

Kinga Ćwigoń-Szymczak

Znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w dobie kryzysu

Ekonomiczne Problemy Usług nr 46, 49-58

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*KINGA ĆWIGOŃ-SZYMCZAK**

**ZNACZENIE KONCEPCJI
SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU
W DOBIE KRYZYSU**

Wstęp

Pisząc o kryzysie gospodarczym, należałoby w pierwszej kolejności zadać sobie pytanie o przyczyny jego postania. Bez wątplenia możemy powiedzieć, że zaczął on się w Stanach Zjednoczonych Ameryki, na rynkach kredytowych, jednak jego skutki odczuwa cały świat. Złożyło się na to wiele czynników, takich jak niskie stopy procentowe, bardzo duży deficyt w handlu zagranicznym, a także spadek poziomu oszczędności amerykańskich gospodarstw domowych, który przekładał się bezpośrednio na inwestycje, a w rezultacie na spadek PKB. Obecna sytuacja gospodarcza skłania do podjęcia rozważań na temat społecznej odpowiedzialności nie tylko przedsiębiorstw, ale również instytucji finansowych, których działania nacechowane były nieodpowiedzialnością.

W 2008 r. kryzys ekonomiczny ukazał poważne niepowodzenia rządzących oraz problemy w systemie rynkowym. Wielu ludzi uważa, że powinno się z tym walczyć, że spowoduje to konsekwencje w przyszłości. Oczywiście nie jest to pierwszy kryzys, jednak od wcześniejszych różni się on tym, że w erze globalizacji poszczególne państwa nie są zabezpieczone przed odczuwaniem efektów polityki gospodarczej innych krajów. Jedynym rozwiązaniem byłoby stworzenie światowego systemu regulacyjnego. Często zapomina się, że środowisko naturalne zajmuje ważne miejsce w prowadzeniu doświadczonego i silnego przedsiębiorstwa, nie tylko ze względów ekonomicznych. Obecnie jest to zespół powiązanych ze sobą czynników, które wymagają równowagi. Niemniej jednak ekonomiczna inicjatywa zależy od działalności przedsiębiorstw, a te zależą od rynków, na ja-

* Kinga Ćwigoń-Szymczak – mgr, doktorantka, Katedra Teorii Ekonomii, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański.

kich działają. Możemy zatem powiedzieć, że międzynarodowe rynki zależą od globalnej ekonomii oraz rzeczywiście kompleksowych i przyjaznych relacji. Jeżeli więc relacje są problematyczne, to także zarządzanie staje się problematyczne i można powiedzieć, że jest to jedna z przyczyn aktualnego kryzysu¹.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) staje się obecnie coraz bardziej popularna. Wpływają na to postęp technologiczny oraz globalny system gospodarczy, który skłania różne grupy podmiotów do współpracy. Społeczna odpowiedzialność biznesu ma także wymiar psychologiczny. Niewątpliwie każdy bierze pod uwagę psychologiczne aspekty ekonomicznych zachowań. Bardzo ważnym aspektem jest tu także wpływ kryzysu na zachowania i myślenie ludzi².

Celem referatu jest przedstawienie związku koncepcji CSR z obecnym kryzysem gospodarczym. Zagadnienie to zostało przedstawione w oparciu o tzw. dylemat więźnia, który to z kolei ściśle związany jest z zasadą współpracy i konkurencji. W dalszej części opisano istotę i znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu, co pozwoli zobrazować problem.

„Dylemat więźnia” – współpraca czy konkurencja?

Długo poszukiwana para przestępców zostaje schwytana przez policję, która wie, że są oni winni, jednak ma dowody tylko na drobne przewinienia, za które schwytani mogą zostać skazani co najwyżej na pół roku pozbawienia wolności. Organy władzy zatem umieszczają podejrzanych w osobnych celach, po czym stosują wobec nich takie same warianty postępowania. Pierwszy polega na tym, że jeden ze schwytanych złoży zeznania, dzięki czemu pomoże wyjaśnić sprawę, a wtedy zostanie uniewinniony, natomiast jego współpracownik zostanie skazany za poważane przestępstwo. Drugi wariant to taki, że obaj podejrzani zaczną „sy-pać” i przy takim toku zdarzeń obaj dostaną karę pozbawienia wolności, z tym że wyrok zostanie nieco złagodzony. Ostatni wariant polega na tym, że przestępcy nie będą zeznawać, tylko ze sobą współpracować, w rezultacie czego obaj odsiedzą wyroki za małe przewinienie. Co zatem ma zrobić przestępca?

Wyżej przedstawiony „dylemat więźnia” znajduje ściśle odzwierciedlenie w mikroekonomii. Mikroekonomia zajmuje się badaniem zjawisk gospodarczych

¹ Por. G. Aras, D. Crowther, *The Durable Corporation in a time of financial and economic crisis*, „Economic & Management” 2009, s. 210–216.

² Por. P. Nemecek, A. Kocmanova, *Economic crisis and social responsibility*, tamże, s. 323–327.

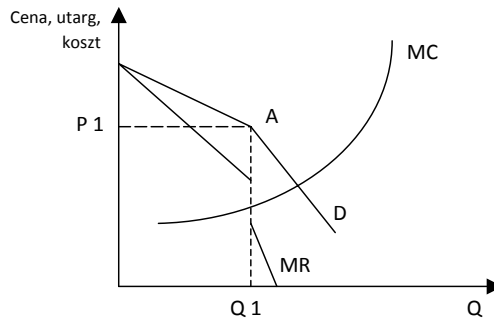
na poszczególnych rynkach, związanych z indywidualnymi decyzjami producentów oraz konsumentów, a także zależnościami zachodzącymi pomiędzy nimi. Jednym z elementów tej dziedziny jest mechanizm konkurencji, który w życiu gospodarczym bardzo często opiera się na współpracy.

Zatrzymam się więc na chwilę przy zasadzie konkurencyjności, która przedstawia działania ludzi dążących do sukcesu. Celem konkurowania jest osiągnięcie korzyści osobistych oraz społecznych, polegających na zwiększeniu dobra. Konkurencja to także proces, w którym współzawodniczą ze sobą podmioty rynkowe. Jest on sposobem na życie, skłania do podejmowania ryzyka. Patrząc na konkurencję w szerokim znaczeniu, można powiedzieć, że strony szkodzą sobie wzajemnie, tworząc przeszkody dla rywali. Często powodują utrudnienia w wejściu na rynek, obniżają ceny, podkupują pracowników, szpiegują czy też fałszują informacje. Tego typu utrudnienia niepozwalające na osiągnięcie zamierzonego przez konkurentów celu zdecydowanie nie mieszczą się w pojęciu społecznej odpowiedzialności biznesu. Tak więc należy jednak pamiętać, że nadmierna konkurencja przynosi społeczne szkody, najlepiej jest wszystko dozować w odpowiednich ilościach, nie zapominając także o możliwości współdziałania.

Zasada współdziałania polega na współpracy ludzi, którzy wspólnie pragną osiągnąć optymalne korzyści ze zbiorowego wysiłku. Należy zaznaczyć, że nie osiągnie się żadnego celu organizacji bez współpracy ludzi w niej uczestniczącej. Współdziałanie między działającymi na rynku podmiotami odbywać się może na trzech różnych płaszczyznach³. Pierwsza, nazwana kooperacją pionową, dotyczy przedsiębiorstw, które wytwarzają dobro dla swojego kooperanta; współpraca na tym poziomie pozwala zmniejszyć koszty. Druga, kooperacja skośna, polega na współdziałaniu przedsiębiorstw, które wytwarzają dobra komplementarne; dzięki takiej współpracy istnieje możliwość zmiany popytu za pomocą dostosowywana ceny drugiego dobra. Trzecia płaszczyzna współpracy, pozioma, opiera się na kooperacji przedsiębiorstw wytwarzających to samo dobro. Spotykana jest ona zazwyczaj na rynku oligopolistycznym, na którym działa od kilku do kilkunastu firm. Firmy działające na tym rynku mogą się porozumieć, aby ich gałąź działała jak monopol, poprzez ograniczenie produkcji zgodnie z limitami, a cena powędruje w górę. Dzięki takim działaniom firmy uzyskają zysk nadzwyczajny, który dzielą według określonych zasad. Przedsiębiorstwa, chcąc zwiększyć zysk, obniżają ceny i zwiększają sprzedaż. Jest to jednak krótkotrwałe działanie, gdyż oszukani partnerzy robią to samo, a więc także zaczynają produkować więcej.

³ Por. S. Forlicz, M. Jasiński, *Mikroekonomia*, Wydaw. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 232–233.

Działanie to powoduje wzrost podaży, a co za tym idzie – spadek ceny, co zostało przedstawione na rysunku 1.



Rys. 1. Złamana krzywa popytu

Źródło: <http://www.tf.pl> (czerwiec 2009).

Oligopolista znajdzie się w punkcie A, gdy cena obowiązująca na rynku będzie na wysokości P_1 , a jego produkcja osiągnie wielkość Q_1 . Najprawdopodobniej, jeśli oligopolista podniesie cenę, to jego partnerzy tego nie zrobią, natomiast popyt na jego dobra spadnie, a gdyby sytuacja była odwrotna, czyli jeden z konkurentów cenę by obniżył – to reszta zrobi tak samo. Nie zostaną zmienione udziały w rynku, a cała gałąź przesunie się w dół po krzywej popytu, na tym odcinku krzywa popytu jest nieelastyczna. Powyżej punktu A krzywa popytu jest wrażliwa na zmianę ceny, jest elastyczna. W punkcie Q_1 nieciągły jest krańcowy utarg, jest to nieelastyczna część złamanej krzywej popytu. W konsekwencji zyski zaczynają się bardzo kurczyć, co skłania przedsiębiorstwa do zawarcia nowego porozumienia. Możemy zatem uczestników rynku oligopolistycznego nazwać pokerzystami, ponieważ w celu wykonania najlepszego dla siebie „ruchu” nieustannie zmuszani są do podejmowania prób przewidzenia zachowań konkurencji. Procesy te można przedstawić za pomocą teorii gier.

Gra to konfliktowa dowolna sytuacja polegająca na tym, że racjonalne decyzje są od siebie zależne. Uczestnikami gry są gracze, którzy mają na celu zwiększenie swoich wypłat. Gracze muszą wybrać długookresową strategię gry. Zazwyczaj jej wynik przedstawia wartość liczbowa. Strategia natomiast jest to plan gry, który pokazuje, jak uczestnik będzie działał⁴. W teorii gier zostają poddane badaniu strategię, jakie gracze powinni wybrać w celu osiągnięcia najbardziej

⁴ Por. D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2007, s. 273.

pożądanych wyników. Uwzględnia się także to, że działania uczestników oddziałują bezpośrednio na pozostałych graczy, a równowaga występuje wtedy, gdy gracz wybiera najlepszą strategię, biorąc pod uwagę strategię pozostałych uczestników. W takim wypadku gracze nie zamierzają już zmieniać swoich założeń. Zdarza się jednak czasami, że strategia uczestnika nie jest uzależniona od innych i wtedy nazywamy ją dominującą⁵. Do takich zaliczamy właśnie „dylemat więźnia”, o którym pisałam powyżej i do którego teraz powrócę.

„Dylemat więźnia” przedstawia nam klasyczną sytuację, w której dwie strony muszą zdecydować, czy lepsze jest kooperatywne, czy niekooperatywne zachowanie⁶. Wynikiem tej gry może być zysk-zysk lub strata-strata; nie występuje tu zjawisko targowania się, gdzie zysk jednej strony jest równoznaczny ze stratą drugiej. Gracze tej gry pracują razem, stanowią zespół. Należy zaznaczyć, że decyzje podejmowane są jednocześnie. Dla lepszego zobrazowania w tabeli 1 zostały przedstawione możliwe rozwiązania.

W grze tej występują cztery poziomy wypłat, co zostało przedstawione w tabeli 2.

Tabela 1

Wyniki gry

	Więzień B milczy	Więzień B zeznaje
Więzień A milczy	obaj skazani na 6 miesięcy	więzień A skazany na 10 lat więzień B wolny
Więzień A zeznaje	więzień A wolny więzień B skazany na 10 lat	obaj skazani na 5 lat

Źródło: <http://www.wikipedia.org> (czerwiec 2009).

Tabela 2

Macierz wypłat

	Współpraca	Zdrada
Współpraca	+1/+1	+2/-5
Zdrada	-5/+2	-2/-2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wykładów z przedmiotu „zarządzanie ryzykiem”, prowadzonych przez prof. dr hab. Teresę Kamińską.

⁵ Por. tamże, s. 274.

⁶ Por. J.L. Grzelak, *Konflikt interesów. Analiza psychologiczna*, PWN, Warszawa 1978, s. 77.

- Obaj nie przyznają się i z powodu braku dowodów obaj otrzymują symboliczny wyrok za drobne przestępstwo, za które zostali schwytani: obopólna nagroda (N) za wzajemną współpracę (wypłata +1).
- Obaj przyznają się do winy, dzięki czemu otrzymują złagodzony wyrok, który stanowi karę (K) za wzajemną zdradę (wypłata –2).
- Jeden z przestępców się przyznaje, ale drugi nie; powoduje to dla tego pierwszego całkowite uwolnienie (wypłata +2), dla drugiego zaś wysoki wyrok (wypłata –5).

Zadam więc ponownie pytanie: Co ma zrobić przestępca? Czy powinien dążyć do minimalizacji straty, uzyskując nagrodę, przy założeniu, że kolega będzie myślał tak samo? A gdy kolega nie oprze się pokusie zwolnienia i zdradzi? W praktyce wygląda to w ten sposób, że obaj patrzą na swój własny interes, dlatego obaj wybiorą zdradę, za którą zostaną obciążeni karą. Wybór będzie dla obu niekorzystny, jednak nie tak drastyczny, jak pójście na współpracę i zostanie zdradzonym. Bardzo celnie ujął to Philip D. Straffin, pisząc, że „jednostki racjonalnie dbające o swoje interesy doprowadzają do wyniku niekorzystnego dla wszystkich, w tym dla samych siebie”⁷.

Gracz racjonalny, dążący do maksymalnej użyteczności oczekiwanej, dokonania wyboru strategii indywidualistycznej. Możemy jednak powiedzieć, że nie zawsze najwłaściwszy staje się właśnie wybór racjonalny, podyktowany interesem osobistym. Prowadzi on do uzyskania wyników mniej korzystnych niż kooperacyjne. Dylemat więźnia ma także dwie uboczne sytuacje – gracze mogą się ze sobą porozumiewać oraz gra powtarza się wielokrotnie⁸. Pierwsza nie wyklucza, że gracze dokonają wyboru strategii współpracy, która da im wyniki najlepsze. Decyzję taką powinni podjąć, gdy mają gwarancję zawartą w regułach gry, że nie można odstąpić od umowy. Jednak macierz tej gwarancji nie daje, gdyż zakłada, że skoro pierwszy gracz wie, iż jego partner wybierze strategię współpracy, to dla niego staje się kuszące wycofanie się z umowy i wybór strategii, dzięki której osiągnie najwyższy zysk. Zapewne podobnie pomyśli gracz drugi. Jeżeli będą zbyt chytry, obaj wpadną w zastawioną przez siebie pułapkę. Dlatego nadal rozsądną alternatywą staje się strategia indywidualistyczna, zapewniająca ochronę przed największą porażką. Druga sytuacja to ta, w której gra rozgrywana jest wielokrotnie, ale nieznaną liczbę razy. Z założenia wiadomo, że po zakończeniu każdej kolejnej gry gracze dowiadują się o wyborach z poprzedniej gry. Stwarza to możliwości przewidywania ruchów partnera. Wybierając kolejną strategię,

⁷ P.D. Straffin, *Teoria gier*, Scholar, Warszawa 2001, s. 95.

⁸ Por. J.L. Grzelak, *Konflikt interesów...*, s. 81–84.

gracz wie, że partner pozna jego wybór – to powoduje, że obawiając się odegrania ze strony partnera w następnej grze, nie wybierze zdrady. Skłania to graczy do wyboru strategii współpracy. Jednak, gdy założymy, że znamy liczbę gier, sytuacja od razu ulegnie zmianie. W pierwszej sytuacji występuje zjawisko określane mianem rewanżu, które nakierowuje na wybór strategii współpracy. Gdy znana jest liczba gier, to w grze ostatniej nie ma już szans na odwet – powoduje to wybór strategii zdrady. Tak więc, skoro znany jest wybór, to można tej gry nie brać pod uwagę. I tak, ponieważ ponownie znamy ostatnią grę, w której gracze wybiorą strategię zdrady, znowu ją wykluczamy i tym sposobem dochodzimy do pierwszej próby gry, w której z założenia wybór zdrady jest nieunikniony. Zatem ani porozumienie, ani wielokrotne powtarzanie gry nie wpłynę na wybór.

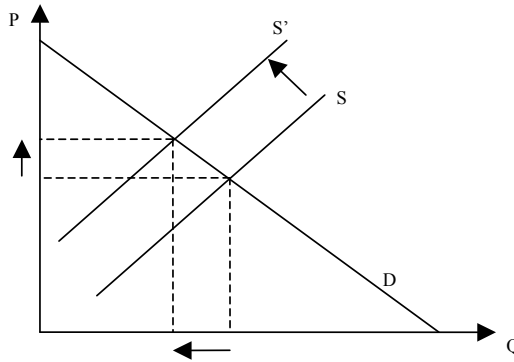
„Dylemat więźnia” przedstawia wiele sytuacji „z życia wziętych”, w których obie strony odniosą korzyści, gdy będą zachowywać się kooperatywnie, jednak obawa przed egoistycznym zagranem drugiego gracza i chęć maksymalizacji zysku często powodują wybór niekooperatywny, co skutkuje kiepskim rezultatem. Przykłady takich zachowań możemy odnaleźć choćby na płaszczyźnie negocjacji, relacji między współpracownikami czy relacji pracownik–przełożony.

CSR – istota i znaczenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja, która dobrowolnie uwzględnia społeczne interesy, relacje między interesariuszami oraz dbanie o środowisko naturalne już na etapie jej budowania. Jest wyborem efektywnej strategii zarządzania, która przez prowadzenie na poziomie lokalnym społecznego dialogu powoduje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa w znaczeniu globalnym. CSR poszukuje korzystnych rozwiązań zarówno dla samego przedsiębiorstwa, pracowników, jak i dla wszystkich interesariuszy, społeczności i otoczenia, w którym przedsiębiorstwo działa⁹. Społeczną odpowiedzialność firmy możemy rozważać zarówno w podmiotowym, jak i przedmiotowym charakterze. Biorąc pod uwagę pierwszy z nich, mówimy o tych, wobec których przedsiębiorstwo powinno być odpowiedzialne, natomiast o przedmiotowym zakresie mówimy wtedy, gdy mamy na myśli czyny, za jakie firma przyjmuje odpowiedzialność. CSR jest także ściśle związana z odpowiedzialnością moralną, ponieważ chcąc eliminować czynniki uciążliwe dla środowiska, zazwyczaj skutkuje spadkiem

⁹ Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 143–144.

produkcji, a co za tym idzie – spadkiem zatrudnienia. Zostało to przedstawione na rysunku 2.



Rys. 2. Mikroekonomiczne skutki eliminacji negatywnych efektów zewnętrznych

Źródło: B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wydaw. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 69.

Rysunek możemy zinterpretować następująco. Przedsiębiorstwo będzie zmuszone ponieść większy koszt, przez co zmniejszy swoją produkcję (Q), uwzględniając finansowe ograniczenia, przy danym popycie (D). Podobnie zachowują się inne firmy na rynku, przez co wzrośnie cena (P) na dane dobro, spowodowana spadkiem podaży (S do S'). Poddając badaniu to zjawisko, można zauważyć także wzrost korzyści, ale dopiero w dłuższym okresie.

Wprowadzając koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, można odnotować wiele korzyści. Możemy je podzielić na trzy grupy. Pierwsza to korzyści wewnętrzne, druga – korzyści zewnętrzne, a ostanía – korzyści społeczne¹⁰.

Wśród korzyści wewnętrznych wyróżniamy:

- innowacyjność przedsiębiorstwa,
- wzrost atrakcyjności przedsiębiorstwa jako pracodawcy,
- wzrost zaangażowania pracowników i ich większą motywację do pracy,
- lepszą komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa,
- wzrost kultury w przedsiębiorstwie,
- angażowanie pracowników w proces zarządzania przedsiębiorstwem.

¹⁰ Por. M. Ratajczak, E. Stawicka, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności sektora MSP*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008.

Do korzyści zewnętrznych zaliczamy:

- pozyskiwanie nowych klientów dzięki wzrostowi konkurencyjności,
- wzrost zaufania wśród dotychczasowych klientów,
- lepszy wizerunek przedsiębiorstwa,
- wzrost zainteresowania ze strony inwestorów.

Korzyści społeczne to:

- edukacja społeczeństwa,
- wpływ na ochronę środowiska naturalnego,
- stymulowanie rozwoju gospodarczego miejscowości.

Wdrażanie koncepcji CSR często napotyka wiele trudności. Mogą być one związane z możliwościami przedsiębiorstw – mamy tu na uwadze poziom kultury organizacyjnej, podatność na wprowadzanie zmian czy też sytuację ekonomiczną firmy. Kolejne trudności można napotkać także w związku z oczekiwaniami społeczeństwa czy też warunkami zewnętrznymi, tj. systemem politycznym, prawnym oraz sytuacją ekonomiczno-społeczną kraju. Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne zwraca szczególną uwagę na powiązania z życiem gospodarczym, w związku z czym zachowuje się etycznie w odniesieniu do odbiorców, co pozwala mu na budowanie swojej renomy, a w dalszej perspektywie na wyrost popytu na swoje dobra. Przedsiębiorstwo takie stara się także zwiększyć efektywność i jakość wykonywanych przez siebie produktów poprzez stworzenie za-trudnionym w firmie pracownikom odpowiedniej atmosfery.

Zakończenie

Podsumowując rozważania na temat wpływu społecznej odpowiedzialności biznesu na przedsiębiorstwa w dobie kryzysu gospodarczego, należy wymienić trzy punkty zwrotne, w których pogląd ten się kształtował. Pierwszy to era przedsiębiorców, w której po raz pierwszy pokazano, że przedsiębiorstwa mają w gospodarce istotną rolę do odegrania i nie jest to tylko maksymalizacja zysku. Drugi punkt zwrotny wystąpił w erze wielkiego kryzysu, ponieważ wielkie organizacje zdominowały amerykańską gospodarkę poprzez stosowanie nieodpowiedzialnych praktyk finansowych, co doprowadziło do krachu na giełdzie. Ostatni to era społeczna, w której zaczęto zwracać uwagę na ochronę środowiska oraz społeczeństwa¹¹. Zatrzymując się przy punkcie drugim, można podjąć szerokie rozważania odnośnie do kryzysu w dzisiejszych czasach, ponieważ to właśnie

¹¹ Por. R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania...*, s. 144–145.

także zachowania społecznie nieodpowiedzialne przyczyniły się do obecnej sytuacji.

Streszczenie

Przedmiotem referatu jest rozważenie wpływu kryzysu gospodarczego na społeczną odpowiedzialność biznesu. Obecny kryzys gospodarczy skłania bowiem do refleksji na temat konkurencji i współdziałania przedsiębiorstw, które to zagadnienia można przedstawić za pomocą tzw. dylematu więźnia. Można odnieść wrażenie, że często zapominamy o społecznej odpowiedzialności w biznesie, co m.in. przyczynia się do powstawania kryzysu w gospodarce.

Summary

MEANING OF CONCEPT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN DAY OF CRISIS

The aim of the paper is to contemplate the influence of economic crisis on social responsibility of business. Current economic crisis brings into consideration competition and cooperation between companies. It can be shown by "prisoner's dilemma". In my opinion, we often forget about corporate social responsible which is one of the reasons of economic crisis.