

Agata Rudnicka

Strategiczny wymiar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 19, 239-245

2011

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.

AGATA RUDNICKA

Uniwersytet Łódzki

STRATEGICZNY WYMIAR SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Współczesny model biznesowy przedsiębiorstw coraz częściej uwzględnia czynniki społeczne i środowiskowe. Dotychczasowe podejście do prowadzenia działalności gospodarczej tylko jako do pomnażania krótkookresowych zysków powoli ustępuje miejsca stanowisku zorientowanemu na długookresowe powiększanie wartości organizacji wykorzystującej jej potencjał społeczny.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) jest koncepcją, która pozwala spojrzeć na aktywność gospodarczą z perspektywy innej niż tylko właścicieli zainteresowanych stron. Komisja Europejska definiuje ją jako „dobrowolne działania przedsiębiorstw na rzecz lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska. Traktowana jako proces zarządzania umożliwia zarządzanie relacjami z różnorodnymi grupami interesariuszy mającymi wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa”¹. Przytoczona definicja CSR jest tylko jedną z propozycji teoretycznego ujęcia omawianego zagadnienia².

Wielowątkowość zagadnienia powoduje, że przed podmiotami gospodarczymi stoi ważne zadanie umiejętnej wykorzystania zasad odpowiedzialności

¹ European Commission 2001, *Promoting a European framework for corporate social responsibility Green Paper*, http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_en.pdf, s. 5 (3.06.2009).

² Zestawienie wielu definicji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa z lat 1950–1990 znaleźć można m.in. w publikacji A.B. Carrol, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, „Business and Society” 1999, Vol. 38, No 3, s. 268–295.

w praktyce ich funkcjonowania, co niejednokrotnie wymaga zmiany dotychczasowego sposobu podejścia do prowadzenia biznesu. Zasady odpowiedzialnego zarządzania firmą dotyczą zarówno stosunków wewnątrzorganizacyjnych, jak i relacji z otoczeniem zewnętrznym. W niedawno opublikowanym przewodniku ISO 26000 duża uwaga skupiona została na takich kwestiach, jak: prawa człowieka, ochrona środowiska, dobre rządzenie, praktyki związane z miejscem pracy, uczciwe praktyki funkcjonowania, kwestie konsumenckie czy zaangażowanie i rozwój społeczny³. Przewodnik podaje również główne zasady odpowiedzialności społecznej: odpowiedzialność, przejrzystość działania, etyczne zachowanie, szacunek dla oczekiwań interesariuszy, szacunek dla przepisów prawa i międzynarodowych standardów zachowania oraz praw człowieka. To, co wynika z przywołanych pryncypiów, to konieczność zerwania z podejściem do koncepcji CSR jako narzędzia budowania wizerunku. Aby tak określone obszary odpowiedzialności społecznej mogły zostać odpowiednio wdrożone i zintegrowane z procesami i aktywnościami organizacji biznesowej, należy włączyć je do celów strategicznych.

Jedna z definicji strategii odwołuje się do sfery społecznej firmy. Strategia w takim ujęciu to „sposób, w jaki organizacja zamierza tworzyć wartość dodaną dla swoich interesariuszy poprzez legitymizację swojego działania i trwanie w przyszłości”⁴. Przetrwanie przedsiębiorstwa uzależnione jest, według przytoczonej tutaj definicji strategii, od relacji wypracowanych z podmiotami, które wchodzi z nim we wzajemne interakcje⁵. Interesariusze, oddziałując na organizacje biznesowe, mają wpływ na osiągnięte przez nie cele ekonomiczne. Stąd cele ekonomiczne mają swój wymiar społeczny. Osiągając zyski, podmiot gospodarczy zaspokaja oczekiwania klientów, na potrzeby produkcji tworzone są miejsca pracy, a pomnażanie bogactwa ma znaczenie nie tylko dla właścicieli, ale także stanowi o rozwoju szerokiego grona stron zainteresowanych.

Przedsiębiorstwo jako otwarty system poddawane jest wielu oddziaływaniom społecznym. Chcąc odpowiadać na potrzeby i oczekiwania wynikające z funkcjonowania w określonych warunkach gospodarczych, powinno ono

³ Opracowanie własne na podstawie: *ISO 26000 Guidance on Social Responsibility*, ISO/FDIS 26000:2010 (E).

⁴ M. Meznar, J.J. Chrisman, A.B. Carroll, *Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprise Strategy Classification*, Academy of Management Best Papers Proceedings 1990, s. 333–334.

⁵ R.E. Freeman, *Strategic Management A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 25.

uwzględniać w swojej strategii także cele pozaekonomiczne. Do takich celów zaliczyć można:

- budowanie pozytywnych relacji z lokalną społecznością,
- oferowanie bezpiecznych i przyjaznych środowisku produktów,
- rozwój kapitału ludzkiego,
- wdrażanie rozwiązań technologicznych przyjaznych środowisku,
- wzmacnianie współpracy z sektorem pozarządowym,
- ograniczenie lub wyeliminowanie przypadków łamania prawa lub innych nadużyć i tym podobne.

Wyznaczanie pozaekonomicznych celów strategicznych ściśle związane jest z zarządzaniem relacjami z interesariuszami, którzy, posiadając władzę lub zasoby niezbędne do przetrwania i rozwoju organizacji, mają wpływ na jej priorytety. Dla przedsiębiorstw uwzględniających w swojej strategii oczekiwania różnych podmiotów zainteresowanych istotne powinno być osiągnięcie sukcesu ekonomicznego bez szkody dla którejkolwiek ze stron relacji. W perspektywie interesariuszy organizacja nie jest traktowana wyłącznie jako instrument, za pośrednictwem którego pomnaża się zyski i zaspokaja potrzeby akcjonariuszy, ale jest powiązaniem różnorodnymi zależnościami organizmem, który zależy od wielu podmiotów obecnych na rynku. Dzięki tym zależnościami i wzajemnym oddziaływaniom możliwe jest tworzenie wartości ekonomicznej⁶.

Budowanie systemu społecznej odpowiedzialności oprócz można na czterech filarach, które, współistniejąc ze sobą, integrują wymiar wewnętrzny i zewnętrzny zarządzania. Do głównych filarów CSR należą: strategiczne zarządzanie, kapitał ludzki, kapitał związany z interesariuszami oraz otoczenie⁷. Strategiczne zarządzanie wiąże się z tradycyjnym ujęciem problematyki dobrego zarządzania (ang. *good governance*), zdolnością do analizy strategicznej, umiejętnością adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia i stosowania wskaźników niezbędnych do oceny kondycji przedsiębiorstwa. Filar społecznej odpowiedzialności związany z kapitałem ludzkim obejmuje takie kwestie strategiczne, jak: budowanie relacji w miejscu pracy, polityka zatrudniania i zatrzymywania pracowników, ich motywacja, rozwój wiedzy, a także zdolność do

⁶ R.E. Freeman, A.C. Wicks, B. Pramar, *Stakeholder Theory and „The Corporation Objective Revisited”*, „Organization Science”, May–June 2004, Vol. 15, No 3, s. 364–369.

⁷ D. Jamali, A.M. Safieddine, M. Rabbath, *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationship*, Corporate Governance, September 2008, Vol. 16, No 5, s. 447.

innowacji. W obszarze kapitału związanego z interesariuszami kluczowa staje się umiejętność budowania i zarządzania relacjami. Ostatnim filarem jest otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne, w którym zachodzą różnorodne procesy mające na celu doskonalenie firmy. Do najważniejszych czynników tworzenia potencjału organizacyjnego zalicza się tu: wartość marki, wzrost udziału w rynku, lojalność klientów czy ograniczanie ryzyk⁸.

Przyjęcie przez organizacje biznesowe zobowiązania do zachowań społecznie odpowiedzialnych wymaga precyzyjnego planowania, zasobów oraz czasu. W większości przypadków etap inicjowania działań CSR-owych to przede wszystkim stosowanie mało aktywnych form zaangażowania społecznego, takich jak działalność filantropijna. W tej fazie trudno jeszcze mówić o strategicznym podejściu do kwestii społecznych, a ich waga dla misji jest znikoma. Aktywność charytatywna nie wymaga inwestowania wielu zasobów i nie wymusza na zaangażowanym podmiocie wchodzenia w częste interakcje z interesariuszami. Zupełnie inaczej wygląda dojrzała strategia odpowiedzialności społecznej. Już na etapie formułowania misji widoczna jest orientacja zarówno na wartość, jaką jest odpowiedzialność, jak i na interesariuszy. CSR wpisany w misję to deklaracja działań zgodnych z zasadami współżycia społeczno-gospodarczego, które to działania minimalizują ryzyko zachowań nieetycznych godzących w ogólnie przyjęte reguły ładu społecznego. O prospołecznej orientacji misji świadczyć może odniesienie do grup interesu innych niż akcjonariusze czy klienci. Oznacza to, że już na poziomie wyznaczania kluczowych kierunków działania firma deklaruje chęć udziału w przedsięwzięciach wykraczających poza pomnażanie własnego zysku. Orientacja prospołeczna wyrażana może być nie tylko w głównym celu, ale także w wartościach, jakimi kierują się organizacje w swojej codziennej aktywności.

Przedsiębiorstwa włączające CSR do strategii działania w kompleksowy sposób zarządzają relacjami z interesariuszami. Realizują różnego rodzaju projekty społeczne i środowiskowe, przeznaczając posiadane zasoby finansowe, dzieląc się wiedzą i umiejętnościami oraz angażując swoich pracowników. Do form zaangażowania wykorzystywanych do doskonalenia stosunków społecznych należą: programy dobrowolne adresowane do pracowników i lokalnej społeczności, marketing zaangażowany społecznie, wspólne z organizacjami pozarządowymi innowacyjne przedsięwzięcia i trwałe partnerstwo. Istotne jest

⁸ *Ibidem*.

wypracowanie jasnych i przejrzystych procedur pozwalających na zachowanie wysokich standardów etycznych prowadzonej działalności gospodarczej⁹.

Motywacje przedsiębiorstw do zainteresowania się ideą CSR wynikać mogą zarówno z pobudek czysto altruistycznych, takich jak chęć pomocy osobom lub podmiotom znajdującym się w złej sytuacji, etycznych – odwołujących się do teorii filozoficznych, takich jak etyka obowiązku czy konsekwencji, jak również z pobudek rynkowych. Te ostatnie z punktu widzenia celu, do jakiego została powołana firma, wydają się najbardziej racjonalne.

W Polsce, mimo szybkiego rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności, nadal dosyć często traktuje się ją w wąskich kategoriach aktywności filantropijnej. Nie pozwala to wykorzystać w pełni jej potencjału. Najbardziej optymistyczne są deklaracje składane przez badane przedsiębiorstwa dotyczące poziomu świadomości związanej z potrzebą identyfikowania kluczowych interesariuszy oraz dokonywaniem analizy ich potrzeb. Jednak biorąc pod uwagę inne obszary istotne dla prawidłowego postrzegania korzyści biznesowych z wykorzystania zasad odpowiedzialności społecznej, obecny dorobek pozostawia wiele do życzenia¹⁰. Potwierdzają to również badania przeprowadzone przez firmę Deloitte Polska i organizację PKPP Lewiatan, z których wynika, że ponad 70% respondentów jako główną korzyść wymienia poprawę wizerunku i reputacji¹¹.

Tymczasem wśród potencjalnych korzyści, jakie daje wdrożenie społecznej odpowiedzialności, oprócz często wymienianych, takich jak poprawa satysfakcji pracowników, wzrost lojalności klientów, budowanie pozytywnych więzi społecznych, są także takie, jak na przykład:

- doskonalenie procesów operacyjnych, a w szczególności minimalizowanie ryzyk społecznych (jak na przykład korupcji, dyskryminacji, mobbingu, kradzieży, działań na niekorzyść firmy),
- usprawnienie produkcji i działań operacyjnych w zakresie kosztów i parametrów środowiskowych,
- rozwój narzędzi administracyjnych zniechęcających organizacje do podejmowania działań niezgodnych z prawem czy nieetycznych,

⁹ K.A. McElhaney, *Just Good Business: The Strategic Guide to Aligning Corporate Responsibility*, Berrett Koehler Publishers Inc., San Francisco 2008, s. 22.

¹⁰ Wskazują na między innymi przygotowywane do publikacji wyniki badań autorki.

¹¹ *Czy odpowiedzialny biznes zmieni polskie firmy?*, prezentacja wyników badania kondycji dużych przedsiębiorstw, Deloitte Polska, PKPP Lewiatan, Warszawa 2010.

- tworzenie popytu na produkty odpowiedzialne społecznie i przyjazne dla środowiska u konsumentów poprzez podejmowanie odpowiednich programów edukacyjnych podnoszących świadomość,
- zachowanie zasobów naturalnych¹².

Spektrum możliwych pozytywnych efektów społecznych i środowiskowych wynikających z ulokowania odpowiedzialności w strukturze celów podmiotów gospodarczych, jak pokazują coraz liczniejsze przykłady praktyczne i dorobek teoretyczny, jest coraz większe. Koncepcja CSR, mimo swojego dobrowolnego charakteru, skłania do głębszej analizy i szukania możliwości wdrażania jej we wzrastającej liczbie firm.

Bez względu na orientację prospołeczną biznesu nie można przecenić roli interesariuszy. Postawy podmiotów gospodarczych wobec stron zainteresowanych są skrajnie różne. Jednak, co zostało już zaakcentowane, przedsiębiorstwa coraz rzadziej decydują się na ignorowanie potrzeb i oczekiwań płynących zarówno z otoczenia wewnętrznego (głównie od pracowników), jak i zewnętrznego (klientów, lokalnej społeczności, banków i instytucji finansowych czy środowiska naturalnego, które bywa nazywane cichym interesariuszem, i innych). Najbardziej aktywną formą działania jest podejście proaktywne, w ramach którego poszukuje się wzajemnie korzystnych punktów porozumienia. Organizacja gotowa jest na otwartą współpracę z różnymi stronami.

Inny charakter mają strategie defensywne i reakcji. W pierwszym sposobie zachowania istotą jest spełnianie minimum przepisów prawa. Głównym zadaniem strategii reakcji jest natomiast odpowiadanie przedsiębiorstwa na zachowania interesariuszy, którzy na nie oddziałują.

Ostatnim typem jest strategia dostosowawcza. Postawę dostosowawczą stosują firmy, które w zależności od sytuacji prezentują odmienne sposoby zaangażowania w zaspokajanie potrzeb interesariuszy¹³.

Bez względu na to, jaką strategię ostatecznie przyjmą podmioty gospodarcze, nawet jeśli nie zdecydują się uczynić społecznej odpowiedzialności elementem własnej strategii, to i tak, dokonując wyborów strategicznych, powinny, według

¹² S. Bhattacharyya, *Exploring the Concept of Strategic Social Responsibility for an Integrated Perspective*, „European Business Review” 2010, Vol. 22, No 1, s. 884–885.

¹³ Interesujące ujęcie wspomnianych strategii w zarządzaniu relacjami z interesariuszami w zależności od cyklu życia organizacji znaleźć można w artykule I.M. Jawahar, G.L. McLaughlin, *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An organizational Life Cycle Approach*, „The Academy of Management Review” 2001, Vol. 2, No 3, s. 397–414.

H. Steinmanna i G. Schreyögg, oprócz innych kryteriów, zwracać także uwagę na etyczną legitymację swoich działań. Odnosi się ona do systemu wartości oraz zasad etycznych, jakie obowiązują w danym przedsiębiorstwie¹⁴. Oznacza to, że nawet w organizacjach o niewielkiej wrażliwości społecznej, które nie wpisują celów pozaekonomicznych do strategii przy podejmowaniu kluczowych decyzji, powinny brać pod uwagę ich kontekst etyczny.

STRATEGIC DIMENSION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Summary

There is a growing interest in the concept of corporate social responsibility among Polish companies. Social responsibility, due to its innovative nature and potential gives companies opportunities of improving their competitiveness and efficiency. Thus it is becoming an important factor for business success. Stakeholders may play an important role as a link between CSR and management system. They are these groups to whom many different social activities are addressed. An attempt should be made to integrate economic and non-economic goals with the business strategy. In the article the strategic dimension of corporate social responsibility will be presented.

Translated by Agata Rudnicka

¹⁴ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje przykłady*, Wyd. III, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1999, s. 175.