

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA – KONSTYTUOWANIE Koncepcji W PERSPEKTYWIE STRATEGICZNEJ

Wprowadzenie

Aktualnie w Polsce powstaje znaczna liczba prac podejmujących tematykę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). Wiele miejsca poświęcono samej koncepcji i argumentacji dotyczącej zasadności i przesłanek podejmowania aktywności w tym zakresie. Są też prace wskazujące granice, które przedsiębiorstwo powinno przekraczać, aby zbliżyć się do sedna wykorzystywania koncepcji. Wreszcie są i takie, które odnoszą się do treści i intencji obowiązującej w tej kwestii normy ISO 26000:2010 i porządkującej fakultatywnie obszar zrównoważonego rozwoju organizacji. Część prac uwzględnia poglądy menedżerów na temat postrzegania roli i znaczenia CSR dla przedsiębiorstwa.

Wydaje się, że na tle rozmaitych rozważań i wyrażanych poglądów w zakresie CSR istnieje potrzeba rozwijania i metodologicznego porządkowania koncepcji CSR jako tworzywa i podstawy dla opracowania strategii przedsiębiorstwa. Z badań własnych autorów wynika, że znaczna część menedżerów postrzega walory CSR przede wszystkim w perspektywie strategicznej. Jest to pochodna własnych doświadczeń i wiedzy respondentów, ale również ich intuicji i nieświadomionego przekonania. W niektórych poglądach dostrzega się również bardziej radykalne opinie uznające, że „CSR nie jest dodatkowym programem wsparcia, lecz swoistym DNA zarządzania strategicznego”¹.

* Prof. dr hab. inż. Zbigniew Malara – Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wroclawska.

** Dr inż. Janusz Kroik – Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wroclawska.

¹ Pogląd zarządu firmy Danone Polska [11, s. 423].

Akceptowanie roli CSR jako dobra użytecznego w perspektywie strategicznej wymaga prześledzenia kilku podstawowych wątków merytorycznych i metodycznych. Wśród nich wykazania, że istnieje spójność wartości i norm wnoszonych przez CSR z istotą funkcjonowania firmy oraz znalezienia przesłanek, że CSR tworzy wartość korzystną (dodaną) na potrzeby realizowania długookresowych celów przedsiębiorstwa. Przy tym kluczowym problemem byłoby znalezienie odpowiedzi na podstawowe pytanie: gdzie i jak konkurować?, a nawet uznanie CSR za podstawowy motyw, którym kieruje się przedsiębiorstwo na potrzeby opracowania strategii. Do sformułowania takiego poglądu skłania autorów artykułu przede wszystkim obserwacja praktyki, między innymi zapis w dokumencie opracowanym przez Stowarzyszenie Pracodawcy RP, w którym można przeczytać, iż „CSR może na różne sposoby przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej i budowania przewagi nad konkurentami”². Niezależnie od przesłanek, dla których ów zapis znalazł się w dokumencie opracowanym przez Stowarzyszenie, ocena rzeczywistej wartości strategicznej CSR zależy ostatecznie od szans generowania przez przedsiębiorstwo dodatkowej wartości i/lub umiejętności jej przechwytywania [13, s. 119 i s. 123]. W dalszej części pracy autorzy wskazują kilka aspektów, które mogą potwierdzić jej znaczenie w działalności przedsiębiorstwa.

1. CSR środkiem i celem zarządzania strategicznego

Jak się wydaje, dostrzeganie wagi i wartości CSR powinno wynikać z zasad i formuł opracowanych na potrzeby zarządzania strategicznego. Za takim ujęciem przemawia rozwój i ocena ewolucji poglądów odnośnie do zarządzania strategicznego. Począwszy od lat 70. ubiegłego wieku obserwuje się, z jednej strony, wyraźnie zarysowane kształtowanie się jednoznacznych koncepcji i modeli zarządzania strategicznego, a z drugiej zaś – pojawienie się na tym tle wymiarów społecznej odpowiedzialności w strategii przedsiębiorstwa³. Zauważa się również, że z początkiem trzeciego tysiąclecia nastąpiło zdecydowane uwzględnianie kontekstu CSR na potrzeby opracowywania strategii. Związek ten dotyczy nade wszystko myśli i przesłanek uwzględnianych przy opracowaniu strategii – i w tym rozumieniu powinien być interpretowany jako rodzaj spoiwa łączącego zasoby (własne, dostępne i/lub kontrolowane), kompetencje (umiejętności, narzędzia i *granice swobody*) oraz uwarunkowania (wewnętrzne oraz w otoczeniu), które wykorzystuje przedsiębiorstwo, by osiągnąć swoje cele.

² Program realizowany we współpracy z Pricewaterhouse Coopers pod nazwą *Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu* [14].

³ Por. K.R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, praca z roku 1971, za: [17, s. 16].

W dychotomicznym podziale strategii na korporacyjną i biznesową, niezależnie od poszukiwania odpowiedzi na zawsze aktualne pytanie: gdzie konkurować i jak konkurować, łatwo można doszukać się obecności CSR w obu tych kategoriach.

Pierwsza definiuje bowiem zakres działań firmy pod względem sektorów i rynków, a kluczowe i realne decyzje dotyczą wyborów co do stopnia dywersyfikacji usług i/lub produkcji, możliwości tworzenia aliansów, fuzji oraz przejęć, a także rodzaju integracji wertykalnej oraz metod alokacji zasobów między obszarami aktywności przedsiębiorstwa. Zamysły te są *a priori* podyktowane szansą na uzyskanie stopy zwrotu z kapitału własnego, wyższego niż koszt kapitału. Źródłem upatrywanych korzyści może być już istniejący sektor (rynek) lub tworzony w drodze analizy trendów nowy, innowacyjny obszar zdiagnozowanych potrzeb⁴.

Drugi rodzaj strategii zajmuje się sposobem konkurowania w określonym sektorze lub rynku, a jej celem jest poszukiwanie rozwiązań dających przewagę konkurencyjną i/lub możliwość osiągnięcia wartości poprzez działania innowacyjne (unikalne i trudne do naśladowania).

Te dwie kategorie myślenia i działania ściśle wiążą się ze sobą. Na potrzeby budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwo poszukuje takich pól aktywności, na których może uzyskać powodzenie. W praktyce oznacza to zarówno konieczność korzystania z *twardych* metod konkurowania, ale także przymus sięgania po wartości *miękkie* wpisane w CSR. W obydwu więc przypadkach strategia jest pochodną traktowania uczestników rynku przez przedsiębiorstwo jako źródeł zysku, ale także jako podmioty, wobec których należy przestrzegać rygorów i nakazów wypływających ze społecznego zaangażowania i odpowiedzialności występowania w roli *dobrego pracodawcy, obywatela, sąsiada* [3, s. 216].

Ta swoista koincydencja obydwu strategii powoduje, że powstaje nowa kategoria przesłania, rodzaj paradygmatu i zobowiązanie, które – ujmowane we współczesnych kluczowych przesłankach (motywach) strategicznych – są swoistą *wizytówką* i *wyzwaniem* dla zarządzania strategicznego w dzisiejszych czasach i realnym kontekście strategii. Syntetyczną ewolucję przesłanek strategicznych, opracowaną w oparciu o poglądy R.M. Granta, uwzględniono w tabeli 1.

Wyróżnienie CSR jako pierwszego z motywów może sugerować przekonanie G.M. Granta do swoistej nieuchronności liczenia się z postawą obywateli – klientów wobec firm, nie tylko w aspekcie symbolicznym-wizerunkowym, lecz również jako *twardych graczy*, wymagających od współczesnego przedsiębiorstwa takiej właśnie postawy, potwierdzanej w faktach, decyzjach, sprawozdaniach i innych widocznych dowodach.

⁴ Nowe spojrzenie na strategię określane jako koncentracja na innowacji wartości, dzięki której skupianie na konkurencji staje się nieistotne [7, s. 85].

Drugi w kolejności motyw – *rywalizacja o standardy* jest syntetycznym określeniem dla inicjatyw prowadzonych przez innowatorów wartości, konkurujących o wizję przyszłych możliwości biznesowych przemysłu lub branży oraz o przywództwo intelektualne. Jest to rywalizacja o wyobrażenie koncepcji i rozwój nowych kategorii wartości użytkowych⁵. Oba motywy koegzystują, nie ograniczając się wzajem, co oznacza, że mogą one (skrajnie) tworzyć nawet układy komplementarne.

Ten nakreślony obraz ewolucji koncepcji strategicznych opiera się wyraźnie na założeniu, że przedsiębiorstwo postrzega się jako społeczność jednostek podtrzymywanych i wspieranych przez wszystkie elementy otoczenia. Takie założenie oznacza konieczność jej działania wewnątrz sieci na rzecz swych relacji i zależności z uczestnikami rynkowej gry.

Tabela 1. Odpowiedzialność społeczna biznesu (CSR) jako dominujący motyw w zarządzaniu strategicznym

Perspektywa strategiczna strategia jako	Okres oddziaływania	Przesłanki (motywy) w zarządzaniu strategicznym
Pozycjonowanie	Lata 70. XX wieku	Analiza sektora; segmentacja rynku; krzywa doświadczeń; analiza PIMS; planowanie portfela przedsiębiorstwa
Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej	Lata 80. i część dekady lat 90. XX wieku	Analiza zasobów i umiejętności; maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy; restrukturyzacja i reinżynieria; fuzje i alianse
Odwzorowanie nowej ekonomii	Część dekady lat 90. XX do przełomu wieków	Innowacje strategiczne; nowe modele biznesowe; przełomowe technologie
Specyfika zjawisk nowego tysiąclecia	Część pierwszej dekady XXI wieku z perspektywą na dalsze dekady	Społeczna odpowiedzialność biznesu i etyka biznesu ; rywalizacja o standardy; rynki typu winner-take-all ; strategię globalne

Źródło: opracowanie na podstawie: [5, s. 32].

Debata nad społeczną odpowiedzialnością i jej miejscem w gospodarce trwa nadal. Na przykład M.E Porter i M.R Kramer uznają, że najważniejszym zadaniem dla współczesnych teoretyków i praktyków jest określenie dokładnych punktów przecięcia interesów firmy i społeczeństwa, czyli inicjatyw i działań tworzących przewagę konkurencyjną, a jednocześnie przynoszących korzyści społeczne. Nazywają tę sytuację „strategicznym CSR” [5, s. 82].

Reasumując tę część rozważań, należy podkreślić, że przekonanie do strategicznego myślenia o odpowiedzialności społecznej biznesu aktualnie przeniosło się poza rozważania spekulacyjne czy powierzchowne i dowodzi kluczowości wykorzystywania zasad CSR w praktyce.

⁵ Poglądy m.in. G. Hamela i C.K. Prahalada; za: [7, s. 75].

2. CSR w procesie opracowania strategii

Okazuje się, że pozytywna rola CSR może być również eksponowana w odniesieniu do samej metodyki opracowywania strategii przedsiębiorstwa. W pracach związanych z tym podejściem wyraża się pogląd, że warunkiem skutecznego przejścia przez poszczególne fazy (cykle) procesu opracowania strategii, jest zintegrowanie dwóch podstawowych jej etapów, tj. *formułowania* i *wdrażania*. Wydaje się, że stosowanie zasad CSR może przyczynić się do tej integracji i stać się swoistym jej katalizatorem.

Z kilku znanych w literaturze przedmiotu wskazań metodycznych służących opracowywaniu strategii, na przykład postulat R. Kaplana i D. Nortona propagujący system wdrażania strategicznej karty wyników, czy prace M. Morgana, R. Levitta i W. Maleka proponujące model strategicznego działania (*Strategic Execution Framework* – SEF) [12, s. 35], najbliższe eksponowaniu, czy wręcz oparte na przesłankach wywodzących się z CSR jest podejście zaproponowane przez W.C. Kima i R.A. Mauborgne'a, znane jako *strategia błękitnego oceanu*. Autorzy ci reprezentują wskazywane wcześniej podejście do strategii określane *innowacją wartości*, w wyniku którego redukuje się znaczenie koncentracji uwagi na konkurencji. W niektórych opracowaniach uznaje się to podejście nawet jako typ *strategii innowacyjnej*⁶.

Niezależnie jak traktuje się tę strategię, jej skuteczność (poprzez integrację etapów) osiąga się przez motywowanie pracowników, zarówno na najwyższym, jak i na najniższym szczeblu. W ten sposób *proces wbudowania realizacji w strategię* jest – zdaniem autorów tej koncepcji – najbliższy rzeczywistości organizacyjnej (spójny i uczciwy). Ta ostatnia konstatacja pozwoliła twórcom tego podejścia na wprowadzenie kategorii *rzetelnego procesu*, który ułatwia zarówno budowanie, jak i wdrażanie strategii przez mobilizację pracowników do dobrowolnego i odpowiedzialnego współdziałania koniecznego przy jej opracowywaniu. Rzetelny, a przez to uczciwy proces stanowi gwarancję, że od samego początku formułowania strategii po jej wdrożenie można liczyć na aktywność ludzi. Odpowiedzialność społeczna w kontekście pracowniczym niesie więc również przesłanie uczciwości⁷.

⁶ Zasadami tej strategii jest: rekonstrukcja granic rynku; koncentracja na szerokiej wizji, a nie na liczbie; sięganie poza granice istniejącego popytu; wybieranie właściwej kolejności elementów strategicznych; przewidywanie głównych przeszkód organizacyjnych; wbudowanie realizacji w strategię [2].

⁷ 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 oznacza, dlaczego pracownik podjął takie, a nie inne decyzje strategiczne i jaki wpływ one mogą 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, takich jak: percepcja koniecznych zmian w działaniu przedsiębiorstwa: potencjał zasobowy przedsiębiorstwa: czynniki motywacyjne i polityczne, które wpływają na opracowywanie (formułowanie i wdrażanie) strategii i jej scalenie, formuła odpowiedzialności społecznej może być spoiwem w integrowaniu procesu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa⁸.

Scalanie działań strategicznych można również dostrzec, poddając analizie cykl tworzenia strategii. W każdym z jej etapów od wizji do działań operacyjnych mogą/ powinny zaistnieć przesłanki wywodzące się z CSR. W takim rozumieniu koncepcja społecznej odpowiedzialności wykracza poza formuły strategii funkcjonalnej, przyczyniającej się do osiągnięcia celów głównych i jest fundamentem, na którym buduje się podstawową strategię, wiążąc trzy powiązane ze sobą elementy: zasoby, umiejętności i uwarunkowania środowiskowe (warunki działania) [18, s. 82].

Oprócz funkcji integratora strategii odpowiedzialność społeczna może przyczyniać się również do wzmacniania jednej z formuł strategicznych według W. Chan Kima i R. Mauborgne'a, jaką jest obowiązek sięgania poza granice istniejącego popytu. W tym przypadku chodzi o swoiste przekraczanie barier popytu z wykorzystaniem źródeł osadzonych w społecznej odpowiedzialności, tj. za pomocą: innowacji biznesowych, wzmacniania przewagi konkurencyjnej i odkrywania nowych nisz rynkowych⁹.

Oceniając zjawisko z tej perspektywy, nabiera się przekonania o charakterze tezy, a mianowicie, że CSR może mieć wpływ na formułowanie modelu biznesowego przedsiębiorstwa, tworząc platformę na potrzeby formułowania różnych strategii, jak również wdrażania ich w praktyce [13, s. 97]. A mianowicie, przy konfigurowaniu komponentów składających się na model biznesu punktem wyjścia jest zawsze cel główny, który w warstwie merytorycznej może wywodzić się z respektowania idei CSR [12].

3. Operacjonalizacja CSR na potrzeby budowania przewagi konkurencyjnej

Wskazywany wcześniej kluczowy powód, dla którego CSR znajduje miejsce w przesłankach strategicznych współczesnego przedsiębiorstwa, tj. presja poglądów i oczekiwań potencjalnych klientów, ma swoje odzwierciedlenie w wynikach badań prowadzonych od początku XXI wieku. Wyniki badań wskazują, że większość mieszkańców Europy deklarowało, iż społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw jest brane przez nich pod uwagę podczas zakupu produktu lub usługi. Na przykład w Holandii i Hiszpanii deklarację taką złożyło odpowiednio 89 i 81% ankietowanych. Równocześnie w siedmiu z dwunastu krajów, w których prowadzono badania, duża część

⁸ Szerzej w: [8]

⁹ Przyjmuje takie założenie podejście *base-of-the pyramid* C.K. Prahalada, za: [10, s. 97].

konsumentów deklarowała, że byłaby gotowa płacić więcej za produkt *odpowiedzialny społecznie i ekologicznie* [19].

Badania przeprowadzone w Polsce w 2003 roku wśród 170 przedsiębiorstw z listy 500 największych wykazały, że prawie 65% przedsiębiorców uważało, z mniejszym lub większym zdecydowaniem, że klienci oczekują od firm zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych, a ponad 85% ma poczucie, że takie oczekiwania kierują w stosunku do biznesu społeczności lokalne [16, s. 14].

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

Aktualnie, gdy o konkurencyjności danego przedsiębiorstwa świadczy nie tylko cena oferowanych produktów czy usług, lecz także to, w jakich okolicznościach one powstają, prowadzenie biznesu w sposób odpowiedzialny może dawać przewagę konkurencyjną. Znany z wielkiej aktywności na rzecz uwzględniania CSR w Polsce B. Rok zdefiniował ją, jako „podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i na poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich” [15, s. 18]. Z tej perspektywy idea odpowiedzialnego biznesu zakłada budowanie wspólnej wartości i generowanie korzyści zarówno dla społeczeństwa i środowiska naturalnego, jak i samego biznesu w sposób zrównoważony. Ważne jest więc, jak przedsiębiorstwo zarabia pieniądze, ale również jak i na co je wydaje. W praktycznym ujęciu powstaje konieczność wskazywania powodów, dla których przedsiębiorstwo jest i/lub ma się stać lepszym niż konkurencja. W czym tkwi przekonanie o jego unikalności, czyli jakie jest podłoże osiągnięcia przewagi konkurencyjnej?

Strategia społecznej odpowiedzialności, aby mogła być realizowana w sposób spójny, powinna wynikać z autentycznych przekonań właścicieli i pracowników przedsiębiorstwa i stanowić odzwierciedlenie wartości przez nie wyznawanych. Im wyższy 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 *byciu* społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwem. Z tego 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. Powinna być ona łączona z takimi korzyściami, jak zwiększenie udziału w rynku czy

wzrost sprzedaży. Tworzenie i wprowadzanie na rynek nowych, zrównoważonych produktów z reguły sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej i pozwala na zwiększenie dystansu pomiędzy przedsiębiorstwem a jego bezpośrednią konkurencją. I nie chodzi tutaj wyłącznie o wprowadzanie na rynek nowych produktów. W rozumieniu odpowiedzialnego biznesu innowacja – prócz wprowadzaniu nowych rozwiązań – powinna prowadzić również do osiągnięcia wyższej (lepszey) jakości już istniejących produktów i usług, poprawy ich funkcjonalności, usprawniania metod wdrażania strategii i odpowiednich procedur oraz umożliwiać funkcjonowanie w perspektywie długookresowej.

Biznes działa pod presją, jest poddawany ciągłej ocenie, rosną oczekiwania konsumentów, społeczeństwa i mediów, w coraz większym stopniu oczekują oni transparentności i etyki w biznesie: „Dobre zarządzanie CSR daje pewność uzyskania oraz utrzymania i monitorowania *społecznej licencji* na długoterminowe i efektywne prowadzenie działalności” [4]. Spoiwem dla operacyjnego wymiaru strategii, który w literaturze nazywany jest perspektywą procesową strategii, jest możliwość wykorzystania normy społecznej odpowiedzialności biznesu ISO 26000, która odnosi się do siedmiu obszarów merytorycznych [1].

4. Zakończenie – CSR – wizerunkowa perspektywa strategiczna

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa jest obszarem szczególnego zainteresowania PR (ang. *public relations*). Zgodnie z dwoma przeciwnymi konkurencyjnymi podejściami do PR [10, s. 19], tj. łączenia go bądź z warstwą symboliczną i interpretacyjną, bądź z warstwą behawioralnego zarządzania strategicznego, tylko to drugie podejście odpowiada wymiarom (kryteriom) CSR. Tylko wtedy bowiem, informując otoczenie o własnych zamierzeniach i zachowaniach, możliwe jest budowanie dwukierunkowych relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami i rzetelne tworzenie jego uczciwej reputacji. Pogląd ten, jak się zdaje, wynika z założenia, że PR w warstwie symbolicznej i interpretacyjnej jest bardziej narażony na pokusę oddalania się od rzeczywistych zachowań organizacji. Gdyby odrzucić te zastrzeżenia, to nie można nie dostrzec elementów pragmatyzmu związanego z procesem budowy wizerunku, reputacji i marki w drodze wykorzystywania do tego celu argumentacji wpisanej w CSR.

W takim ujęciu warstwa behawioralnego zarządzania strategicznego w PR powinna dopuszczać w praktyce działania, takie jak: rozpowszechnianie informacji czy współpracę z mediami, a nawet komunikację marketingową. Problemem pozostaje jakość wzajemnego zrozumienia i zaufania pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem oraz jakość relacji z interesariuszami.

Przekazywanie świadomości o strategicznym charakterze CSR może napotykać bariery wynikające z postrzegania PR głównie w warstwie symbolicznej. Przeprowadzone przez autorów badania opinii menedżerów wspomniane we wstępie wydołyby znaczący udział poglądów zbieżnych z kontekstem symbolicznym PR. W kluczowym pytaniu dla oceny świadomości respondentów było wskazanie powodów zainteresowania przedsiębiorstw koncepcją CSR. Wyniki ujęto w tabeli 2.

Jako dominujący powód angażowania się przedsiębiorstw w działalność społeczną wskazywana była *promocja* (68 wskazań, co stanowi 30% ogółu, oraz 64% w stosunku do liczby respondentów). Jeśli przyjąć, że promocja z udziałem CSR jest rzetelnym elementem strategii marketingowej, to oznacza, że uznaje się możliwość jej korzystnego oddziaływania na otoczenie bliższe. Wsparciem dla tego strategicznego kontekstu promocji jest równoczesny wybór opcji *budowy przewagi konkurencyjnej* [38 wskazań odpowiednich jak wyżej, zdefiniowano w udziałach 17 i 36%) oraz wariantu *poszukiwanie innych niż czysto ekonomiczne przesłanki sukcesu rynkowego* (36 wskazań, tj. udziałów odpowiednio do ogółu i liczby respondentów 16 i 34%). Z kolei osłabieniem jest wskazanie opcji *mody i naśladownictwa* (31 wskazań z udziałami 14 i 29%), oraz stan komunikowania społecznego interpretowany jako *odwracanie uwagi od innych problemów* (24 wskazań, dających odpowiednio 11 i 23%). Te dwie ostatnie opcje nawiązują do aktywności PR w warstwie symbolicznej. Niski poziom wskazań przesłanki dla CSR, wynikający z oceny wrażliwości przedsiębiorstwa na potrzeby społeczne (10 wskazań, z udziałami 4 i 9%), może wskazywać, jak daleko jest przedsiębiorstwom do wskazań P. Druckera, i jakie ono powinno być.

Tabela 2. Przesłanki podejmowania działań społecznych przez przedsiębiorstwa

Pytanie: Czy, a jeśli tak, to z jakiego powodu organizacje angażują się w działalność społeczną? (można 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, próbują w ten sposób odwrócić uwagę od innych problemów i łapania 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: [11].

Należy mieć nadzieję, że z poziomu formułowania postulatów i argumentów za rozwijaniem tego nurtu uczestnicy gry rynkowej przemieszczą się na poziom operacjonalizowania działań, a tym samym aktywność przedsiębiorstw mierzona ich zaangażowaniem w kluczowe obszary gospodarki, polityki i społeczeństwa uczyni zadość zapisom odnoszącym się do normy ISO 2600.

Bibliografia

- [1] Bachorski-Rudnicki M., Kroik J., *ISO 26000*, „Problemy Jakości” 2011, nr 7.
- [2] Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak wykorzystać wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- [3] Drucker P., *Classic Drucker*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- [4] Gasiński T., *CSR – ostatni element układanki zwanej biznesem*, „Przegląd Corporate Governance”, [w:] BDO „Spółki Giełdowe” 2009, nr 2 (3).
- [5] Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- [6] Jabłoński M., *Geometria modeli biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 4.
- [7] Krawiec F., *Zarządzanie strategią firmy*, Difin, Warszawa 2011.
- [8] Kroik J., Skonieczny J., *Odwzorowanie odpowiedzialności społecznej w strategii przedsiębiorstwa*, materiały konferencyjne *Nauka dla zarządzania – u początków i współcześnie*, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. J. Kochanowskiego w Kielcach i Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Kielce–Katowice 2011.
- [9] Kuraszko I., *Nowa komunikacja społeczna, wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2010.
- [10] Malara Z., Kroik J., *CSR i zrównoważony rozwój w warunkach silnej konkurencji*, „Zeszyty Naukowe”, OTN, Ostrołęka 2012, nr XXV.
- [11] Morgan M., Levitt R., Malek W., *Skuteczne wdrażanie strategii*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- [12] Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii, jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010.
- [13] Raszkowska G., *Pracodawcy przyjmują kodeks*, Kariera i biznes, „Rzeczpospolita”, wydanie z 09.03.2011 r.
- [14] Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2004.

- [15] Rok B., Stolorz S., Stanny D., *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – podstawy – praktyka*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Bank Światowy, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2003.
- [16] Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa, 2004.
- [17] Wołczek P., *Strategia a CSR*, [w] *Spółeczna odpowiedzialność organizacji, metodyka, narzędzia, ocena*, (red.) Pisz Z., Rojek-Nowosielska M., Wyd. UE we Wrocławiu, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 156, Wrocław 2011.
- [18] *The first ever European survey of consumers’ attitudes towards Corporate Social Responsibility*, “CSR Europe Magazine The Corporate Social Responsibility Magazine in Europe”, January 2001.

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA – KONSTITUOWANIE KONCEPCJI W PERSPEKTYWIE STRATEGICZNEJ

Streszczenie

Praca dotyczy problemu wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) w przedsiębiorstwie i reperkusji z tym związanych. Mimo znaczących dokonań teoretycznych i praktycznych pozostają nadal wątpliwości metodyczne co do zastosowania CSR, szczególnie jako narzędzia i modelu biznesowego. W pracy wskazano niektóre ważne – zdaniem autorów – przedsięwzięcia na rzecz rozwijania koncepcji CSR. Dokonano oceny przesłanek związanych z formułowaniem strategii oraz przyjmowaniem celów przedsiębiorstwa w kontekście CSR. Zaprezentowano wyniki własnych badań w zakresie poglądów kadry menedżerskiej na temat postrzegania podejścia CSR. Są one korzystne i wspierają ewentualną aplikację tego podejścia w praktyce. Strategiczna implementacja CSR zbliża korporację do realizacji wyzwań wpisanych w postulat P. Druckera: „(...) aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstwa”.

SŁOWA KLUCZOWE: PRZEDSIĘBIORSTWO WSPÓŁCZESNE, SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA, STRATEGIA, DOŚWIADCZENIA Z BADAŃ

SOCIAL RESPONSIBILITY OF CONTEMPORARY ENTERPRISE – THE IMPLEMENTING CONCEPTION IN STRATEGIC PROSPECT

Abstract

The paper concerns the Corporate Social Responsibility (pol. *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*) concept and implementing of principle of CSR in strategic prospect with repercussions related it. In spite of significant theoretical and methodical effecting, doubts in relation to practical application of CSR still remain, particularly as instruments and business model. In author's opinion it indicate in work some important – in favor of – venture of development the CSR concept. It perform estimate of premise related CSR with formulating strategy and in context reception of purpose of enterprise. It present results of research in range of view about perception of CSR conception from approach of top managers (head officers). They are advantageous and they lean possible application of this approach in practice. Strategic implementation approximate for realization of postulate corporation CSR P. Drucker thesis: *that everything really serves the interests public, it has become interest and business of enterprise.*

KEY WORDS: CONTEMPORARY ENTERPRISE, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, STRATEGY, EMPIRICAL EXPERIENCE