

## CSR I ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ W WARUNKACH SILNEJ KONKURENCJI

### CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

#### Sformułowanie problemu

Wiele przesłanek wskazuje, że koncepcja społecznej odpowiedzialności<sup>1</sup> konsekwentnie realizowana w przedsiębiorstwie może na różne sposoby przyczynić się do poprawy jego pozycji konkurencyjnej i budowania przewagi nad konkurentami<sup>2</sup>. Wydaje się, że głównym powodem, dla którego CSR zaczyna już przynosić przedsiębiorstwu wymierne korzyści, są zmieniające się oczekiwania społeczne. Nie można wykluczyć, że dzięki niej osiągnie się nawet nadzwyczajne wyniki. Powstaje jednak pytanie, czy, a jeśli tak, to jak wpływa jej stosowanie na treść postulatywnych teorii zarządzania czy paradygmaty w zarządzaniu. W najbardziej syntetycznej formule rozwoju teorii organizacji zakłada w swoim cyklu oddziaływanie tzw. dobrych praktyk na kształt teorii, a te z kolei przyczyniają się do wdrożeń i pojawiania się praktycznych problemów zarządzania<sup>3</sup>. Odniesienie wykorzystania CSR do warunków rywalizacji

---

\* dr inż., Politechnika Wroclawska

\*\* prof. dr hab. inż., Politechnika Wroclawska

<sup>1</sup> *Corporate Social Responsibility* (CSR) definiuje się najczęściej jako: działanie etyczne, przejrzyste i zgodne z przepisami, działanie polegające na tworzeniu partnerskich relacji z interesariuszami, działanie na rzecz ochrony środowiska naturalnego; zachowanie wychodzące poza minimalny poziom zobowiązań wobec interesariuszy określony w przepisach; proces poznawania i włączania oczekiwań społecznych w strategię rozwoju. Od 1 listopada 2010 r. zatwierdzona jest norma ISO 26000 w zakresie CSR, która podaje, że w strategii tej chodzi o odpowiedzialny wpływ decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie przyczyniające się do rozwoju zrównoważonego, dobrobytu, zdrowia społeczeństwa z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy, przepisów prawa, spójności z organizacją.

<sup>2</sup> Takie przesłanie wynika m.in. z programu realizowanego przez organizację Pracodawcy RP we współpracy z PricewaterhouseCoopers pod hasłem „Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu”. G. Raszowska, *Pracodawcy przyjmują kodeks*, „Rzeczpospolita” 9.03.2011 r. (Kariera i biznes B11).

<sup>3</sup> A. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 18.

i kreowania przewagi rynkowej otwiera pole do opracowywania modeli biznesowych. Te z kolei łączą się ze strategią i jej wdrażaniem. Innymi słowy, w stawianym pytaniu chodzi o wskazanie zakresu oddziaływania i udziału „profilu” CSR w dyscyplinie zarządzania, która „(...) stała się w ostatnich latach wielkim rynkiem, by nie powiedzieć targowiskiem: teorii, koncepcji, modeli i pojęć”<sup>4</sup>. Tak powstała różnorodność jest wyjaśniana intensywnością konkurencji, globalizacją i szybszym starzeniem się dobrych praktyk odnoszących się do skutecznego zarządzania. Z drugiej strony występują stałe punkty odniesienia (słowa kluczowe), trwale wykorzystywane niezależnie od zmieniającej się oferty „targowiska”. Dla strategii przedsiębiorstwa, która stanowi kwintesencję rynkowych zmagania, jest to m.in. kreatywność, innowacja, zmiana, technologia, proces. Ocena strategicznej wartości CSR zależy ostatecznie od szans generowania dodatkowej wartości i jej przechwycenia<sup>5</sup>. W prezentowanych dalej polach dostrzega się takie szanse, powstałe sytuacje i zjawiska, są bowiem ważne i sprzyjają skuteczności w zarządzaniu strategicznym.

### **CSR jako platforma poprawy relacji z interesariuszami**

Peter Drucker za kluczowy priorytet dla przedsiębiorstwa uznaje dążenie do poprawy relacji z interesariuszami, stwierdzając, że „należy dążyć do wypełniania przez przedsiębiorstwo roli dobrego pracodawcy, dobrego obywatela, dobrego sąsiada”<sup>6</sup>.

Oznacza to, że spełnianie tego postulatu powinno towarzyszyć realizacji celów strategicznych. CSR jest ściśle powiązana z tzw. ujęciem behawioralnym celów organizacji, która aby przetrwać, musi realizować więzkę celów spełniających oczekiwania różnych interesariuszy. Na znaczeniu przybiera zatem umiejętność działania w warunkach szybko ewoluującego otoczenia. CSR zakłada, że przedsiębiorstwa służą otoczeniu i dążą do osiągnięcia celów, nie tylko tych ekonomicznych, lecz również społecznych, z uwzględnieniem priorytetów ekologicznych. Dominującą pozycję zyskało stwierdzenie, że zdolność funkcjonowania na rynku, w średniej i dłuższej perspektywie, zależy od przestrzegania podstawowych norm i wartości społecznych, etycznych oraz ekologicznych. Menedżerowie powinni nie tylko zapewnić lojalność klientów przez wysoką jakość oferowanych produktów czy usług i relatywnie niskie ceny, lecz także zadbać, żeby organizacja była przyjazna otoczeniu, by stała się również interesującym miejscem pracy i była postrzegana pozytywnie w otoczeniu, w którym funkcjonuje.

Istnieje duża presja społeczna związana z oczekiwaniem od biznesu odpowiedzialności rozumianej jako uczciwość wobec pracowników i kontrahentów, wobec instytucji państwowych, współuczestnictwo w życiu lokalnej społeczności, udzielanie pomocy i wsparcia nie tylko finansowego, ale też merytorycznego<sup>7</sup>.

Rosnąca świadomość konsumentów sprawia, że wielu z nich w swoich wyborach kieruje się kryterium szeroko rozumianej odpowiedzialności społecznej. Coraz częściej

---

<sup>4</sup> K. Oblój, *Pasja i dyscyplina strategii, jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010, s. 14.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 119 i 123.

<sup>6</sup> P. Drucker, *Classic Drucker*, M T Biznes, Warszawa 2010, s. 216.

<sup>7</sup> Potwierdzają to badania m.in. MillwardBrown SMG/KRC, za: G. Raszowska, op. cit. oraz dane z projektów z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu zrealizowanych w ostatnich dwóch latach przez Harvard Business Review Polska, [http://www.hbrp.pl/csr2011/odpowiedzialny\\_biznes.php](http://www.hbrp.pl/csr2011/odpowiedzialny_biznes.php) (wgląd 15.05.2011).

konsumenci świadomie wybierają produkty „ekologiczne” (np. nietestowane na zwierzętach lub podlegające biodegradacji) albo wspierające cele społeczne (np. akcja Fundacji TVN i biznesu „Nie jesteś sam”, dzięki której część przychodów ze sprzedaży produktów przeznaczana jest na działalność dobroczynną). Zjawisko to może się nasilać w zależności od dynamiki rozwoju gospodarczego.

Postulatywnym założeniem jest to, że każde przedsiębiorstwo angażuje się w działania CSR we własny, unikatowy, wyjątkowy sposób. Tylko wtedy spełnia się wymogi strategiczne dla tej koncepcji. Uzależnione jest to z kolei od zasobów przedsiębiorstwa, kompetencji, układu interesariuszy, tradycji kulturowych, sytuacji społecznej i ekologicznej obszaru, w którym ono funkcjonuje. Społeczna odpowiedzialność jest zobowiązaniem, które przedsiębiorstwo przyjmuje na siebie dobrowolnie. Jednak ignorowanie oczekiwań społecznych może prowadzić do poważnego zachwiania równowagi organizacji gospodarczej, jak można by to ująć w języku z podejścia systemowego.

Dla menedżerów przedsiębiorstw jest to sygnał, by jak najszybciej poznali oraz nauczyli się wdrażać i stosować zasady odpowiedzialności społecznej biznesu. Narasta przekonanie, że etyka i odpowiedzialność społeczna wplatają się coraz mocniej właśnie w obowiązki menedżerów.

Kolejne postulatywne założenie to uznanie, że poznanie i wdrażanie narzędzi CSR nie przyniesie przedsiębiorstwom bezpośrednich i szybkich profitów, ale w dalszej perspektywie wywrze pozytywny wpływ zarówno na jakość życia, jak i na otoczenie, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Ta perspektywa kreuje preferencje dla kryteriów przetrwania i rozwoju. W ujęciu systemowym jest zgodna z koniecznością podejmowania decyzji i działań dla utrzymania równowagi zakłócanej oddziaływaniem otoczenia i czynnikami wewnętrznymi<sup>8</sup>.

Kadra menedżerska zaczyna postrzegać CSR jako narzędzie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które pozwala na efektywne funkcjonowanie organizacji zarówno w chwili obecnej, jak i w przyszłości. CSR jest bardzo ważnym elementem wizerunku organizacji; aspekt ten zostanie omówiony odrębnie w dalszej części artykułu.

W badaniach własnych z 2010 r. polscy menedżerowie dostrzegli wielowymiarowy aspekt łączący się z pojęciem bycia odpowiedzialnym przedsiębiorstwem<sup>9</sup>. Preferencje dokonanych wyborów można określić jako szukanie swoistej równowagi poprzez działania, w których dostrzega się dobro wielu interesariuszy. Wyniki tego badania pokazano w tabeli 1. Do wyboru były trzy warianty wskazań.

---

<sup>8</sup> J. Kroik, M. Bachorski-Rudnicki, *Przedsiębiorstwo jako obiekt społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)*, „Problemy Jakości” 2011, nr 3, s. 8.

<sup>9</sup> Badania ankietowe na próbie 106 respondentów. Sformułowano 27 pytań diagnostycznych.

**Tabela 1. Atrybuty działań przedsiębiorstwa na rzecz odpowiedzialności społecznej**

Pytanie: <b>Co przede wszystkim powinna robić organizacja, żeby można było o niej powiedzieć, że jest odpowiedzialna społecznie?</b>	Liczba wskazań N na dany wariant odpowiedzi (% w stosunku do ogółu wskazań oraz do liczby respondentów)
A. być etyczną w stosunku do interesariuszy	50 (18,47)
B. brać pod uwagę wspólne dobro pracowników, społeczności lokalnej i środowiska	71(25,67)
C. oferować wynagrodzenie odpowiednie do potrzeb pracowników i ich kwalifikacji	54 (19,51)
D. chronić środowisko naturalne	41(15,39)
E. chronić zdrowie pracowników	34 (12,35)
F. wspierać działalność charytatywną	20 (7,19)
G. inne	0
H. nie wiem	9 (3,8)

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bachorski-Rudnicki, Realizacja koncepcji odpowiedzialności w wybranym przedsiębiorstwie, Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2010 (maszynopis).*

Analiza struktury atrybutów bardzo wyraźnie wskazuje na wyeksponowanie preferencji dla działań na rzecz społeczności lokalnej i dobra pracowniczego. Trzy atrybuty wprost (B, C, E), a jeden pośrednio (A) łączą się z kontekstem pracowniczym. Najwyżej wyceniono wariant drugi łączący trzy dobra, które w CSR są osią wartości tej koncepcji [71(25,67)].

### **CSR jako podstawa uzyskiwania przewagi konkurencyjnej**

Większość mieszkańców Europy deklaruje też, że bierze pod uwagę społeczne zaangażowanie firm podczas zakupu produktu lub usługi. W Holandii i Hiszpanii deklarację taką złożyło odpowiednio 89% i 81% ankietowanych. Równocześnie w siedmiu z dwunastu krajów duża część konsumentów deklarowała, że byłaby gotowa płacić więcej za produkt „odpowiedzialny społecznie i ekologicznie”<sup>10</sup>.

Badania przeprowadzone w Polsce już w roku 2003 wśród 170 przedsiębiorstw z listy 500 największych wykazały, że prawie 65% przedsiębiorców uważało za mniejszym lub większym zdecydowaniem, iż klienci oczekują od firm zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych, a ponad 85% ma poczucie, że takie oczekiwania kierują w stosunku do biznesu społeczności lokalne<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> *The first ever European survey of consumers' attitudes towards Corporate Social Responsibility*, CSR Europe Magazine The Corporate Social Responsibility Magazine in Europe (January 2001), <http://pdfcast.org/pdf/csr-europe-magazine-the-corporate-social-responsibility-magazine-in-europe-january-2001> (wgląd 15.04.2011).

<sup>11</sup> B. Rok, S. Stolorz, D. Stanny, *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Bank Światowy, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2003, s. 14.

Wyniki takie, nawet jeśli obciążone pewnym błędem wynikającym z deklaratywnego charakteru wielu pytań, wskazują na wysoką świadomość zarówno konsumentów, opinii publicznej, jak i samych przedsiębiorców. W kontekście kolejnych lat, jakie upłynęły od czasu badania, należy liczyć, że stanowiska te się umocniły. Najczęściej wymieniane przez menedżerów korzyści wynikające z odpowiedzialnego prowadzenia biznesu to poprawa wizerunku, oszczędności, możliwość wyróżnienia się, zwiększone zainteresowanie inwestorów, podniesienie morale pracowników oraz ograniczenie ryzyka działalności.

W czasach, gdy o konkurencyjności danego przedsiębiorstwa świadczy nie tylko cena oferowanych produktów czy usług, lecz także to, w jakich okolicznościach one powstają, to właśnie prowadzenie biznesu w sposób odpowiedzialny może dawać przewagę konkurencyjną. Znany z wielkiej aktywności na rzecz CSR w Polsce Bolesław Rok zdefiniował ją jako „podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i na poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich”<sup>12</sup>. Idea odpowiedzialnego biznesu zakłada budowanie wspólnej wartości i generowanie korzyści zarówno dla społeczeństwa i środowiska naturalnego, jak i samego biznesu. CSR nie może być więc utożsamiana z filantropią i działalnością charytatywną – ważne jest bowiem, jak firma zarabia pieniądze, a nie jak i na co je wydaje. W takim przypadku w praktyce zarządzania powstanie konieczność wskazywania powodów, dla których dana firma jest lepsza niż konkurencja, w czym tkwi poczucie jej unikatowości, czyli jakie jest podłoże osiągania przewagi konkurencyjnej. Z czterech bazowych kategorii przewag CSR wydobyla je w dwóch; w jakości zróżnicowanych relacji cenowych oraz w jakości systemu obsługi, dla którego istotne są kwestie bliskiej współpracy z klientem<sup>13</sup>.

Strategia społecznej odpowiedzialności, jeśli ma być realizowana w sposób spójny, powinna wynikać z autentycznych przekonań właścicieli i pracowników firmy, stanowić odzwierciedlenie wartości wyznawanych przez cały zespół, i dzięki temu być integralnym elementem wszystkich systemów i działań przedsiębiorstwa. Im większy jest stopień uświadomienia naczelnemu kierownictwu znaczenia interesariuszy w procesie zarządzania organizacją, tym bardziej uwzględniają oni aspekty społeczne i ekologiczne w procesie podejmowania decyzji. Odnajdują też więcej korzyści w opinii społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa. Z tych wniosków wynika, że wdrożenie i utrzymanie koncepcji zarządzania odpowiedzialnego społecznie jest nastawione na nieprzerwane, ciągłe uczenie się, pozyskiwanie wiedzy oraz pomnażanie kapitału intelektualnego.

Innym wymiarem konkurencyjności wynikającej z CSR jest innowacyjność. Innowacyjność powinna być łączona z takimi korzyściami jak zwiększenie udziału w rynku czy wzrost sprzedaży. Tworzenie czy wprowadzanie na rynek nowych, „zrównoważonych produktów” z reguły sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej, pozwalając na pogłębienie dystansu między przedsiębiorstwem a jego bezpośrednią konkurencją. W rozumieniu odpowiedzialnego biznesu innowacja nie opiera się wyłącznie na wprowadzaniu nowych rozwiązań. Powinna prowadzić również do osiągania lepszej jakości już istniejących produktów i usług, poprawy ich funkcjonalności, usprawniania metod wdrażania strategii i odpowiednich procedur. Te akcenty omówiono w dalszej części artykułu.

---

<sup>12</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2004, s. 18.

<sup>13</sup> K. Oblój, op. cit., s. 135.

Biznes działa pod rosnącą presją, jest poddawany ciągłej ocenie, rosną bowiem oczekiwania konsumentów, społeczeństwa i mediów, które w coraz większym stopniu oczekują transparentności i etyki w biznesie. „Dobre zarządzanie CSR daje pewność uzyskania oraz utrzymania i monitorowania «społecznej licencji» na długoterminowe i efektywne prowadzenie działalności”<sup>14</sup>.

### **CSR jako wyraz podejmowania odpowiedzialności indywidualnej i zespołowej**

W schemacie podanym przez Petera Druckera odpowiedzialność społeczna jest wrodzoną cechą społeczeństwa organizacji. Stąd organizacja musi posiadać władzę społeczną konieczną, aby ustalać reguły i wymagania pozwalające osiągać wyniki, do podejmowania decyzji dotyczących ludzi, środowiska pracy, a także władzę pozwalającą ustalać, gdzie i jak budować lub rezygnować ze swej działalności, również w odniesieniu do innych sytuacji i rzeczy<sup>15</sup>. Z tej programującej przesłanki wynika, że władza musi być równoważona obowiązkami. Stąd organizacja musi ponosić pełną odpowiedzialność za to, jak wpływa na pracowników, na klientów, środowisko i wszelkie obszary swojej penetracji. W ponoszeniu pełnej odpowiedzialności należy zauważać dwa aspekty: przedmiotowy i podmiotowy. Ten pierwszy wyznacza ramy rzeczowe aktywności adresowane do: otoczenia rynkowego, otoczenia publicznego, sfery zatrudnienia, ochrony środowiska, relacji z inwestorami. Natomiast drugi należy łączyć z pewnym stanem zorganizowania (materialnego i emocjonalnego) przedsiębiorstwa uzyskiwanym w dochodzeniu do przyjętych celów i realizacji strategii, w których zauważalny i respektowany jest „reżim” dbania o korzyści zdefiniowanych interesariuszy. Osiąganie pożądanego poziomu tego stanu wymaga dużego wysiłku twórczego i konsekwencji w działaniu. Pomocne może tu być przyjęcie zasad i wytycznych, które budują konstruktywną odpowiedzialność „od podstaw”, na poziomie operacyjnym z wyzwaniem zaangażowania w ponoszeniu odpowiedzialności. Filozofia tego podejścia związana jest z odwróceniem standardowego myślenia i rozumienia odpowiedzialności, które wiąże się z odnośnikiem go do konsekwencji – kary, na rzecz traktowania odpowiedzialności jako „osobisty wybór jednostki, by wnieść się ponad okoliczności oraz zaangażowania się na rzecz określonych rezultatów – według procedury”<sup>16</sup>. Procedura ta obejmuje cztery kroki: „zobacz to”, „przyjmij za to odpowiedzialność”, „rozwiąż to” i „rób to”. Dotyczy ona pracowników, zespołów, jednostek organizacyjnych i przedsiębiorstwa jako całości. Największym problemem jest przejście do kroku związanego z odpowiedzialną realizacją swoich zadań („rób to”), to tu właśnie marnuje się zasoby, czas, szuka się wymówek – wynika to z naturalnej obawy przed ryzykiem, jakie wiąże się z przyjęciem pełnej odpowiedzialności za rezultaty. Ten aspekt ponoszenia odpowiedzialności można i należy wpleść w codzienność przyjmowania odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Potwierdzeniem takiej optyki operacyjnej są opinie menedżerów zajmujących się wdrażaniem CSR. Kilka z nich podano w tabeli 2.

<sup>14</sup> T. Gasiński, *CSR – ostatni element układanki zwanej biznesem*, Przegląd Corporate Governance, w: „BDO Spółki Giełdowe” 2009, nr 2 (3), <http://www.spolkigieldowe.bdo.pl/biuletyn/46/dobre-praktyki/csr-ostatni-element-ukladanki-zwanej-biznesem.html> (wgląd 25.04.2011).

<sup>15</sup> P. Drucker, op. cit., s. 215.

<sup>16</sup> R. Connors, T. Smith, C. Hickman, *Zasada OZ. Uzyskiwanie rezultatów poprzez indywidualną i organizacyjną odpowiedzialność*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 67.

**Tabela 2. Opinie wybranych menedżerów dotyczące odwzorowania zasad CSR w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa**

	Zasady wynikające ze stosowania CSR
<b>Nestlé Polska</b> (specjalista public relations)	CSR jest rodzajem katalizatora, sposobem funkcjonowania w codziennym cyklu pracy, który sprawia, że działa się efektywniej. Spośród inicjatyw CSR realizuje się m.in. program, w którym pracownicy mogą zwracać uwagę na różne niedoskonałości organizacyjne i rozmawiać ze swoimi przełożonymi w sposób często trudny do wyobrażenia w innych firmach.
<b>Danone Polska</b> (członek zarządu nadzorujący CSR)	CSR to sposób odpowiedzialnego zarządzania, nie jest ona dodatkowym programem wsparcia, lecz DNA zarządzania strategicznego. Natężenie działań CSR odnosi się do prawa człowieka, stosunków z pracownikami, środowiska, zarządzania i społeczności lokalnych, relacji z konsumentami.
<b>Polkomtel SA</b> (menedżer promocji i public relations)	Warto jak najczęściej pokazywać pracownikom, że firma działa odpowiedzialnie na różnych płaszczyznach. Widząc to, są oni bardziej zaangażowani i lepiej realizują cele stawiane przez organizację. Należy promować pozytywne pomysły u szeregowych pracowników i pomoc w ich realizacji. Jest wielu pracowników, którzy na swoim szczeblu mogą zrobić coś dobrego. Często jednak nie stwarza się im szansy realizacji tych inicjatyw, bo organizacja ich nie zauważa.
<b>CSR Consulting</b> (partner zarządzający)	Punktem wyjścia do budowania strategii CSR, a potem także jej komunikacji, powinny być wartości jasno zdefiniowane i podzielane przez pracowników firmy na wszystkich szczeblach. Firma musi zadbać o zmianę podejścia personelu, o zmianę świadomości ludzi, którzy muszą wiedzieć, że zachowanie wbrew wartościom wiąże się z surową karą. Taka zmiana nastawienia nie nastąpi z dnia na dzień. To proces, który będzie trwał.

Źródło: M. Szlendak, P. Pohrybieniuk, Ł. Krzeski, A. Jacaszek, M. Greszta, *Odbudujmy nadwątlone zaufanie*, *Odpowiedzialny Biznes 2010*, „Harvard Business Review Polska”, <http://www.hbrp.pl/csr2011/articles.php?id=3804> (wgląd 19.04.2011).

Opinie menedżerów odnoszą się do spraw oczywistych i wydawałoby się nawet prozaicznych. Jednak chodzi o to, by w rzeczywistości realizować ów postulat i w ten sposób wypełniała się wytyczna normy ISO 26000 mówiąca o spójności organizacyjnej i praktyce realizacji. Odpowiedzialny biznes jest w tym kontekście nie tylko metodą zarządzania firmą, ale realizacją przyjętego procesu rozwoju. Jego pierwszoplanowym zadaniem jest bez wątpienia identyfikacja braków organizacyjnych oraz doskonalenie już prowadzonych w tym zakresie działań. Stanowi również sposób rewizji dotychczasowych zasad działania przedsiębiorstwa i szansą na udoskonalenie procesów zachodzących w organizacji i jej otoczeniu. Przejaw ten jest z punktu widzenia zarządzania społeczną odpowiedzialnością niezwykle istotny, ponieważ łączy skuteczność bizne-

sową z doskonaleniem operacyjnym, podejściem procesowym do budowania relacji z klientami, dostawcami, pionem sprzedaży produktów, czy wreszcie pracownikami przedsiębiorstwa – ich motywowaniem oraz rozwojem.

### CSR jako czynnik scalający strategię

W wielu podejściach związanych z metodologicznymi aspektami formułowania i wdrażania strategii przedsiębiorstwa wyraża się pogląd, że warunkiem skutecznego przejścia przez poszczególne fazy (cykle) procesu jej opracowania jest zintegrowanie obu podstawowych etapów. Ciekawym ujęciem w tym zakresie jest metodyka nazwana „strategią błękitnego oceanu” opracowana przez W. Chan Kim i R. Mauborgne<sup>17</sup>. Stwierdzają oni, że integracja ta jest możliwa przez motywowanie pracowników, zarówno na najwyższym, jak i na najniższym szczeblu. Dzięki temu proces „wbudowania realizacji w strategię” jest rzetelny (uczciwy). Ta konstatacja pozwoliła autorom wspomnianej metodyki na wprowadzenie kategorii „rzetelnego procesu”, który ułatwia zarówno tworzenie, jak i wdrażanie strategii przez mobilizację ludzi do dobrowolnego współdziałania koniecznego przy opracowywaniu takiej strategii. Spełnieniem tego wymogu jest podnoszenie zaufania, które dokonuje się drogą budowy „uczciwego procesu”. Uczciwy proces stanowi gwarancję, że realizacja jest wbudowana w strategię, dzięki czemu od samego początku formułowania strategii aż do etapu jej wdrożenia można liczyć na aktywność ludzi. Odpowiedzialność społeczna w kontekście pracowniczym niesie przesłanie uczciwości. Na uczciwy proces składają się trzy elementy: zaangażowanie, wyjaśnianie i jasne oczekiwania. Zaangażowanie oznacza, że poszczególni pracownicy biorą udział w podejmowaniu decyzji strategicznych poprzez dzielenie się własnymi pomysłami i spostrzeżeniami. Wyjaśnienie tłumaczy, dlaczego pracownik podjął takie, a nie inne decyzje strategiczne i jaki wpływ mogą one mieć na jego zachowanie. Jasność oczekiwań odnosi się do działań menedżerów, którzy po określeniu strategii powinni wyznaczyć nowe reguły zachowania i postępowania. Przestrzeganie reguł związanych z uczciwym procesem może skłonić ludzi do twórczego zaangażowania się w proces wdrażania strategii. Z kolei ich nieprzestrzeganie oddala skuteczną realizację strategii.

Można uznać, że oprócz wyróżnionych w strategii „błękitnego oceanu” czynników, do których zaliczają się: percepcja koniecznych zmian w działaniu przedsiębiorstwa, potencjał zasobowy przedsiębiorstwa, elementy motywacyjne i polityczne, które wpływają na opracowywanie (formułowanie i wdrażanie) strategii oraz jej scalenie, formuła odpowiedzialności społecznej może być katalizatorem integrowania procesu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak wykorzystać wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 74. Zasadami tej strategii są: rekonstrukcja granic rynku, koncentracja na szerokiej wizji, a nie na liczbie, sięganie poza granice istniejącego popytu, wybieranie właściwej kolejności elementów strategicznych, przewycięzanie głównych przeszkód organizacyjnych, wbudowanie realizacji w strategię.

<sup>18</sup> Bliższe omówienie w: J. Kroik, J. Skonieczny, *Odwzorowanie odpowiedzialności społecznej w strategii przedsiębiorstwa*, artykuł przesłany na konferencję „Nauka dla zarządzania – u początków i współcześnie”, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. J. Kochanowskiego w Kielcach i Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 1–3 czerwca 2011 r.



Oprócz funkcji integratora strategii odpowiedzialność społeczna może przyczyniać się do wzmocnienia jednej z zasad strategii „błękitnego oceanu”, jaką jest sięganie poza granice istniejącego popytu<sup>19</sup>. Chodzi o modele, w których traktuje się odpowiedzialność społeczną jako źródło innowacji biznesowych, wzmocnienia przewagi konkurencyjnej, jako sposób odkrywania nowych nisz rynkowych<sup>20</sup>. Ten kontekst CSR był sygnalizowany wcześniej<sup>21</sup>.

Scalanie działań strategicznych można też zauważyć, analizując cykl tworzenia strategii. W każdym jej etapie od wizji do działań operacyjnych powinny zaistnieć przesłanki wywodzące się z CSR. W takim rozumieniu koncepcja społecznej odpowiedzialności wykracza poza formuły strategii funkcjonalnej przyczyniającej się do osiągnięcia celów głównych, ale jest fundamentem, na którym buduje się podstawową strategię<sup>22</sup>.

### CSR jako zasób wizerunkowy

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa jest „materią” szczególnego zainteresowania PR (*public relations*). Zgodnie z dwoma przeciwnymi, konkurencyjnymi podejściami do PR<sup>23</sup>, tj. łączenia go bądź z warstwą symboliczną i interpretacyjną, bądź z warstwą behawioralnego zarządzania strategicznego, tylko to drugie podejście „wpasowuje się” do przedstawionych tu wymiarów CSR. Wtedy można budować dwukierunkowe relacje z interesariuszami i tworzyć uczciwą reputację przedsiębiorstwa dzięki komunikowaniu swoich decyzji wynikających z posiadanej władzy społecznej i o własnych zachowań. Pogląd ten wynika być może z kontrowersyjnego założenia, że PR warstwy symbolicznej i interpretacyjnej jest bardziej narażony na „pokusę” oddalania się od rzeczywistych zachowań organizacji. Gdyby odrzucić te zastrzeżenia, nie można nie dostrzec elementów pragmatyzmu związanego z procesem budowy wizerunku, reputacji, marki poprzez CSR. W takim ujęciu warstwa behawioralnego zarządzania strategicznego w PR powinna dopuszczać działania typu rozpowszechnianie informacji czy współpraca z mediami, a nawet komunikacja marketingowa. Problemem pozostaje jakość wzajemnego zrozumienia i zaufania między przedsiębiorstwem a otoczeniem oraz jakość relacji z interesariuszami.

Przekuwanie świadomości o strategicznym charakterze CSR może napotykać bariery wynikające z postrzegania PR wyłącznie w warstwie symbolicznej. Częściowo takie też nastawienie wydobyto podczas wspomnianych wcześniej badań ankietowych menedżerów przeprowadzonych w 2010 r. Jedną z podstawowych kwestii w tych ba-

<sup>19</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, op. cit.

<sup>20</sup> Takie założenie przyjmuje podejście *base-of-the pyramid* C.K. Prahalada, za: I. Kuraszko, *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2010, s. 97.

<sup>21</sup> Strategia „błękitnego oceanu” jest nastawiona na poszukiwanie przewag rozproszonych, K. Oblój, op. cit., s. 159.

<sup>22</sup> P. Wołczek, *Strategia a CSR*, w: Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red), *Społeczna odpowiedzialność organizacji, metodyka, narzędzia, ocena*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 156, Wrocław 2011, s. 282.

<sup>23</sup> I. Kuraszko, op. cit., s. 19.

daniach był problem powodów zainteresowania przedsiębiorstw koncepcją CSR. Wyniki ujęto w tabeli 3.

**Tabela 3. Przesłanki podejmowania działań społecznych przez przedsiębiorstwa**

Pytanie: Czy, a jeśli tak, to z jakiego powodu organizacje angażują się w działalność społeczną? (można było wskazać nie więcej niż trzy warianty odpowiedzi)	Liczba wskazań N na dany wariant odpowiedzi (% w stosunku do ogółu wskazań oraz do liczby respondentów)
Nie, nie ma powodu do angażowania się w CSR.	4 (2,4)
Tak, ponieważ stanowi to element ich promocji.	68 (30,64)
Tak, próbując w ten sposób odwrócić uwagę od innych problemów i łamania prawa w organizacji.	24 (11,23)
Tak, zdają sobie sprawę, że podejście czysto ekonomiczne w działalności nie wystarczy w dzisiejszym świecie do osiągnięcia sukcesu.	36 (16,34)
Tak, bo organizacje są wrażliwe na potrzeby społeczne.	10 (4,9)
Tak, wynika to z mody, naśladownictwa.	31 (14,29)
Tak, bo stanowi to o ich przewadze konkurencyjnej.	38 (17,36)
Tak, z innych powodów.	1 (0,5,1)
Trudno powiedzieć.	14 (6,13)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bachorski-Rudnicki, *op. cit.*

O wspomnianej postawie menedżerów świadczy fakt, że dominującym powodem angażowania się przedsiębiorstw w działalność społeczną była według nich promocja [68 (30%, 64%)] oraz znaczny udział opcji mody i naśladownictwa [31 (14%, 29%)], które mogą wynikać z działań nawiązujących do warstwy symbolicznej PR. Podobnie można kojarzyć stan komunikowania społecznego interpretowany jako odwracanie uwagi od innych problemów [24 (11%, 23%)]. Nawet jeśli więc założymy uproszczony pogląd respondentów o istocie CSR, przekonywanie tej grupy pracowników o CSR jako narzędziu budowy przewagi strategicznej, w świetle powyższych badań, wymaga dalszego doskonalenia. Mimo to wątek strategiczny ujęty w czwartym i siódmym wariancie wyboru, tj. konieczność nieograniczania się do aspektów czysto ekonomicznych jako warunek sukcesu oraz sprzyjanie tworzeniu przewagi konkurencyjnej, dał łączny wynik wyższy niż kontekst promocji [74 (33%, 70%)]. Bezpośredni czynnik wrażliwość przedsiębiorstwa na potrzeby społeczne usytuowany był na niskim poziomie [10 (4%, 9%)]. Oznaczać to może niską preferencję tej przesłanki jako podstawy podejmowania decyzji. Jednak, jak argumentowano wcześniej, menedżerowie dają CSR szansę i wartość biznesową.

### CSR jako spoiwo w modelu biznesowym

Wyniki badań własnych nie sytuują jednoznacznie CSR jako formuły dla budowy atrakcyjnego modelu biznesowego, choć widzi się w tym podejściu źródło korzyści ekonomicznych. Oznacza to, że dostrzega się wpływ CSR na formułowanie modelu biznesowego firmy. Zdaniem K. Obłója w każdym modelu znajdują się trzy powiązane ze sobą elementy: zasoby, umiejętności i konfiguracja ich połączeń. Przedsiębiorstwo,

mając tak wielką możliwość wyborów w każdym z tych trzech obszarów, ma szansę zarówno na formułowanie różnych strategii, jak i wdrażanie ich w praktyce<sup>24</sup>. Zasoby wzbogacane przez CSR są elementem i/lub przesłanką tych wyborów. Bariery dla tworzenia modelu jest to, że zbyt często w kontekście pojęcia odpowiedzialnego biznesu podejmuje się w Polsce tematy związane z programami zaangażowania społecznego. Pomija się tym samym aspekt opłacalności i wymiernych korzyści biznesowych, jakie ma przynieść zarządzanie firmą zgodnie z CSR. W wielu firmach panuje też mylne przekonanie, iż bogactwo jest w ten sposób jest niemoralne – zdarza się bowiem, że CSR nadal postrzegana jest jako element strategicznej filantropii. Tymczasem odpowiedzialny biznes jest sposobem zarabiania pieniędzy – przy poszanowaniu oczekiwań oraz potrzeb różnych grup interesariuszy firmy: pracowników, klientów, akcjonariuszy, inwestorów, dostawców<sup>25</sup>.

Działania takie jak czynienie dobra czy sprawianie, by świat był lepszy, na pewno nie należą do priorytetowych zadań odpowiedzialnego biznesu żadnego przedsiębiorstwa, chociaż programy zaangażowania społecznego, o których tak wiele się pisze, mogłyby na to wskazywać. W praktyce zadaniem nadrzędnym przedsiębiorstw nie jest podejmowanie działań, które tradycyjnie leżą w gestii polityki społecznej państwa czy organizacji pozarządowych. Rejestr problemów ekologicznych oraz społecznych, niezwykle istotnych z punktu widzenia rozwoju gospodarczego i społecznego, wydaje się olbrzymi, ale czy podejmowanie tych problemów przez przedsiębiorstwo jest rzeczywiście kluczowym elementem CSR? Odpowiedzi udziela stopień akceptacji zasady zrównoważonego rozwoju. Od właścicieli i menedżerów zależy więc decyzja, jak tę kompozycję wpleść w model biznesowy.

Nie ma wątpliwości, że CSR wpływa na priorytety i programy działania w przedsiębiorstwie i w ten sposób na wiele istotnych kwestii dotyczących zarządzania. Wpływ ten może przybierać postać realizacji strategii CSR, coraz częściej używanego pojęcia z konwencji dyscypliny zarządzania strategicznego. Założenia koncepcji nie idą „pod prąd” zbudowanych kanonów i perspektyw w teorii organizacji i teorii zarządzania. W strukturze CSR widać cechy podejścia systemowego i równowagi organizacyjnej, a także wpływ dorobku ujęcia behawioralnego. Koncepcja ta nie jest więc nośnikiem nowych paradygmatów dla zarządzania, które powstały w ostatnich latach, z drugiej jednak strony może być ramowym scenariuszem dla realizacji postulatów Petera Druckera. Korzysta ona bowiem z dorobku teorii równowagi organizacyjnej, w zasadzie we wszystkich czterech sformułowanych tam obszarach równowagi. Nieprzypadkowo używa się niekiedy zamiennie pojęć CSR i polityki zrównoważonego rozwoju (norma ISO 26000). W odniesieniu do założeń teorii zasobowej można mówić o oddziaływaniu na zasoby organizacji w wyniku jej strategicznego wykorzystania. Dotyczy to takich zasobów jak: ludzie, wiedza, strategia, marka. Trzeci element modelu biznesowego – konfiguracja powiązań zasobów i umiejętności – to w rzeczywistości zachowanie m.in. spójności organizacyjnej i widzenie praktyki realizacyjnej będące wytyczną dla normy ISO 26000.

---

<sup>24</sup> K. Oblój, op. cit., s. 97.

<sup>25</sup> A. Łuszcz, *CSR – coraz ważniejszy element kultury korporacyjnej*, Przegląd Corporate Governance, „BDO Spółki Giełdowe” 2009, nr 3 (4), <http://www.spolkigieldowe.bdo.pl/biuletyn/47/dobre-praktyki.html> (wgląd 25.04.2011).

## BIBLIOGRAFIA

### Wydawnictwa książkowe:

- Chan Kim W., Mauborgne R. 2010.** *Strategia błękitnego oceanu. Jak wykorzystać wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna.* MT Biznes, Warszawa.
- Connors R., Smith, T., Hickman C. 2010.** *Zasada OZ. Uzyskiwanie rezultatów poprzez indywidualną i organizacyjną odpowiedzialność.* MT Biznes, Warszawa.
- Drucker P. 2010.** *Classic Drucker.* MT Biznes, Warszawa.
- Koźmiński A., Latusek-Jurczak D. 2011.** *Rozwój teorii organizacji.* Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Kuraszko I. 2010.** *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu.* Difin, Warszawa.
- Oblój K. 2010.** *Pasja i dyscyplina strategii, jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy.* Wyd. Poltext, Warszawa.
- Rok B. 2004.** *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie,* Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa.
- Rok B., Stolorz S., Stanny D. 2003.** *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka,* Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Bank Światowy, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Wolczek P. 2011.** *Strategia a CSR,* w: Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji, metodyka, narzędzia, ocena,* Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 156.

### Czasopisma:

- Cone C., DaSilva A., Feldman M. 2011.** *Filantropia jako narzędzie marketingu,* „Harvard Business Review Polska” ([http://www.hbrp.pl/csr2011/articles\\_hbrp.php?id=274](http://www.hbrp.pl/csr2011/articles_hbrp.php?id=274)) (15.04.2011).
- Gasiński T. 2009.** *CSR – ostatni element układanki zwanej biznesem.* Przegląd Corporate Governance, w „BDO Spółki Giełdowe”, nr 2 (3) (<http://www.spolki giełdowe.bdo.pl/biuletyn/46/dobre-praktyki/csr-ostatni-element-ukladanki-zwanej-biznesem.html>) (25.04.2011).
- Kroik J., Bachorski-Rudnicki M. 2011.** *Przedsiębiorstwo jako obiekt społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR),* „Problemy Jakości”, nr 3.
- Łuszcz A. 2009.** *CSR – Coraz ważniejszy element kultury korporacyjnej,* „Przegląd Corporate Governance, BDO Spółki Giełdowe”, nr 3 (4) (<http://www.spolki giełdowe.bdo.pl/biuletyn/47/dobre-praktyki.html>) (25.04.2011).
- Raszowska G. 2011.** *Pracodawcy przyjmują kodeks,* „Rzeczpospolita”, 9.03.2011 r. (Kariera i biznes, B11).
- Szlendak M., Pohrybieniuk P., Krzeski Ł., Jacaszek A., Greszta M. 2010.** *Odbudujmy nadwężone zaufanie, Odpowiedzialny Biznes 2010,* „Harvard Business Review Polska” (<http://www.hbrp.pl/csr2011/articles.php?id=3804>) (19.04.2011).
- The first ever European survey of consumers' attitudes towards Corporate Social Responsibility.* CSR Europe Magazine The Corporate Social Responsibility Magazine in Europe (January 2001) (<http://pdfcast.org/pdf/csr-europe-magazine-the-corporate-social-responsibility-magazine-in-europe-january-2001>) (15.04. 2010).

**Strony internetowe:**

[http://www.hbrp.pl/csr2011/odpowiedzialny\\_biznes.php](http://www.hbrp.pl/csr2011/odpowiedzialny_biznes.php) (19.04.2011).  
[www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl). 26.04.2011 (norma ISO 26000:2010).

**Maszynopisy:**

**Bachorski-Rudnicki M. 2010.** *Realizacja koncepcji odpowiedzialności biznesu w wybranym przedsiębiorstwie*. Wydział Informatyki i Zarządzania Politechnika Wrocławska. Wrocław. (praca magisterska).

**Kroik J., Skonieczny J. 2011.** *Odzworowanie odpowiedzialności społecznej w strategii przedsiębiorstwa*, artykuł przesłany na konferencję „Nauka dla zarządzania – u początków i współcześnie”, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. J. Kochanowskiego w Kielcach i Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 1–3 czerwca 2011 r.

**STRESZCZENIE**

Koncepcja społecznej odpowiedzialności (CSR), konsekwentnie realizowana w przedsiębiorstwie, może na różne sposoby przyczynić się do poprawy jego pozycji konkurencyjnej i budowania przewagi nad konkurentami. Najczęściej wymieniane korzyści wynikające z odpowiedzialnego prowadzenia biznesu to poprawa wizerunku, oszczędności, możliwość wyróżnienia się, podniesienie morale pracowników oraz ograniczenie ryzyka działalności.

Artykuł dokonuje analizy kilku obszarów, w których CSR można traktować jako tworzywo strategiczne. Argumentacje potwierdzające tę cechę wynikają ze zgodności CSR z podejściami z teorii organizacji, postulatami P. Druckera oraz z pozytywnym wpływem na opracowanie strategii przedsiębiorstwa. Kilka okoliczności rozważań odnosi się do wyników autorskich badań poglądów polskich menedżerów z 2010 r.

**SŁOWA KLUCZOWE:** podejście, przedsiębiorstwo, strategia, zarządzanie, wizerunek

**SUMMARY**

The concept of corporate social responsibility, when implemented consistently may improve the company's competitive position and help build the advantage over competitors. The most important benefits of running a responsible business are: improved image, savings, differentiation, higher morale of the workers and reduced risk.

The paper analyses some areas in which CSR may be a strategic stuff. That approach corresponds with P. Ducker's theories and with positive influences on enterprise's strategy. General remarks of the article also sourced from own empirical researches. The researches discuss Polish managers approach to CSR in 2010 year.

**KEYWORDS:** approach, enterprise, strategy, management, image

