wśród zainteresowanych stron. Ostatecznym celem organizacji jest wykorzystanie reputacji i wiarygodności, by można było czerpać korzyści z uwzględnienia oczekiwań interesariuszy [Knight i in. 2017, s. 32]. Fundamentalnym problemem, z jakim zwykle spotykają się firmy, jest brak usystematyzowanej strategii CSR, a za to liczne, rozbieżne aktywności w tym obszarze [Eun-Mi i in. 2016, s. 642-643]. Znaczna część zdolności i zasobów firmy musi się koncentrować na strategicznych inicjatywach w obszarze CSR [Porter, Kramer 2002, s. 56].

Według M. Portera i M.R. Kramera strategia CSR musi być ważnym elementem wszystkich strategii organizacyjnych, by firma mogła osiągnąć sukces w długim okresie. Autorzy sugerują menedżerom przestrzeganie trzech niżej wymienionych zasad [Porter, Kramer 2006, s. 78-92]:

1. Rozważenie wyższych standardów w zakresie przepisów prawnych, przekraczających regulacje ustawowe.

2. Zbadanie, które ze strategii CSR mogą wzmocnić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa i zwiększyć inwestycje właśnie w tych obszarach bądź rozwinąć własne, unikatowe strategie pozwalające odróżnić się od konkurentów.

3. Strategia CSR powinna być zintegrowana z kulturą, misją, wizją i wartościami firmy.

Stale rosnące oczekiwania interesariuszy, czyli klientów, dostawców, związków zawodowych, mediów i dziennikarzy, przedsiębiorstw konkurencyjnych, organizacji ekologicznych i społeczności lokalnej, wymuszają zmianę postawy kadry menedżerskiej i kształtowanie społecznego oblicza biznesu [Gałązka-Sobotka 2008, s. 29]. Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w procesie budowania stałej przewagi konkurencyjnej oraz relacyjny i społeczny charakter, nie tylko ich tworzenia, ale również odnawiania, wskazują na nowe miejsce doktryny społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Przestaje ona być utożsamiana z działaniem o charakterze filantropijnym, pozostającym bez jakiegokolwiek wpływu na efektywność ekonomiczną, na rzecz właśnie wspierania i podnoszenia zyskowności przedsiębiorstwa [Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 175].

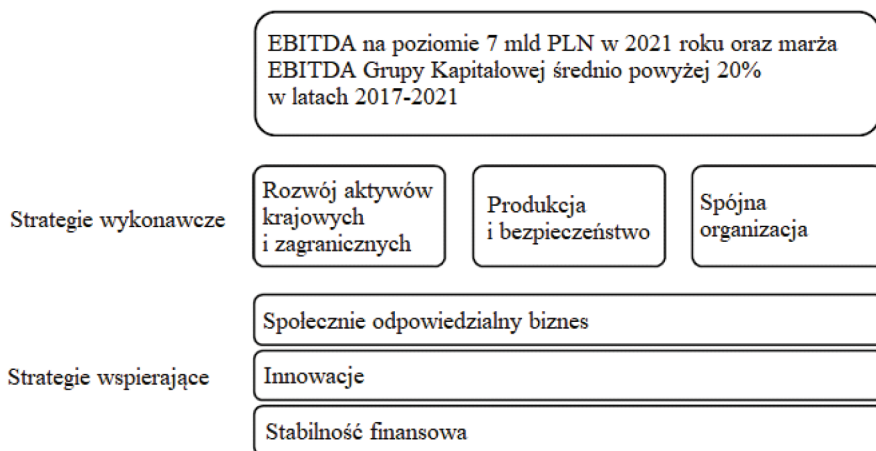
4. CSR w praktyce funkcjonowania KGHM Polska Miedź SA

KGHM Polska Miedź SA jest firmą z ponad 50-letnią tradycją, która zajmuje się wydobyciem i przetwórstwem rudy miedzi oraz innych surowców naturalnych. Posiada zakłady produkcyjne na trzech kontynentach – w Europie, Ameryce Północnej i Południowej. Kontrolowane przez KGHM światowe zasoby rudy miedzi – 22,7 mln ton – gwarantują firmie pozycję lidera przemysłu wydobywczego. W KGHM Polska Miedź SA zatrudnionych jest ponad 18 tys. osób, w całej Grupie Kapitałowej zaś –

prawie 34 tys. pracowników [KGHM – Zintegrowany Raport za rok 2017]. Od lipca 1997 r. akcje KGHM notowane są na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, natomiast od listopada 2009 r. spółka jest uczestnikiem indeksu firm społecznie odpowiedzialnych – RESPECT Index na GPW. Pod względem przychodów ze sprzedaży osiągniętych w 2017 r. przedsiębiorstwo zajmuje 6. miejsce w grupie 200 największych firm w Polsce [Ranking 200 Największych Polskich Firm 2018].

Zarządzanie strategiczne w KGHM Polska Miedź SA ma zasadnicze znaczenie. Firma musi posiadać precyzyjnie określoną wizję funkcjonowania w przyszłości, gwarantującą zdobycie sukcesu na rynku. Już w wizji KGHM, zakładającej efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów w celu osiągnięcia pozycji lidera zrównoważonego rozwoju, można dostrzec, że priorytetowe znaczenie dla spółki ma uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez odpowiednie działania w obszarze CSR.

Dynamiczne zmiany zachodzące w przemyśle wydobywczym, podyktowane wyzwaniami makroekonomicznymi, technologicznymi, społecznymi i legislacyjnymi, determinują podejście do strategicznych założeń działalności spółki. Celem głównym obecnej strategii KGHM jest EBITDA na poziomie 7 mld PLN w 2021 r. oraz marża EBITDA Grupy Kapitałowej średnio powyżej 20% w latach 2017-2021. Osiągnięcie założonego celu oparte jest na trzech strategiach wykonawczych i trzech strategiach wspierających (rys. 2). Strategie wykonawcze są filarami głównej strategii spółki, u których podstaw leżą strategie wspierające, w tym społeczna odpowiedzialność biznesu [KGHM Polska Miedź SA 2017a].



Rys. 2. Elementy strategii biznesowej KGHM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [KGHM Polska Miedź SA 2017a].

Działania nastawione na zrównoważony rozwój i społeczną odpowiedzialność biznesu w KGHM Polska Miedź zawarte są Strategii Społecznej Odpowiedzialności

Biznesu na lata 2017-2021 z perspektywą do roku 2040. Strategia bazuje na wynikach analizy dotychczasowych działań w obszarze CSR, normie PN-ISO 26000 w dziedzinie społecznej odpowiedzialności, wytycznych Międzynarodowej Rady ds. Metali i Górnictwa (ICMM) oraz wytycznych raportowania zrównoważonego rozwoju Global Reporting Initiative [KGHM Polska Miedź SA, 2017b].

Strategia CSR jest integralną częścią strategii biznesowej KGHM. Opiera się ona na takich wartościach korporacyjnych, jak:

1. Odwaga – *W przemyślany sposób podejmujemy nowe wyzwania.*
2. Zorientowanie na wyniki – *Osiągamy wyniki z myślą o długofalowym sukcesie KGHM.*
3. Bezpieczeństwo – *Wszyscy jesteśmy współodpowiedzialni za nasze bezpieczeństwo.*
4. Współdziałanie – *Współdziałanie jest dla nas podstawą osiągania sukcesów.*
5. Odpowiedzialność – *Jesteśmy współodpowiedzialni za działania podejmowane wobec naszych interesariuszy.*

Społeczna odpowiedzialność stanowi istotny element działań rozwojowych KGHM, prowadzonych w trosce o dobro wspólne i zrównoważoną gospodarkę zasobami naturalnymi. Podejście to uwzględnia całokształt społecznych, etycznych i środowiskowych aspektów w działalności biznesowej firmy oraz pełną odpowiedzialność i przejrzystość w zarządzaniu relacjami z interesariuszami.

Głównym celem strategii społecznej odpowiedzialności biznesu firmy jest wzmocnienie wizerunku całej grupy KGHM. Wyodrębniono pięć obszarów zaangażowania spółki, a wśród nich strategiczne cele do osiągnięcia.

Pierwszy obszar dotyczy kształtowania współpracy ze społecznościami lokalnymi i organizacjami wewnętrznymi. Cele:

- Wypracowanie zasad długofalowej współpracy i zaangażowania społecznego.
- Ustalenie zasad dialogu ze społecznościami lokalnymi i uzyskanie społecznego przyzwolenia na prowadzenie działalności w oparciu o najlepsze praktyki biznesowe.
- Wprowadzenie transparentnych zasad w zakresie dobroczynności i sponsoringu – budowanie pozycji globalnego lidera dbającego o dobro wspólne.
- Tworzenie programów zaangażowania społecznego odpowiadających potrzebom i oczekiwaniom interesariuszy.

Drugi obszar dotyczy ugruntowania pozycji KGHM jako zaufanego i stabilnego partnera. Zaplanowane w tej sferze działania koncentrują się na utrwaleniu silnej pozycji rynkowej spółki oraz rozszerzeniu przyjętych standardów na Grupę Kapitałową KGHM. Cele:

- Promocja KGHM poprzez udział w inicjatywach z obszaru CSR o zasięgu zarówno krajowym, jak i międzynarodowym.
- Wsparcie w rozwijaniu współpracy z wieloletnimi i stabilnymi partnerami handlowymi.
- Rozwój współpracy międzysektorowej.

- Respektowanie praw człowieka i uwzględnianie oczekiwań społeczności lokalnych.

Obszar trzeci dotyczy utrzymania przez KGHM pozycji odpowiedzialnego pracodawcy. Pozytywny wizerunek firmy wśród pracowników ma integrować osoby zatrudnione w firmie wokół wspólnych celów i wartości, a także motywować do działania i współpracy. Cele:

- Organizowanie działań wolontariackich oraz dążenie do zwiększenia zaangażowania pracowników w realizację tych inicjatyw.
- Budowie wizerunku KGHM jako atrakcyjnego pracodawcy.
- Wsparcie komunikacyjne w zakresie wdrożenia zasad polityki bezpieczeństwa pracy.
- Prowadzenie działalności w oparciu o najwyższe standardy dialogu z pracownikami.
- Dbanie o ochronę zdrowia i bezpieczeństwo pracowników, zagwarantowanie stabilności zatrudnienia i wynagrodzeń, ciągłe doszkadzanie osób zatrudnionych w firmie.
- Przestrzeganie zasad etyki i ładu korporacyjnego, w szczególności w zakresie poszanowania praw człowieka.

Kolejny obszar związany jest z budowaniem wizerunku KGHM jako firmy przyjaznej środowisku i dbającej o zdrowie ludzi. Cele:

- Realizacja programów CSR: Promocji Zdrowia i Przeciwdziałania Zagrożeniom Środowiskowym, ECO-Zdrowie.
- Realizacja inicjatyw na rzecz ochrony środowiska naturalnego.
- Tworzenie programów i inicjatyw mających na celu minimalizację negatywnego wpływu na środowisko.

Ostatni obszar związany jest ze zwiększeniem efektywności komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej KGHM w celu wyeliminowania luk informacyjnych oraz niespójnego zarządzania przepływem informacji. Cele:

- Standaryzacja zasad komunikowania się wewnątrz i na zewnątrz Grupy Kapitałowej.
- Koordynacja działań w obszarze PR na szczeblu międzynarodowym.
- Usprawnienie komunikacji wewnętrznej w KGHM Polska Miedź SA.
- Standaryzacja narzędzi sprawozdawczych w kluczowych spółkach Grupy KGHM.
- Budowa międzynarodowego systemu edukacji w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Istotą działalności spółki jest eksploatacja zasobów złoża rud miedzi, a następnie jej przerób, co stanowi poważną ingerencję w jakość poszczególnych komponentów środowiska naturalnego. Odpowiedzialność za środowisko wymusza konieczność prowadzenia działalności w zgodzie ze zmieniającymi się standardami i regulacjami w tym zakresie.

Firma dąży do osiągnięcia równowagi między efektywnością i dochodowością a interesem społecznym otoczenia. KGHM aktywnie angażuje się w działania na rzecz społeczności lokalnej, zwłaszcza w obszarach tworzenia miejsc pracy, ochrony środowiska naturalnego, ochrony zdrowia pracowników i mieszkańców, ochrony dziedzictwa kulturowego, wspierania kultury fizycznej i sportu oraz rozwoju nauki i oświaty. Globalne organizacje wymagają spójnego podejścia do zasad funkcjonowania. Zaangażowanie KGHM w utrzymanie najwyższych standardów etycznych w tak zróżnicowanym środowisku jest sprawą priorytetową.

5. Podsumowanie

Współczesne ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw coraz częściej przedstawia tę koncepcję jako element budowania przewagi konkurencyjnej. CSR traktowana jest jako narzędzie zdobywania przewagi na globalnym rynku, na którym klienci, pracownicy i inwestorzy przywiązują coraz większą wagę do wartości pozaekonomicznych. Przedsiębiorstwa chcące budować zaufanie otoczenia wobec podejmowanych działań biznesowych rozwijają strategię społecznej odpowiedzialności, którą należy rozumieć jako kompleksowe, sformułowane i zaprogramowane działania, obejmujące relacje z interesariuszami.

Przedsiębiorstwa podejmujące społeczną odpowiedzialność wyznaczają i ujmują w systemie celów strategicznych cele i zadania społeczne. Realizacja strategii społecznej odpowiedzialności staje się atutem odróżniającym przedsiębiorstwo od konkurentów, a więc jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Zmiana oczekiwań społecznych w otoczeniu stwarza szanse na nowe typy strategii konkurowania.

W dobie globalizacji i silnej konkurencji konieczne staje się zaspokojenie potrzeb i dążeń wszystkich grup interesariuszy. W praktyce chodzi o zapewnienie równowagi między celami ekonomicznymi a odpowiedzialnością ekologiczną i społeczną przedsiębiorstwa. Wdrożenie koncepcji CSR i postępowanie zgodnie z jej zasadami to istotne czynniki wzrostu przewagi konkurencyjnej firmy oraz poprawy jej wizerunku w oczach interesariuszy.

Kluczowe znaczenie mają strategiczne działania w zakresie m.in. właściwego zarządzania kompetencjami, przemyślanego kształtowania źródeł wyróżniających firmę, zdolności i sprawności systemu komunikowania się oraz polityki marketingowej. Kierownictwo firmy musi dążyć do tego, żeby społeczeństwo zrozumiało rolę przedsiębiorstwa, czemu i jak ono służy. Tylko te podmioty gospodarcze będą mogły pomyślnie prosperować, które dostosują się do aktualnych celów i wartości społeczeństwa.

KGHM Polska Miedź SA jest przykładem organizacji, która w jasny sposób komunikuje swoją odpowiedzialność wobec poszczególnych grup interesariuszy. Oczywistą sprawą jest, że działalność wydobywcza spółki w sposób negatywny wpływa na jej otoczenie. Aby w jakiś sposób zrekompensować tę inwazyjną w zasoby środowiska naturalnego działalność, firma realizuje wiele inicjatyw na rzecz

swojego otoczenia. Zasadnicze znaczenie ma fakt, że działania podejmowane przez KGHM są przemyślane i spójne ze strategią biznesową spółki.

Tylko holistyczne podejście do wszelkich aspektów związanych z CSR może zagwarantować firmie powodzenie rynkowe. Niezbędne jest właściwe zidentyfikowanie wyzwań i celów w zakresie odpowiedzialności społecznej i skonfrontowanie ich z celami strategicznymi spółki oraz potrzebami i oczekiwaniami poszczególnych grup interesariuszy.

Nie można jednak zapominać o tym, że nadrzędnym celem działalności przedsiębiorstwa jest zysk. Podobnie sprawa wygląda w KGHM Polska Miedź SA. To właśnie EBITDA na poziomie 7 mld PLN w 2021 r. oraz marża EBITDA Grupy Kapitałowej średnio powyżej 20% w latach 2017-2021 są nadrzędnymi celami spółki, którym podporządkowane zostały pozostałe cele. Ma to także odzwierciedlenie w modelu A.B. Carrola.

Firmy dążące do osiągnięcia przewagi względem konkurentów w długim okresie muszą wyjść poza swoje cele ekonomiczne. Tylko przedsiębiorstwa zbudowane na fundamentach zaufania, prowadzące dialog ze swoimi interesariuszami i aktywnie odpowiadające na ich potrzeby i oczekiwania będą mogły pomyślnie prosperować w obecnych turbulentnych czasach.

Literatura

- Adamczyk J., 2009, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Bernatt M., 2009, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Carroll A.B., 1991, *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, no. 34.
- Carroll A.B., 1999, *Corporate Social Responsibility*, Business and Society, no. 38.
- Eun-Mi L., Hyun Jung L., Jae-Hyeon P., Seong-Yeon P., 2016, *The important role of corporate social responsibility capabilities in improving sustainable competitive advantage*, Social Responsibility Journal, vol. 12, no. 4.
- Gałązka-Sobotka M., 2008, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa w procesie kształtowania trwałej przewagi konkurencyjnej*, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Głuszek E., 2008, *CSR jako narzędzie budowania wizerunku firmy*, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Głuszek E., 2010, *CSR jako sfera ryzyka reputacyjnego*, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Hui-Cheng Y., Lopin K., Mao-Feng K., 2017, *The relations between CSR disclosure and competitive advantage*, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, vol. 8, no. 5.
- Jakubów L., 2000, *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- KGHM – Zintegrowany Raport za rok 2017, <http://2017.raportroczny.kghm.com/pracownicy-to-nasz-priorytet/zatrudnienie/> (08.11.2018).

- KGHM Polska Miedź SA, 2017a, *Strategia KGHM Polska Miedź SA na lata 2017-2021*, Lubin.
- KGHM Polska Miedź SA, 2017b, *Strategia Społecznie Odpowiedzialnego Biznesu (CSR KGHM)*, Lubin.
- Knight H., Qaboos S., Ellison T., 2017, *Value drivers of Corporate Social Responsibility: The role of explicit value and back value*, *Social Business*, vol. 7, no. 1.
- Paliwoda-Matiolańska A., 2009, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Porter M., Kramer M.R., 2002, *The competitive advantage of corporate philanthropy*, *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 12.
- Porter M., Kramer M.R., 2006, *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 12.
- Ranking 200 Największych Polskich Firm 2018, <http://rankingi.wprost.pl/200-najwiekszych-firm> (08.11.2018).
- Rok B., 2008, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w kontekście strategii osiągania obopólnej korzyści*, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Rybak M., 2004, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Saeidi S.P., Sofian S., Saeidi P., Saeidi S.P., Saeidi S.A., 2015, *How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction*, *Journal of Business Research*, no. 68.