

**Dominika Brzęczek-Nester**

## **Spoleczna odpowiedzialność biznesu a konkurencyjność przedsiębiorstw**

### **Wprowadzenie**

Obecnie w stosunku do podmiotów gospodarczych na wyzwania współczesnej konkurencji nakłada się coraz bardziej oczekiwanie zrównoważonego rozwoju. Błędem byłoby ograniczanie pola badawczego (m.in. dotyczącego konkurencyjności przedsiębiorstw) jedynie do bezpośrednich relacji danego przedsiębiorstwa z innymi przedsiębiorstwami będącymi jego dostawcami, odbiorcami, konkurentami bądź jedynie obecnymi na rynku podmiotami gospodarczymi<sup>1</sup>. Warunki, w których funkcjonuje świat biznesu, podlegają ustawicznym zmianom. Globalizacja, postęp technologiczny, piętrzenie się problemów ekologicznych (przyrodniczych), społecznych, ekonomicznych, instytucjonalnych i kulturowych, ściślejsze powiązanie oraz wszelakie warunki występujące w miejscu lokalizacji i na obszarze działania przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstwa – a zwłaszcza jego konkurencyjności – nie jest obojętne miejsce i przestrzeń działania, gospodarka, w którą się wpisuje, społeczność i władza publiczna, z którą wchodzi w liczne relacje. Przedsiębiorstwa, które chcą być konkurencyj-

---

<sup>1</sup> *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, K. Kuciński (red.), SGH, Warszawa 2009, s. 9; M. Warski, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a konkurencyjność przedsiębiorstwa (na podstawie badań pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”)*, Katedra Zarządzania Strategicznego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Konferencja Źródła wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, SGH, Warszawa 16.11.2009.

ne, muszą dostosować się do zachodzących zmian poprzez modyfikację swoich działań oraz zdolność do szybkiego i stałego uczenia się.

Skuteczna okazuje się koncepcja zwana społeczną odpowiedzialnością biznesu (ang. *corporate social responsibility*, CSR). W świecie biznesu uznaje się, że dzięki odpowiedzialnemu stosunkowi do społeczeństwa i środowiska firma staje się bardziej konkurencyjna i elastyczna oraz ma szansę przyciągnąć i utrzymać większe grono klientów i najlepszych pracowników. Wobec tego koncepcja CSR to nowa rola organizacji w społeczeństwie, nowa wizja partnerstwa. CSR to także podejście do prowadzenia biznesu, którego podstawą jest systematyczne zarządzanie wartościami niematerialnymi mającymi wpływ na jego funkcjonowanie<sup>2</sup>.

W zglobalizowanej gospodarce społeczna odpowiedzialność biznesu jest często wymieniana jako unikalna propozycja dla przedsiębiorstw – wspomagająca zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Badania naukowe są różne i czasami sprzeczne. W wielu publikacjach pojawiają się tezy, że CSR ma pozytywny wpływ na konkurencyjność. Nie zostało to jednak udowodnione. Gdyby można udowodnić, że odpowiedzialność się opłaca, byłby to silny impuls do upowszechniania się dobrych praktyk w zakresie CSR. W innych badaniach wykazano, że wiele działań CSR nie jest dobrze włączonych do strategicznych decyzji spółki<sup>3</sup>.

Niniejsze opracowanie jest próbą usystematyzowania najważniejszych zagadnień dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu i jej roli jako skutecznego narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, narzędzia zwiększania konkurencyjności firmy.

Celem tego artykułu jest znalezienie i opisanie zależności pomiędzy CSR a konkurencyjnością przedsiębiorstw. Główna hipoteza stawiana przez Autorkę brzmi: społeczna odpowiedzialność biznesu wywiera pozytywny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw, szczególnie w długim okresie.

W części pierwszej opracowania przedstawiona zostanie koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, w drugiej – istota konkurencyjności przedsiębiorstw. Trzecia część tegoż artykułu stanowi natomiast prezentację głównych zależności potwierdzających pozytywny wpływ CSR na konkurencyjność przedsiębiorstw.

---

<sup>2</sup> M. Kaźmierczak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec interesariuszy wewnętrznych organizacji*, [w:] *Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Z. Wałkowski (red.), Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium”, nr 1(3), „Zarządzanie i Marketing”, Gniezno 2009, s. 31.

<sup>3</sup> A. Martinuzzi, S. Gisich-Boie, A. Wiman, *Does Corporate Responsibility Pay Off? Exploring the links between CSR and competitiveness in Europe's industrial sectors*, Research Institute for Managing Sustainability (RIMAS) on behalf of the European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, Vienna University of Economics and Business, Wiedeń 2010, s. 1.

## Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Już u schyłku XIX wieku A. Carnegie w pracy *Ewangelia bogactwa* umieścił klasyczne określenie teorii odpowiedzialności społecznej korporacji. Jego poglądy były oparte na zasadzie miłosierdzia i zasadzie włodarstwa. Zgodnie z zasadą miłosierdzia szczęśliwsi członkowie społeczeństwa wspomagali mniej szczęśliwych (doktryna społecznej odpowiedzialności). Zasada włodarstwa wymagała, by przedsiębiorstwa i zamożne osoby traktowały siebie wyłącznie jako włodarzy powierzonego im majątku, działających na rzecz całego społeczeństwa (doktryna biblijna). Według tej teorii rolą przedsiębiorstwa jest pomnażanie majątku społeczeństwa poprzez zwiększanie własnego w wyniku rozsądnego inwestowania zasobów pozostających w jego władaniu. Istnieje zatem konieczność uświadomienia przedsiębiorstwu, iż w jego własnym interesie jest działanie w sposób, który społeczność uznaje za odpowiedzialny<sup>4</sup>.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu powstała w Stanach Zjednoczonych w latach 60. XX wieku. Początkowo w Europie nie budziła większego zainteresowania. Jednakże wraz z rosnącą przewagą konkurencyjną USA, coraz częściej pojawiającymi się trudnościami związanymi z utrzymaniem gwarancji socjalnych państwa dobrobytu oraz wobec procesu postępującej globalizacji w każdej sferze życia gospodarczego (zwłaszcza w stosunkach przemysłowych) koncepcja zyskiwała coraz szersze grono zwolenników w państwach Unii Europejskiej<sup>5</sup>. Droga Europy do społecznej odpowiedzialności biznesu rozpoczęła się w Niemczech, w których O. Bismarck wprowadził ubezpieczenia społeczne. W latach 90. ubiegłego stulecia ukształtował się w USA model społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa jako „dobrego obywatela”. Oprócz przyjętej wcześniej odpowiedzialności ekonomicznej i prawnej, uwzględniał kryterium etyczne biznesu i wprowadzał działalność społeczną na rzecz otoczenia<sup>6</sup>.

Komisja Europejska, definiując społeczną odpowiedzialność biznesu (ang. *corporate social responsibility*, CSR), określa ją jako koncepcję zakładającą dobrowolne uwzględnianie w działalności gospodarczej przedsiębiorstw celów społecznych (czyli zmierzających do zaspokojenia potrzeb bytowych i rozwojowych szerokich warstw społecznych) i kwestii ochrony środowiska naturalnego (zagadnień ekologicznych), przy czym aktywność ta wykracza poza zo-

<sup>4</sup> J. Adamczyk, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 39.

<sup>5</sup> M. Kucharski, *Rola i znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, Departament Dialogu Społecznego i Stosunków Pracy, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan.

<sup>6</sup> J. Adamczyk, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw...*, *op. cit.*, s. 40.

bowiązania wynikające z powszechnie przyjętych norm prawnych, jest działalnością dobrowolną<sup>7</sup>.

ISO 26000 definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które<sup>8</sup>:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji),
- jest zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania,
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w działaniach podejmowanych w obrębie jej strefy wpływów.

Zgodnie z ISO 26000, postrzeganie organizacji jako społecznie odpowiedzialnej oraz jej rzeczywiste działania w zakresie społecznej odpowiedzialności mogą mieć wpływ na<sup>9</sup>:

- przewagę konkurencyjną,
- wizerunek organizacji,
- zdolność pozyskiwania i utrzymywania pracowników, udziałowców i klientów,
- morale, zaangażowanie i wydajności pracowników,
- opinie inwestorów, właścicieli, darczyńców, sponsorów społeczności finansowej,
- relacje organizacji z przedsiębiorstwami, instytucjami rządowymi, mediami, dostawcami, partnerami, klientami oraz społecznością, w obrębie której organizacja funkcjonuje.

CSR to koncepcja oznaczająca dobrowolne uwzględnianie przez przedsiębiorstwa interesu społecznego i kwestii ochrony środowiska naturalnego w swojej działalności biznesowej oraz relacjach z podmiotami funkcjonującymi w ich otoczeniu. Bycie odpowiedzialnym społecznie przedsiębiorstwem nie oznacza tylko spełniania wszystkich wymogów formalnych, ale zwiększone inwestycje

---

<sup>7</sup> *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, COM (2001) 366 Final, Bruksela, 18.07.2001, s. 6.

<sup>8</sup> ISO 26000, *Guidance on social responsibility*, Norma Międzynarodowa dotycząca odpowiedzialności społecznej, <http://www.pkn.pl/iso-26000>

<sup>9</sup> *Ibidem*.

w zasoby ludzkie, ochronę środowiska i relacje z interesariuszami, czyli dobrowolne zaangażowanie. Poradnik ISO 26000 może być stosowany na zasadach dobrowolności i nie może służyć do tworzenia barier handlu i prawnego nacisku na przedsiębiorstwa. Przeznaczony jest dla wszystkich organizacji bez względu na wielkość i położenie geograficzne. Może być wykorzystywany w całości lub w części, zależnie od potrzeb przedsiębiorstwa<sup>10</sup>.

Przyjmuje się, że przedsiębiorstwo nie jest jednostką niezależną od otoczenia, a umiejętność zaspokojenia potrzeb funkcjonujących w nim podmiotów jest warunkiem powodzenia działalności biznesowej. Tak pojęta społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi integralną część realizowanej w długim okresie strategii rozwoju, jest punktem odniesienia do podejmowania bieżących decyzji biznesowych i znajduje odzwierciedlenie we wszystkich aspektach działalności gospodarczej przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Do zakresu CSR należą więc zarówno działania zewnętrzne w ramach funkcjonowania danej organizacji (np. udział w projektach realizowanych wspólnie z organizacjami pozarządowymi), jak i działania wewnętrzne (np. opracowanie na piśmie kodeksu etycznego obowiązującego w firmie)<sup>12</sup>.

Praktyczne podejście do CSR może mieć różnorodny charakter i nie musi być złożone lub wiązać się dużymi nakładami finansowymi. W praktyce najczęściej CSR obejmuje aktywności<sup>13</sup>:

- adresowane do pracowników firmy, np. poprawa warunków pracy (w tym BHP), zapewnienie większej satysfakcji i możliwości rozwoju zawodowego, równowaga na polu „praca a życie prywatne”, równe traktowanie, szkolenia i rozwój zawodowy pracowników (z uwzględnieniem planowania kariery), komunikowanie/informowanie pracowników oraz włączenie ich w proces podejmowania decyzji w firmie, odpowiedzialne i sprawiedliwe wynagradzanie lub pomoc finansowa dla pracowników (np. systemy ubezpieczeń emerytalnych, nieoprocentowane pożyczki),
- skierowane na rynek – obejmują z jednej strony klientów, z drugiej zaś partnerów biznesowych oraz dostawców, np. poprawa jakości i bezpieczeństwa produktów, etyczna działalność reklamowa, świadczenie usług wolontariatu dla klientów, sprawiedliwa polityka cenowa, terminowe regulowanie zo-

<sup>10</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw...*, *op. cit.*, s. 184.

<sup>11</sup> M. Bieńkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym przy Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, „Working Papers” 2/2008, s. 5–6.

<sup>12</sup> M. Kucharski, *op. cit.*

<sup>13</sup> *Koncepcja CSR w MŚP*, <http://www.csr-in-smes.eu>

- bowiązań, dotrzymanie warunków umów handlowych, współpraca z lokalnymi partnerami, promowanie standardów poprzez łańcuchy dostaw, wsparcie tworzenia lokalnych/regionalnych porozumień biznesowych,
- skierowane do społeczeństwa, np. poprawa lokalnej infrastruktury, wsparcie finansowe lub materialne lokalnych instytucji użyteczności publicznej, działania na rzecz integracji społecznej i/lub integracji z rynkiem pracy na poziomie społeczności, wsparcie społeczeństwa w szerszym kontekście (np. populacji krajów rozwijających się),
  - na rzecz środowiska naturalnego, np. stosowanie przyjaznych dla środowiska produktów i procesów produkcyjnych, efektywne wykorzystywanie zasobów, stosowanie „ekologicznej oceny” dostawców w kontekście ich standardów środowiskowych, ograniczenie ilości wytwarzanych odpadów i zanieczyszczeń, informowanie partnerów biznesowych, klientów i społeczeństwa o zagadnieniach związanych z ochroną środowiska.

Można również wyróżnić wszechstronne podejście do działań społecznej odpowiedzialności biznesu. Wiele przedsiębiorstw nie koncentruje się jedynie na jednym obszarze aktywności CSR, lecz łączy różne lub wszystkie aspekty tych działań. Społeczna odpowiedzialność biznesu ma charakter strategiczny oraz dynamiczny i opiera się na ciągłym doskonaleniu oraz współpracy ze wszystkimi interesariuszami. Podstawą koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest przekonanie, iż powinna ona przyczyniać się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa poprzez tworzenie wspólnej wartości. CSR, oprócz dodatkowych kosztów (generowanych szczególnie na początku prowadzenia takich działań), może być źródłem szans, innowacji i przewagi konkurencyjnej. Przy strategicznym traktowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu może ona stać się źródłem istotnego postępu społecznego, ponieważ przedsiębiorstwo inwestuje pewną część swoich zasobów, swoją wiedzę i umiejętności w działania przynoszące społeczeństwu korzyść. CSR raz wprowadzona do przedsiębiorstwa zaczyna w coraz silniejszym stopniu zmieniać jego długofalową strategię, uwzględniając współpracę z różnymi interesariuszami jako podstawę tworzenia wartości przedsiębiorstwa, nie tylko wartości dla społeczeństwa. Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się coraz większym wyzwaniem w procesie zarządzania strategicznego, oddalając się od pierwotnego rozumienia tej koncepcji jako dobrowolnego uwzględniania aspektów społecznych oraz ekologicznych w działaniach komercyjnych oraz w kontaktach z interesariuszami<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2011, s. 163–164.

### **Konkurencyjność przedsiębiorstw**

W literaturze przedmiotu można zauważyć wyraźne rozgraniczenie między konkurencją, która jest procesem charakterystycznym dla gospodarki rynkowej, a konkurencyjnością stanowiącą pewną właściwość przypisywaną poszczególnym podmiotom. Konkurencyjność odgrywa bardzo ważną rolę w procesie tworzenia strategii przedsiębiorstw. Jest przedmiotem analizy zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, która ma na celu określenie, czy dane przedsiębiorstwo ma szansę na skuteczne wejście na dany rynek. Pojęcie konkurencyjności może się odnosić zarówno do konkretnych podmiotów gospodarczych, jak i całych sektorów, gałęzi oraz całej gospodarki określonego kraju.

M.J. Stankiewicz uważa, iż konkurencyjność przedsiębiorstw należy rozpatrywać jako system tworzony przez cztery elementy strukturalne<sup>15</sup>:

- potencjał konkurencyjności – czyli ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji i zdolności, koniecznych do tego, by przedsiębiorstwo mogło funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji;
- przewagę konkurencyjną (mającą zawsze względny charakter) – czyli efekt skutecznego wykorzystywania konfiguracji składników potencjału konkurencyjności umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania;
- instrumenty konkurowania – czyli środki świadomie i celowo kreowane przez przedsiębiorstwo celem pozyskania kontrahentów dla obecnej bądź przyszłej oferty;
- pozycję konkurencyjną – czyli osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów, innymi słowy – miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, których przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez konkurentów; jest to zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest zatem traktowana jako agregat – system złożony z czterech elementów (podsystemów), które są ze sobą ściśle powiązane, podlegają oddziaływaniu otoczenia ogólnego i wchodzą w interaktywne relacje z bezpośrednim otoczeniem konkurencyjnym. Potencjał konkurencyjności wpływa na przewagi konkurencyjne, które z kolei

<sup>15</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 89.

determinują wybór instrumentów konkurowania, umożliwiając zdobycie i utrzymanie zakładanej pozycji konkurencyjnej. Zarządzanie konkurencyjnością polega więc na ciągłym, celowym, przemyślanym i zaplanowanym oddziaływaniu (tj. planowaniu, budowaniu, wykorzystywaniu i osiągnięciu) w zakresie tych czterech podsystemów – potencjału konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej, instrumentów konkurowania i pozycji konkurencyjnej – uwzględniających istnienie sprzężeń zwrotnych między nimi oraz stanowiących łącznie o konkurencyjności przedsiębiorstwa<sup>16</sup>.

B. Dobiegała-Korona i S. Kasiewicz są zdania, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku jest efektem synergicznego oddziaływania wielu czynników wewnętrznych (tkwiących w przedsiębiorstwie, np. posiadane przez firmę wyróżniające zasoby, kluczowe kompetencje, umiejętności i zdolności) oraz mechanizmów i uwarunkowań zewnętrznych (istniejących w otoczeniu). Konkurencyjność przedsiębiorstwa definiują jako zdolność do rozwoju, osiągnięcia korzyści i zysków oraz budowania przewagi konkurencyjnej<sup>17</sup>.

Konkurencyjność ma charakter względny, gdyż, dokonując oceny poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa, należy wybrać właściwe obiekty odniesienia oraz przyjąć odpowiednie kryteria i mierniki<sup>18</sup>. Konkurencyjność danej firmy jest analizowana na tle innych, porównywalnych podmiotów funkcjonujących w tym samym sektorze. W takim ujęciu jest postrzegana jako wynik podejmowanych przez przedsiębiorstwo skutecznych działań związanych z konkuroowaniem o klienta, zwłaszcza klienta lojalnego<sup>19</sup>.

W tym miejscu należy jeszcze dokonać rozróżnienia pomiędzy konkurencyjnością przedsiębiorstwa a konkurencyjnością oferowanych produktów lub/i świadczonych przez nie usług. Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa jest szersze od pojęcia konkurencyjności dóbr konsumpcyjnych (produktów i usług), gdyż oferta rynkowa jest tylko jednym z wielu czynników składających się na zewnętrzne postrzeganie przedsiębiorstwa przez klientów. Konkurencyjność dóbr (produktów i usług) oferowanych przez przedsiębiorstwo jest zewnętrznym przejawem jego konkurencyjności, ponieważ konkurencyjność

---

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 89–91.

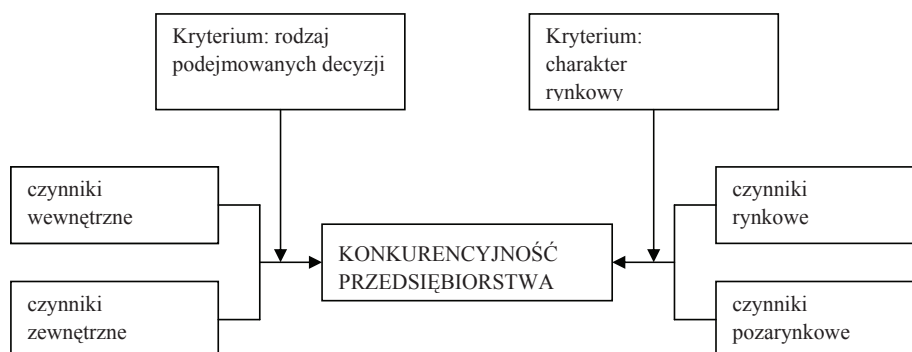
<sup>17</sup> B. Dobiegała-Korona, S. Kasiewicz, *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] K. Kuciński (red.), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, „Materiały i Prace IFGN”, tom LXXIX, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s. 89.

<sup>18</sup> *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, M. Gorynia (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 48–49.

<sup>19</sup> W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010, nr 5(37), SGH, Warszawa, , <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784>



przedsiębiorstwa względem pozostałych firm przejawia się także innymi elementami, które stanowią nieodłączny składnik oferty sprzedaży<sup>20</sup>.



Rys. 1. Klasyfikacje czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2010, s. 217.

Czynniki kształtujące konkurencyjność przedsiębiorstwa można podzielić zgodnie z dwoma kryteriami<sup>21</sup>:

- 1) charakteru rynkowości:
  - a) czynniki konkurencyjności o charakterze rynkowym, tj.:
    - wielkość oferty rynkowej (ilość towarów i/lub usług oferowanych na rynku),
    - cena towaru i/lub usługi,
    - jakość towaru i/lub usługi,
    - warunki sprzedaży towaru i/lub usługi,
  - b) czynniki konkurencyjności o charakterze pozarynkowym, tj.:
    - postęp techniczny;
- 2) charakteru podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji:
  - a) czynniki konkurencyjności o charakterze zewnętrznym, tj.:
    - normy techniczne,
    - normy ekologiczne,
    - normy prawne,

<sup>20</sup> H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 126.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 130–131.

b) czynniki konkurencyjności o charakterze wewnętrznym, tj.:

- charakter własności przedsiębiorstwa,
- system organizacji i zarządzania,
- marketing, a w szczególności *public relations*, czyli kształtowanie wzajemnych relacji przedsiębiorstwo – rynek,
- kwalifikacje pracowników, w tym w szczególności kadry produkcyjnej i menedżerskiej przedsiębiorstwa,
- decyzje produkcyjne, w tym decyzje o wielkości produkcji i związanym z tym poziomem kosztów produkcji.

### **Wpływ działań CSR na konkurencyjność przedsiębiorstw**

Koncepcja społecznej odpowiedzialności jest traktowana jako narzędzie zdobywania przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku, na którym klienci, pracownicy oraz inwestorzy przywiązują coraz większą wagę do wartości pozaekonomicznych. Przedsiębiorstwa, chcąc budować zaufanie otoczenia wobec podejmowanych działań biznesowych, rozwijają strategię społecznej odpowiedzialności<sup>22</sup>.

Społeczna odpowiedzialność biznesu, aby mogła stać się skutecznym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, musi być prowadzona w formie długofalowych, dokładnie przemyślanych i zaplanowanych działań, w formie strategii. Strategia CSR to kompleksowe, sformułowane i zaprogramowane działania obejmujące relacje zarówno z kluczowymi interesariuszami przedsiębiorstwa (klientami, właścicielami, pracownikami, dostawcami, inwestorami, konkurentami oraz innymi partnerami biznesowymi), jak i z organizacjami społecznymi, mediami, władzami, społecznością lokalną i globalną, instytucjami badawczymi. Ponadto należy pamiętać o tym, iż budowanie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu następuje stopniowo, etapami<sup>23</sup>.

Doświadczenia firm, które z powodzeniem wykorzystują CSR w procesie budowy przewagi konkurencyjnej wskazują, że uwzględnienie interesów społecznych w polityce przedsiębiorstwa rzadko przynosi pożądane efekty, jeśli działania służące ich zaspokojeniu są prowadzone w ramach pojedynczych, krótkookresowych projektów, w oderwaniu od głównego nurtu rozwoju firmy. Dopiero ściśle powiązanie ich z ogólną strategią przedsiębiorstwa w długim okresie, jasne zdefiniowanie oczekiwań i celów, staranna identyfikacja kluczowych grup interesu,

---

<sup>22</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw...*, *op. cit.*, s. 116.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

a także właściwy dobór narzędzi pozwalają na pełne wykorzystanie szans, które niesie ze sobą podjęcie określonych zobowiązań o charakterze społecznym<sup>24</sup>.

Zatem, społeczna odpowiedzialność biznesu i jej pozytywny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa to element strategii przedsiębiorstwa, składnik zarządzania przedsiębiorstwem w długim okresie, nie natomiast spontaniczne, okazjonalne, szcątkowe, pojedyncze, podejmowane *ad hoc* działania.

Często jednak konkretne efekty bywają trudne do zmierzenia i może upłynąć trochę czasu, zanim staną się widoczne<sup>25</sup>. Większość branżowych ekspertów uważa, że CSR zwiększa koszty produkcji w krótkim okresie (poprzez inwestycje w nowe technologie, R&D i zasoby ludzkie), ale jednocześnie oczekuje raczej pozytywnego wpływu na czynniki sukcesu w perspektywie średnio- i długoterminowej<sup>26</sup>.

Chociaż społeczna odpowiedzialność biznesu rozpatrywana jest na ogół w kontekście dużych przedsiębiorstw, jest to również strategiczne narzędzie podnoszenia konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. W praktyce działania będące przejawem społecznej odpowiedzialności biznesu są obecne w aktywności zarówno małych i średnich, jak i dużych przedsiębiorstw, przy czym w tym drugim przypadku bywają zakrojone na większą skalę, a informacje o takim zaangażowaniu są na ogół lepiej komunikowane na zewnątrz<sup>27</sup>.

Współczesne ujęcie społecznej odpowiedzialności biznesu coraz częściej rozważa ją jako element budowania przewagi konkurencyjnej. Realizacja strategii CSR staje się atutem odróżniającym przedsiębiorstwo od konkurentów, jest zatem źródłem przewagi konkurencyjnej. Zmiana oczekiwań społecznych w otoczeniu stwarza szanse na nowe typy strategii konkurowania. Strategia wyróżniania się poprzez działalność społecznie odpowiedzialną staje się sposobem przewagi zewnętrznej przedsiębiorstwa. Jej uzyskanie wymaga od przedsiębiorstwa orientacji zewnętrznej na potrzeby interesariuszy, które wyznaczają kierunki wzrostu i/lub rozwoju<sup>28</sup>.

M. Porter i M.R. Kramer wyodrębniają cztery grupy czynników konkurencyjności przedsiębiorstw<sup>29</sup>:

<sup>24</sup> M. Bieńkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, *op. cit.*, s. 11.

<sup>25</sup> *Dlaczego stosować CSR w MŚP?* <http://www.csr-in-smes.eu>

<sup>26</sup> Zob. A. Martinuzzi, S. Gisch-Boie, A. Wiman, *Does Corporate Responsibility Pay Off?...*, *op. cit.*

<sup>27</sup> M. Bieńkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, *op. cit.*, s. 13.

<sup>28</sup> E. Grzegorzewska-Ramocka, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w marketingu strategicznym*, Politechnika Świętokrzyska, Kielce 2005, s. 108.

<sup>29</sup> M. Porter, M.R. Kramer, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review”, 2002, s. 62.

- czynniki produkcji (zasoby ludzkie, naturalne, dostępność do kapitału, infrastruktura),
- siła nabywcza regionu, kraju, oparta na wielkości rynku, standardach produktów i wymaganiach konsumentów,
- praktyki konkurencyjne, które tworzą regulacje prawne wspierające inwestycje, a zapobiegające nieuczciwej konkurencji,
- dostępność podwykonawców i kooperantów lokalnych.

Strategie społecznej odpowiedzialności biznesu mogą stać się sposobem kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Sukces strategii przedsiębiorstwa wyznaczają cztery główne elementy<sup>30</sup>:

- reputacja – czyli budowanie takich atrybutów jak: solidność, jakość, uczciwość, zaufanie, odpowiedzialność wobec interesariuszy i wiarygodność,
- relacje, które utrzymuje przedsiębiorstwo – są ściśle powiązane z reputacją i oznaczają stosunki przedsiębiorstwa z kluczowymi oraz drugorzędnymi interesariuszami,
- wyczulenie na potrzeby otoczenia – czyli zdolność przedsiębiorstwa do rozumienia i odpowiadania w sposób innowacyjny na trendy rynku, przyszłe wyzwania czy potrzeby interesariuszy; takie uwrażliwienie odgrywa kluczową rolę w budowaniu reputacji i konkurencyjności, bowiem uwzględnienie oczekiwań interesariuszy w zarządzaniu przedsiębiorstwem wpływa na ich zaangażowanie w budowę przewagi konkurencyjnej,
- efektywność wykorzystania zasobów i podnoszenie ich wartości – również są ściśle powiązane z reputacją przedsiębiorstwa oraz jego konkurencyjnością, gdyż dostęp przedsiębiorstwa do zasobów ludzkich, przyrodniczych, rzeczowych, finansowych czy informacyjnych i adaptowanie ich w procesie zarządzania daje możliwość podnoszenia wartości tych zasobów w skuteczny i odpowiedzialny sposób; wpływa to na oddziaływanie na środowisko, produktywność, zdolność do szybkiego odpowiadania na potrzeby rynku i relacje z innymi firmami, instytucjami i osobami, z którymi współpracuje.

W marcu 2006 roku Komisja Europejska opublikowała Komunikat zatytułowany *Realizacja Partnerstwa na Rzecz Wzrostu Gospodarczego i Zatrudnienia: Uczynienie Europy liderem w zakresie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu*, a jednym z jego istotnych elementów było powołanie *Europejskiego Sojuszu*

---

<sup>30</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 119.

na Rzecz CSR, pełniącego funkcję politycznego parasola dla nowych lub istniejących inicjatyw społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>31</sup>. W dokumencie tym wyraźnie podkreślono związek odpowiedzialności biznesu z jego konkurencyjnością, wedle którego biznes powinien angażować się w działania społecznie odpowiedzialne, gdyż prowadzi to do wzrostu konkurencyjności i czyni przedsiębiorstwo atrakcyjnym na rynku gospodarczym<sup>32</sup>.

Pod koniec 2008 roku Komisja Europejska opublikowała *European Competitiveness Report 2008*<sup>33</sup>. W dokumencie tym, powołując się na wyniki analiz wpływu CSR na sześć różnych elementów determinujących konkurencyjność przedsiębiorstwa, – tj. strukturę kosztów, zasoby ludzkie, zadowolenie klientów, innowacyjność, zarządzanie ryzykiem i reputacją oraz wynik finansowy – Komisja Europejska jednoznacznie stwierdziła, że społeczna odpowiedzialność biznesu może pozytywnie oddziaływać na konkurencyjność przedsiębiorstw. Podkreślono jednocześnie, iż ten pozytywny wpływ widoczny jest zwłaszcza w takich obszarach jak: zasoby ludzkie, zarządzanie ryzykiem i reputacją oraz innowacyjność.

Wyniki badań I. Mandl oraz A. Dorr na temat *CSR and Competitiveness. European SMEs' Good Practice. Consolidated European Report*<sup>34</sup> również potwierdzają, iż aktywność przedsiębiorstw w obszarze CSR przyczynia się do wzmocnienia ich konkurencyjności, zwłaszcza w długim okresie<sup>35</sup>.

Budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej w wyniku angażowania się firmy w działania społecznie odpowiedzialne odbywać się może poprzez oddziaływanie zewnętrzne – na społeczność lokalną, klientów, kontrahentów czy środowisko naturalne oraz oddziaływanie wewnętrzne – na pracowników i samo przedsiębiorstwo.

<sup>31</sup> M. Bieńkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, op. cit., s. 8.

<sup>32</sup> J. Nowak, *Wpływ CSR na konkurencyjność małych i średnich firm. Mali, ale odpowiedzialni – przykłady dobrych praktyk w sektorze MŚP regionu śląskiego*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl> oraz I. Kuraszko, M. Panek-Owsiańska, B. Rok, K. Zadrożna, *CSR w firmie – zysk dzięki odpowiedzialności*, Przewodnik Forbese, 2007.

<sup>33</sup> Szerzej zob. *European Competitiveness Report 2008*, European Commission, Communication from the Commission COM(2008) 774 Final, Commission staff working document SEC(2008)2853, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2009, s. 106–121.

<sup>34</sup> Zob. I. Mandl, A. Dorr, *CSR and Competitiveness. European SMEs' Good Practice. Consolidated European Report*, KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research, Project funded by European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Wiedeń 2007.

<sup>35</sup> Zob. w dalszej części artykułu.

Korzyści wynikające z wprowadzenia strategii społecznej odpowiedzialności biznesu można rozpatrywać w dwóch zakresach: przedsiębiorstwa i społeczeństwa.

Na poziomie przedsiębiorstwa korzyści można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne<sup>36</sup>.

Do korzyści wewnętrznych przedsiębiorstwa można zaliczyć:

- zwiększenie zaangażowania i motywacji pracowników – CSR zwiększa motywację i lojalność pracowników, co przekłada się na ich zwiększoną kreatywność, innowacyjność i aktywność na rzecz przedsiębiorstwa, a także uznanie dla przełożonych; ten aspekt przekłada się także na wzrost atrakcyjności firmy na rynku pracy, co skutkuje przyciąganiem nowych, dobrych pracowników,
- tworzenie kultury organizacyjnej,
- niższe koszty nadzoru,
- wzrost innowacyjności,
- korzyści marketingowe dzięki darowiznom.

Wśród korzyści zewnętrznych przedsiębiorstwa wymienia się:

- pozytywny wizerunek wśród interesariuszy, *zwiększenie lojalności interesariuszy i zadowolenia z korzystania z usług i/lub produktów danej firmy* – obecnie każdy konsument jest świadomy swoich wyborów i często, wybierając produkt bądź usługę, kieruje się zaufaniem do firmy, jej wizerunkiem, postrzeganiem przez otoczenie; współczesny kontrahent, oprócz ceny i jakości, zwraca także uwagę na reputację firmy i to, co się z nią kojarzy; jednocześnie lepsze relacje z zewnętrznymi grupami interesu dają firmie łatwiejszy dostęp do informacji przydatnych w prowadzonej działalności,
- bezkonfliktowe prowadzenie działalności w społeczności lokalnej – CSR wzmacnia pozycję firmy na rynku pracy (dzięki dobrej opinii firma postrzegana jest jako dobry pracodawca, co może pozwolić na ograniczenie problemu migracji pracowników, a jest to niezmiernie istotne zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw, które często nie są postrzegane jako atrakcyjni pracodawcy), ułatwia współpracę z partnerami biznesowymi i administracją państwową, a to przekłada się na *poprawę relacji ze społeczeństwem i władzami lokalnymi*; stosując zasady CSR firma utrwała się

---

<sup>36</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 120; J. Nowak, *Wpływ CSR na konkurencyjność...*, op. cit.; I. Kuraszko, M. Panek-Owsiańska, B. Rok, K. Zadrożna, *CSR w firmie...*, op. cit.

pozytywnie w świadomości mieszkańców, zdobywa uznanie władz lokalnych, to z kolei może ułatwić dostęp do środków publicznych,

- wzrost liczby lojalnych klientów,
- wzrost konkurencyjności – co z kolei wpływa na *zwiększenie sprzedaży, oszczędność kosztów i większe zyski*,
- wzrost zainteresowania inwestorów – przedsiębiorstwa realizujące społecznie odpowiedzialne idee mogą liczyć na uznanie inwestorów, co przekłada się m.in. na łatwiejszy dostęp do źródeł finansowania; każdy pożyczkodawca będzie bardziej skory do przyznania jej firmie, która wykazuje zarówno pozytywny wynik finansowy, jak i pozytywny wizerunek społeczny,
- prestiż w otoczeniu z racji sponsoringu i działalności charytatywnej – realizując społecznie odpowiedzialne działania, firma zyskuje popularność, zdobywa nagrody, zapewnia jej to większy rozgłos wśród klientów, partnerów biznesowych czy społeczeństwa, a tym samym zwiększa wiarygodność w oczach tych grup; firma staje się więc sławna w lokalnym wymiarze (także poprzez marketing szeptany); większy rozgłos jest dla firmy ważny również z punktu widzenia wejścia na nowe rynki czy dotarcia do nowych grup klientów lub szerszego wykorzystania możliwości działania na dotychczasowym rynku (np. poprzez większą lojalność klientów).

Do korzyści dla społeczeństwa zalicza się:

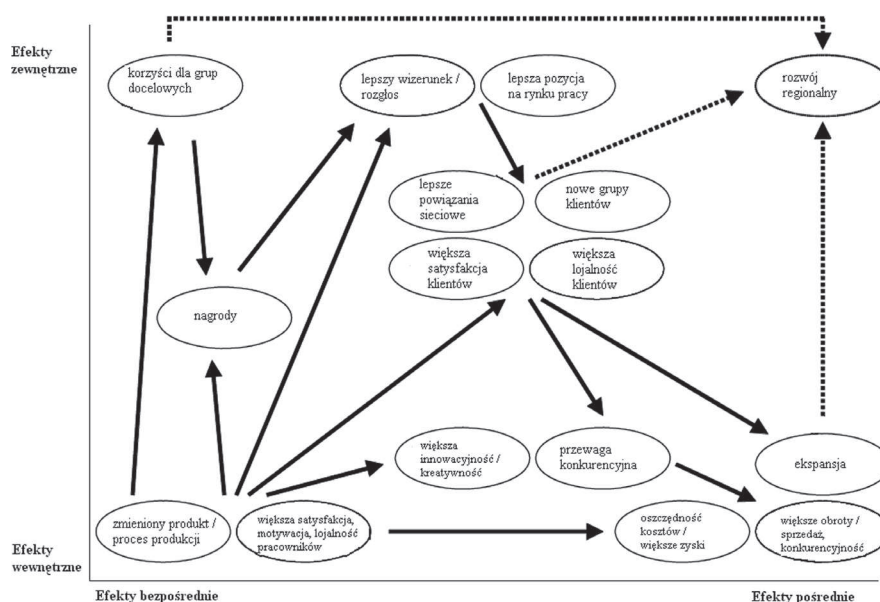
- aktywny udział przedsiębiorstw w rozwiązywaniu problemów społecznych,
- ochronę środowiska,
- aktywizację społeczności lokalnej,
- programy edukacyjne, szkoleniowe dla mieszkańców,
- możliwość wykorzystania czasu pracowników (wolontariat),
- finansowanie działalności sportowej, kulturalnej, charytatywnej.

Inny podział wpływu działań CSR na konkurencyjność przedsiębiorstw proponuje M. Bieńkiewicz<sup>37</sup>. Stwierdza on, iż podejmowane przez przedsiębiorstwa inicjatywy z zakresu CSR mogą oddziaływać zarówno na samą firmę (efekty wewnętrzne), jak też daną grupę docelową, np. społeczeństwo, klientów, środowisko naturalne (efekty zewnętrzne). Choć nie wszystkie z nich muszą wywierać skutki zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy, praktyka pokazuje, że

<sup>37</sup> M. Bieńkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, op. cit.

w większości przypadków efekty wewnętrzne skutkowały efektami zewnętrznymi i odwrotnie.

Ponadto, M. Bieńkiewicz wyróżnia efekty bezpośrednie (wynikające wprost z prowadzonych działań) oraz efekty pośrednie (będące ich pochodną). Zatem, istnieje związek przyczynowy, w którym społeczna odpowiedzialność firmy skutkuje efektami bezpośrednimi, prowadzącymi do efektów pośrednich, zarówno dla niej samej, jak i dla podmiotów funkcjonujących w jej otoczeniu. Efekty te mają z kolei wpływ na konkurencyjność samej firmy, a w niektórych przypadkach – nawet regionalnej gospodarki<sup>38</sup>.



Rys. 2. Wpływ działań CSR na konkurencyjność przedsiębiorstw

Źródło: Opracowane przez M. Bieńkiewicz na podstawie: I. Mandl, A. Dorr, *CSR and Competitiveness. European SMEs' Good Practice. Consolidated European Report*, KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research, Wiedeń 2007.

Za wyjątkiem tych działań CSR, które adresowane są wyłącznie do społeczeństwa, podejmowane inicjatywy skutkować będą zmianami w produktach, usługach bądź procesach produkcyjnych, co powoduje większe zadowolenie i lojalność klientów. Według wyników badania I. Mandl oraz A. Dorr *CSR and*

<sup>38</sup> *Ibidem*, s. 19.



*Competitiveness. European SMEs' Good Practice. Consolidated European Report*<sup>39</sup> na temat wpływu społecznej odpowiedzialności biznesu na konkurencyjność przedsiębiorstw (na podstawie przeprowadzonych 35 analiz dobrych praktyk) największe znaczenie z punktu widzenia wzrostu konkurencyjności mają następujące efekty pośrednie: lepszy wizerunek firmy (rozgłos), większa lojalność klientów oraz lepsze relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem<sup>40</sup>.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa musi być powiązana z jego codzienną działalnością, profilem działania, gdyż wzmocni to reputację i wizerunek firmy. Wzrost reputacji i dobry wizerunek przekładają się na zwiększenie zadowolenia klientów, a to prowadzi do wzrostu sprzedaży, więc przyczynia się do większych zysków przedsiębiorstwa. Zysk jest celem każdego działania i efektem wzrostu konkurencyjności. Konkurencyjna firma umacnia swoją pozycję na rynku, a stosowanie koncepcji CSR korzystnie wpływa na kreowanie zysków, motywację pracowników i jest asumptem do dalszych pozytywnych działań<sup>41</sup>.

Trudno jest zmierzyć wpływ działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu na sytuację ekonomiczną firmy. Obecnie brakuje narzędzi, które pozwoliłyby ocenić efekty wpływu działań w ramach CSR na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, a tym samym również rozwój gospodarki i społeczeństwa. Z tego powodu rozważania dotyczące relacji pomiędzy społeczną odpowiedzialnością biznesu a konkurencyjnością przedsiębiorstwa najczęściej opierają się na informacjach o charakterze jakościowym (np. z przeprowadzonych z przedsiębiorcami wywiadów pogłębionych) oraz na analizie przykładów dobrych praktyk<sup>42</sup>.

Większość badań i literatury przedmiotu pokazuje pozytywny wpływ działań CSR na konkurencyjność przedsiębiorstw. Warto jednakże w tym miejscu wspomnieć o raporcie przygotowanym na zlecenie Komisji Europejskiej przez zespół z Wiedeńskiego Uniwersytetu Ekonomii i Biznesu, który uzależnia powiązania pomiędzy CSR i konkurencyjnością od sektorów przemysłu, w którym dane przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność. Wspomniany raport odnosi się do trzech europejskich sektorów przemysłowych – budownictwa, przemysłu tekstylnego oraz przemysłu chemicznego<sup>43</sup>. Autorzy raportu biorą pod uwagę róż-

<sup>39</sup> Zob. I. Mandl, A. Dorr, *CSR and Competitiveness...*, *op. cit.*

<sup>40</sup> M. Bieńkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, *op. cit.*, s. 21.

<sup>41</sup> J. Nowak, *Wpływ CSR na konkurencyjność...*, *op. cit.* oraz I. Kuraszko, M. Panek-Owsiańska, B. Rok, K. Zadrozna, *CSR w firmie...*, *op. cit.*

<sup>42</sup> M. Bieńkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, *op. cit.*, s. 18–19.

<sup>43</sup> Szerzej zob. A. Martinuzzi, S. Gisch-Boie, A. Wiman, *Does Corporate Responsibility Pay Off?...*, *op. cit.*

ne aspekty konkurencyjności i oczekiwania społeczne w odniesieniu do każdego sektora oraz określają podejście do projektowania i realizacji przyszłych inicjatyw Komisji Europejskiej związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

### **Zakończenie**

Znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu nie należy ograniczać wyłącznie do dyskusji nad kwestiami związanymi z budową wizerunku firmy, z działalnością charytatywną i filantropijną, ze sponsoringiem wydarzeń sportowych i kulturalnych czy z realizacją kampanii społecznych. Te wymiary mogą stanowić jedynie część strategii CSR, nie powinny jednak być jej kluczowym czy jedynym elementem. Społeczna odpowiedzialność biznesu powinna być traktowana jako element strategii rozwoju przedsiębiorstwa przyczyniający się do wzrostu jego konkurencyjności – pośrednio i bezpośrednio.

Zatem, narzędziem zwiększania konkurencyjności firmy powinna być starannie opracowana strategia społecznej odpowiedzialności biznesu. Strategia CSR wyznacza długookresowe kierunki i zakres działań społecznie odpowiedzialnych, które przedsiębiorstwo – przy wykorzystaniu dostępnych zasobów – zamierza podjąć celem realizacji planów rynkowych i sprostania oczekiwaniom wybranych grup interesariuszy. Strategia ta powinna być tworzona w oparciu o staranną analizę potrzeb przedsiębiorstwa oraz jego zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia, wymaga jasnego zdefiniowania celów biznesowych (które przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć), a także celów społecznych i środowiskowych (które pomogą w realizacji tych pierwszych). Strategia CSR powinna mieć kompleksowy charakter i być realizowana w perspektywie długookresowej. W oparciu o taką strategię podejmowane są bieżące decyzje w firmie<sup>44</sup>.

Dopiero tak rozumiana społeczna odpowiedzialność biznesu pozytywnie wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstw, ponieważ pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. W takim kontekście CSR może przyczynić się do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa w długim okresie, może przynieść zwiększenie potencjału innowacyjnego i atrakcyjności przedsiębiorstwa jako partnera i pracodawcy oraz redukcję kosztów, a w konsekwencji zwiększać zyski z prowadzonej działalności gospodarczej (biznesowej). Brak planowania strategicznego sprawia, iż działania związane z CSR podejmowane są *ad hoc* oraz mają charakter sporadyczny, co nie zawsze prowadzi do wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

---

<sup>44</sup> M. Bienkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, *op. cit.*, s. 13.

## **Streszczenie**

### **Społeczna odpowiedzialność biznesu a konkurencyjność przedsiębiorstw**

Niniejszy artykuł prezentuje zależność pomiędzy CSR a konkurencyjnością przedsiębiorstwa. Główna hipoteza stawiana przez Autorkę brzmi: społeczna odpowiedzialność biznesu wywiera pozytywny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw, szczególnie w długim okresie.

Wśród pozytywnych efektów tego oddziaływania wyróżnia się m.in.: ulepszenie produktów i/lub procesu produkcyjnego, większą motywację i lojalność pracowników, większy rozgłos dzięki zdobywaniu nagród i/lub poprzez marketing szeptany czy lepszą pozycję na rynku pracy.

## **Summary**

### **Corporate Social Responsibility and firms' competitiveness**

This paper explores the nature of the relationship between CSR and competitiveness at a firm level. The main working hypothesis can be stated as following: there is a positive association between CSR and firms' competitiveness, especially if a long-term perspective is considered.

CSR can positively influence in the following ways: improved products and/or production processes, higher motivation and loyalty of employees, better publicity due to the award of prizes and/or enhanced word-of-the-mouth or better position at the labour market.