

# Kornelia Bem

---

## Programy społecznej odpowiedzialności biznesu jako element strategii przedsiębiorstwa

---

Annales. Etyka w życiu gospodarczym 11/1, 171-179

---

2008

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Kornelia Bem

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

e-mail: korneliabem@poczta.onet.pl

## **Programy społecznej odpowiedzialności biznesu jako element strategii przedsiębiorstwa**

Od paru lat coraz więcej mówi się o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (Corporate Social Responsibility – CSR). Jest to temat poruszany na wielu konferencjach. Coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna też zdawać sobie sprawę z istotności działań społecznie odpowiedzialnych i uwzględnia je w prowadzonej działalności. Odzwierciedleniem odpowiedzialności za to, co się czyni są programy etyczne korporacji, które stają się z wolna stałym elementem strategii przedsiębiorstwa. Jest to widoczne głównie w firmach z dużym udziałem kapitału zagranicznego, zaś polskie filie przejmują wzorce od firm macierzystych.

### **1. Istota i budowa programów CSR**

Pierwsze programy etyczne zaczęły powstawać już na początku XX w., kiedy to duże firmy amerykańskie zaczynały formułować pierwsze misje i pierwsze kodeksy etyczne<sup>1</sup>. Jednak prawdziwy ich rozwój i szersze stosowanie ma miejsce dopiero od kilkunastu lat. Było to związane m.in. ze wzrastającym znaczeniem opinii publicznej i jej naciskami na etyczne postępowanie firm.

Programy etyczne są to działania podejmowane przez przedsiębiorstwa, mające za zadanie zbliżenie standardów firm i pracowników. Jednym z ich celów jest więc instytucjonalizacja norm etycznych. Ma to związek m.in. z tym, że zdecydowanie łatwiej jest dostosowywać się i przestrzegać norm spisanych niż zdawać się jedynie na własny osąd moralny. Znajomość i zrozumienie celów oraz wartości organizacji przez pracowników może łączyć ich wokół jednej idei, powodować utożsamianie się z działaniami firmy, a także nadawać pracy większy sens. Dzięki temu pracownicy mają możliwość samorealizacji oraz czerpania satysfakcji z wykonywanej pracy, a nawet mogą osiągnąć poczucie uczestnictwa w czymś społecznie ważnym. Pamiętać należy również o tym, że zadowolony pracownik, świadomy, że jego praca przyczynia się do czegoś dobrego jest jednocześnie bardziej efektywny.

Programy etyczne firm pełnią zarówno funkcję wewnętrzną, jak i zewnętrzną. Pierwsza z nich polega na pokazaniu pracownikom etycznego wymiaru funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jasnego sprecyzowania celów firmy i akceptowanego postępowania przy

---

<sup>1</sup> W 1913 r. firma J.C. Penny ogłosiła swoje credo, w 1940 r. Johnson & Johnson wprowadziła swój kodeks etyczny. Szerzej zobacz A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 66.

ich osiągnięciu. Funkcja zewnętrzna polega przede wszystkim na podtrzymywaniu dobrego wizerunku firmy<sup>2</sup>.

A. Lewicka-Strzałecka wyróżnia trzy elementy programów etycznych. Są to<sup>3</sup>: sformalizowane kodeksy zawierające standardy etyczne uznawane przez przedsiębiorstwo, szkolenia mające na celu zaprezentowanie standardów zawartych w kodeksach, a także komórka etyczna, której zadaniem jest monitoring przestrzegania zasad etycznych i ich doskonalenie. Do tej pory najbardziej rozpowszechnionym elementem jest misja i kodeksy etyczne. Posiada je większość firm z kapitałem zagranicznym funkcjonujących na polskim rynku. Kodeksy są często publikowane lub udostępniane na stronach internetowych.

Według W. Gasparskiego programy etyczne są traktowane jako całościowe przedsięwzięcia mające na celu uczynienie z etyki biznesu najwyższego standardu o randze strategicznej. Programy mogą obejmować wszystkie lub część z spośród następujących elementów<sup>4</sup>:

- ustalenie misji korporacji;
- określenie standardów wytycznych i zawodowych;
- opracowanie kodeksu etycznego;
- opracowanie podręcznika standardów zawodowych;
- opracowanie programu kształcenia etycznego;
- utworzenie stanowiska (komórki) ds. etyki;
- promowanie zachowania etycznego (wyróżnienia, wydawnictwa, seminaria);
- stałe monitorowanie przestrzegania norm etycznych i standardów zawodowych;
- utworzenie etycznej infolinii (doradztwo, whistleblowing);
- systematyczne przeprowadzanie audytu etycznego;
- okresowe korekty kodeksu etycznego i podręcznika standardów zawodowych.

Najistotniejszym elementem programów etycznych, jednocześnie obecnym w każdym z nich jest misja firmy. Misja jest elementem wyjściowym do dalszych prac nad programem etycznym. Jest pojęciem szerszym niż cele firmy, jest wizją tego, co stanowi centralną i wiodącą koncepcję, na której ufundowana jest działalność korporacji<sup>5</sup>. Określa kierunki, w jakich firma ma podążać, a także pewne wzorce zgodnie, z którymi zostają ocenione działania firmy. Jak zauważa profesor W. Gasparski: *Misją nie jest ciągłość funkcjonowania, nie jest nią zysk, ani rozwój czy interes własny. [...] Misja zawiera to, co w długim okresie jest wartościowe dla interesariuszy, którzy wedle swej woli postanowili współdziałać z innymi na rzecz korporacji. Owa wspólna długookresowa wartość (zbiór wartości) stanowi właśnie istotę misji firmy*<sup>6</sup>.

Misja powinna zawierać idee i wartości, a także intencje zgodnie, z którym przedsiębiorstwo działa. W misji firmy często można znaleźć także odnośniki do takich elementów jak produkty i rynki, na których działa firma, specjalna oferta skierowana do klientów, kontrahentów i całego społeczeństwa<sup>7</sup>. Np. firma Schenker za swoją misję uważa dostarczanie rozwiązań logistycznych, które tworzą wartość dodaną dla klientów. W publikowa-

---

<sup>2</sup> A. Lewicka-Strzałecka, *op.cit.*, s. 68.

<sup>3</sup> Tamże, s. 66.

<sup>4</sup> W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 258 – 259.

<sup>5</sup> M. Kaptein, *Ethics Management*, Kluwer, Dordrecht 1998, cyt. za W. Gasparski, *op.cit.*, s. 259.

<sup>6</sup> W. Gasparski, *op.cit.*, s. 260.

<sup>7</sup> Szerzej o elementach misji przedsiębiorstwa pisze m.in. K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 235.

nym przez siebie raporcie podkreśla, że do realizacji celów zawartych w misji i wizji konieczne jest przestrzeganie przyjętych wartości, którymi są: zadowolenie klienta, uczciwość i rzetelność, profesjonalizm, zaufanie i współpraca oraz doskonalenie i rozwój<sup>8</sup>.

Misja może być formułowana poprzez cele lub poprzez wartości, jakimi kieruje się przedsiębiorstwo w swych działaniach. Przykładem misji firmy opartej na celach, uwzględniającej w swych działaniach interesariuszy, może być m.in. wprowadzenie do Raportu CSR 2005 opublikowanego przez firmę DHL. Firma ta podkreśla swoją odpowiedzialność za społeczeństwo, klientów, pracowników i środowisko oraz to, że realizuje swoje cele biznesowe w oparciu o wartości i zasady rzetelnej komunikacji, dbałości o pracowników oraz budowania zaufania klientów i partnerów biznesowych<sup>9</sup>.

Z kolei przykładem definiowania misji poprzez wartości może być wprowadzenie misji do raportu CSR firmy TESCO. Firma ta za podstawę swoich działań podaje następujące wartości: rozumienie i dbanie o klientów, bycie energicznym, kreatywnym i stawianie potrzeb klienta na pierwszym miejscu, zapewnienie klientom najlepszej obsługi, dbanie o własnych pracowników. Jej mottem przewodnim jest staranie się bardziej niż ktokolwiek inny dla dobra klientów oraz traktowanie innych *tak, jak sami chcemy być traktowani*<sup>10</sup>. Jest to nawiązaniem do imperatywu kategorycznego Kanta, a także do zasad Okrągłego Stołu z Caux<sup>11</sup>.

Drugim ważnym i najczęściej wprowadzanym elementem programów etycznych są kodeksy. Kodeksy są zbiorem norm postępowania, które mogą się odnosić do różnych grup interesariuszy i których przestrzeganie wymaga firma od swoich pracowników. W zależności, do kogo są one skierowane, rozróżniamy kodeksy ogólne i kodeksy szczegółowe<sup>12</sup>.

Kodeksy formułowane przez daną firmę zawierają normy ogólne uznawane i szanowane przez społeczność przedsiębiorstwa (np. w firmie Ahold jest to uczciwość), zasady postępowania (firma GE w swojej broszurze „*The Spirit & The Letter*” formułuje wytyczne i obowiązki pracowników, podobnie firma Ahold umieściła zapis o obowiązku ścisłego przestrzegania przez pracowników zasad określonych w kodeksie), czasem także filozofię i naczelną wartość firmy (np. firma Danone za swe wartości uznaje humanizm, otwartość, bliskość i entuzjazm), a także zakazy i sankcje (firma GE wylicza zachowania pracowników, które będą podlegać karom). W kodeksach znajdują się deklaracje postępowania zgodnego z prawem, jaki i wypełniania obowiązków wykraczających poza prawo (np. firma DHL deklaruje podejmowanie działań mających na celu wspieranie ochrony środowiska)<sup>13</sup>.

Kodeks powinien być zgodny z kulturą firmy, a więc z rytuałami, systemem kontroli, strukturą organizacji i władzy, symbolami, założeniami i przekonaniem, które są podzielane przez pracowników<sup>14</sup>.

---

<sup>8</sup> *Ekonomia, etyka, ekologia. Raport społeczny 2004/2005*, Schenker Sp. z o.o.

<sup>9</sup> *Odpowiedzialny biznes. Raport CSR 2005*, DHL, Warszawa 2005.

<sup>10</sup> *Tesco dużo więcej niż sklep. Raport z działań z zakresu społecznej odpowiedzialności za lata 2002–2005*, s. 4.

<sup>11</sup> Imperatyw kategoryczny Kanta głosi: *Postępuj tylko według takiej maksymy, dzięki której możesz zarazem chcieć, żeby stała się powszechnym prawem*. I. Kant, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, PWN, Warszawa 1971, s. 50. Ogólne zasady Okrągłego Stołu z Caux głoszą, że *poszanowanie godności i interesów interesariuszy są wartościami fundamentalnymi*. W zasadach postępowania wobec klientów jest położony nacisk na traktowanie tej grupy interesariuszy z *należytym szacunkiem*. Szerzej zob. *Zasady Prowadzenia Działalności Gospodarczej przyjęte podczas obrad Okrągłego Stołu z Caux*, m.in. w S. Young, *Etyczny kapitalizm*, METAmorfoza, Wrocław 2005.

<sup>12</sup> Szerzej m.in. w W. Gasparski, *op.cit.*

<sup>13</sup> A. Lewicka-Strzałecka, *op.cit.*, s. 75.

<sup>14</sup> Tamże, s. 79.

Misja, jak i kodeksy etyczne przedsiębiorstwa są najczęściej spotykanymi elementami programów CSR. Przeglądając raporty z działań społecznie odpowiedzialnych można zauważyć, że często występują w nich pozostałe elementy programów takie jak: określenie standardów wytycznych i zawodowych (m.in. firma GE), utworzenie etycznej infolinii (m.in. firmy Ahold, GE).

Dobrym przykładem może być tu wydana przez firmę General Electric Company broszura „*The Spirit & The Letter*” gdzie oprócz misji i wartości organizacji zawarty jest kodeks postępowania, obowiązki pracowników i menedżerów, informacje gdzie można zgłosić nieuczciwe postępowanie, a także jakie grożą kary za naruszenie zasad obowiązujących w firmie.

## 2. Strategia jako nieodzowny element rozwoju firmy

Pojęcie strategii pochodzi od greckiego słowa *strategos* – przywódca, wódz, kierownik, dowodzący. Pierwotnie było stosowane w terminologii wojskowej i dotyczyło sztuki prowadzenia wojny. Zaczęto go używać około 400 lat p.n.e., ale dopiero od lat trzydziestych XX w. zaczęto go stosować w polityce i ekonomii. Obecnie często znajduje zastosowanie w naukach o zarządzaniu. W tym kontekście strategia może być rozumiana jako<sup>15</sup>:

- wzorzec rozwoju organizacji,
- zbiór kryteriów i reguł decyzyjnych, kształtujących funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmieniającym się otoczeniu,
- ogólny program definiowania i realizacji celów organizacji i pełnienia jej misji,
- jako sposób realizacji celów.

Nie ma jednej definicji strategii w teorii zarządzania. Ich różnorodność wpływa na sens praktyczny i możliwości jej tworzenia przez firmy.

Według M.E. Portera strategia oznacza opracowanie ogólnej formuły, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza konkurować, jakie powinny być jego cele i jakie zasady postępowania będą potrzebne do realizacji tych celów. Strategia jest więc kombinacją celów, do których firma zmierza i środków (zasad postępowania), za pomocą których stara się do nich dojść<sup>16</sup>. Przez tak sformułowaną strategię można rozumieć ogólny program definiowania i realizacji celów organizacji oraz pełnienia misji.

J. Famielec uważa, że strategia określa sposób działania, w którym następuje integracja celów oraz środków ich osiągnięcia, uwzględniających zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa. Strategia integruje w sobie drogę, którą przedsiębiorstwo chce przebyć oraz i warunki, w jakich przyjdzie mu działać. Aby móc utworzyć tak rozumianą strategię należy stale śledzić zmiany w otoczeniu, trendy rynkowe, polityczne, społeczne, ekonomiczne i technologiczne<sup>17</sup>.

Strategia ma istotne znaczenie dla sukcesu firmy. Niektórzy postrzegają ją jako proces mający na celu wyróżnienie się firmy spośród konkurentów. Tak np. K. Obłój uważa, że:

---

<sup>15</sup> J. Famielec, *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa*, AE, Kraków 1997, s. 13.

<sup>16</sup> Zob. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 14–15.

<sup>17</sup> Zob. J. Famielec, *op.cit.*, s. 5 i 8.

*strategia jest esencją, podstawą sukcesu firmy, którą trzeba żmudnie wypracować, wdrożyć w praktyce i udoskonalić w miarę tego, jak się starzeje*<sup>18</sup>. Według tego autora istota skutecznej strategii polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala wszystkim podmiotom zainteresowanym (pracownicy, klienci, dostawcy itp.) odróżnić w sposób wyraźny daną firmę od pozostałych konkurentów. A więc istotą strategii jest wyraźne określenie tożsamości firmy bez względu na to, w jakiej branży działa. Firma powinna odróżniać się w dwojaki sposób: po pierwsze firma powinna być inna od pozostałych przedsiębiorstw w branży, a po drugie pracownicy powinni mieć poczucie jej wyjątkowości.

Mimo różnych pojęć strategii można wyróżnić jej podstawowe cechy, jakimi są: ciągłość, kompleksowość (objęcie strategią wszystkich sfer organizacji), spójność (działania powinny wynikać z przyjętej koncepcji rozwoju, być z nią zgodne i służyć jej realizacji), elastyczność (zdolność dostosowania się do zmian), a także realność (dostosowanie jej do aktualnych i przyszłych warunków działania)<sup>19</sup>.

Na strategię przedsiębiorstwa składa się pięć zasadniczych elementów, a mianowicie misja firmy, domena działania, przewaga strategiczna, cele strategiczne oraz funkcjonalne programy działania<sup>20</sup>.

Dobra strategia powinna zawierać jasno sformułowany cel, akceptowane i wyraźnie zauważane dążenie do zdobywania dominacji nad konkurencją, a także koncentrować uwagę na otoczeniu firmy. Przedsiębiorstwo podczas formułowania strategii powinno uwzględnić rozwiązania tylko tych problemów, które mają znaczenie podstawowe dla sukcesu firmy oraz skupiać uwagę na szansach i możliwościach. Strategia powinna być elastyczna, czyli być tak skonstruowana, aby można było weryfikować i rekonstruować jej założenia oraz elementy.

Proces strategii odnosi się do sposobu, w jaki jest ona formułowana w organizacji. Strategia może być efektem pewnych przemysłanych działań (analizy prowadzącej do sporządzenia planu lub określenia misji danej jednostki) lub też wynikać z szeregu pozornie niezwiązanych ze sobą decyzji podejmowanych na szczeblu operacyjnym<sup>21</sup>.

Przy wyborze odpowiedniej strategii trzeba uwzględnić, że zmieniają się one w zależności od warunków otoczenia. Strategie są adoptowane do odpowiednich warunków lub mogą wpływać na ich zmianę. Mają za zadanie ukazać, w jaki sposób posiadane zasoby można wykorzystać do spełnienia zamiarów przedsiębiorcy, a także nadają ogólny kierunek rozwojowi przedsiębiorstwa. Ich celem jest przede wszystkim tworzenie i rozwój długotrwałych możliwości sukcesu dzięki wykorzystaniu przewagi konkurencyjnej<sup>22</sup>.

### **3. Programy CSR jako integralna część strategii przedsiębiorstwa**

Jeśli porównamy programy CSR do definicji strategii, jakie zostały przytoczone powyżej, nietrudno zauważyć, że strategia jest na pewno swego rodzaju wzorcem rozwoju

---

<sup>18</sup> K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 32–33.

<sup>19</sup> Szerzej w I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

<sup>20</sup> Szerzej zob. w K. Oblój, *op.cit.*, s. 33–35.

<sup>21</sup> D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 4.

<sup>22</sup> H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997, s. 27.

organizacji, zawiera zbiór kryteriów i reguł decyzyjnych, a także odnosi się do misji przedsiębiorstwa.

Programy społecznej odpowiedzialności biznesu opierają się na jasno zdefiniowanej misji, która jest zarówno podstawą do ich budowania, jak i budowania całej strategii firmy. Trafna i autentyczna misja jest elementem strategii, który pomaga przedsiębiorstwu zdobyć uznanie oraz akceptację przez interesariuszy. Misja i wizja firmy określają działania podejmowane w celu realizacji strategii. Na tej podstawie są formułowane zasady postępowania potrzebne do realizacji celów przedsiębiorstwa. W programach społecznej odpowiedzialności misja i wartości firmy przekładają się na zasady kontaktów z klientami, dostawcami, partnerami biznesowymi, pracownikami, akcjonariuszami i społecznością lokalną, a także często odnoszą się do środowiska naturalnego. Dotyczą więc całego otoczenia przedsiębiorstwa. Działalność społecznie odpowiedzialna opiera się na sygnałach z otoczenia przedsiębiorstwa. Programy są odpowiedzią na naciski ze strony społeczeństwa i mają na celu uwzględnienie potrzeb interesariuszy w działalności organizacji gospodarczej. Programy CSR uwzględniają wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania organizacji, a więc spełniają jedną z funkcji, jaką powinna pełnić strategia firmy.

Programy społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez regulację relacji między interesariuszami a przedsiębiorstwem przyczyniają się do generowania zysków. Jak wiadomo, to klienci są odbiorcami produktów firmy, bez nich przedsiębiorstwo nie miałoby dla kogo produkować, a więc mogłoby nie istnieć. Firma postępująca zgodnie z zasadami CSR zdobywa zaufanie i lojalność klientów. Jej produkty są częściej wybierane niż produkty firm nie angażujących się społecznie. Równie ważni są dostawcy. Dobre relacje z nimi pozwalają firmie na negocjacje lepszych ofert, utrzymanie terminowości dostaw itp. Programy mają też przełożenie na relację z pracownikami. Pracownik znający misję firmy, utożsamiający się z jej wartościami jest bardziej oddany pracy, którą wykonuje, utożsamia się z nią i czerpie satysfakcję z jej wykonywania. Ma poczucie uczestnictwa w czymś istotnym zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla społeczności, z której się wywodzi. Taki pracownik wykonuje swoją pracę z pasją i zaangażowaniem, a co za tym idzie wykonuje ją lepiej i efektywniej.

Wdrażanie programów etycznych przyczynia się do odróżniania danej firmy spośród jej konkurentów, a poprzez misję pozwala na określenie jej tożsamości. Tym samym spełnione są kolejne elementy zawarte w definicji strategii.

Programy CSR zawierają w sobie wszystkie elementy, które powinna zawierać strategia. Ich domeną działania są relacje z interesariuszami, na podstawie, których ma być budowana przewaga strategiczna. Mają zdefiniowane cele strategiczne, a także funkcjonalne programy działania. Celami są tu dobre kontakty i pozyskanie długofalowej lojalności klientów, partnerów biznesowych, pracowników, akcjonariuszy i społeczności lokalnej. Aby osiągnąć te zamierzenia tworzone są programy społecznej odpowiedzialności biznesu, które normują stosunek przedsiębiorstwa z każdą z zainteresowanych grup.

Nie można zapominać, że głównym celem budowania strategii firmy jest dążenie do zdobycia przewagi nad konkurencją. Programy społecznej odpowiedzialności pomagają w osiągnięciu tego celu. Ma to miejsce właśnie poprzez wyróżnianie się firmy na rynku, pozyskanie zaufania i lojalności interesariuszy. Te działania ułatwiają przedsiębiorstwu zdobyć efektywną przewagę konkurencyjną. Obecnie posiadanie strategii społecznej odpowiedzialności coraz częściej staje się koniecznością, aby przetrwać na konkurencyjnym rynku. Dzieje się tak, ponieważ jednym z wymogów standardów CSR jest zawieranie

umów tylko z takimi partnerami, którzy potrafią wykazać się uwzględnianiem w swojej działalności elementów systemu społecznej odpowiedzialności<sup>23</sup>.

Jedną z funkcji programów CSR jest podtrzymywanie dobrego wizerunku firmy. Pamiętać należy, że to właśnie dobra reputacja coraz częściej staje się silnym atutem w rękach przedsiębiorstwa. Reputacji nie da się jednak stworzyć wyłącznie poprzez dobrą reklamę. Na reputację trzeba pracować także poprzez etyczne i odpowiedzialne postępowanie. Podstawą tego mogą być właśnie programy CSR systematyzujące działania społecznie odpowiedzialne, pomagające wprowadzać je w życie, modyfikować i nadzorować. Dzięki tej funkcji programy przeciwdziałają stracie firmy, które mogą być spowodowane nadszarpnięciem reputacji, utratą zaufania, demoralizacją personelu, a co za tym idzie utratą konkurencyjności.

Najczęściej wymienianymi celami jednostki gospodarczej, a więc i celami strategii przedsiębiorstwa jest przetrwanie, rozwój i maksymalizacja zysku. Efektywne programy CSR firmy wpływają na uzyskanie wyższych zysków, ponieważ<sup>24</sup>:

- kreują pozytywny wizerunek firmy;
- redukują przypadki wewnętrznych kradzieży, korupcji, oszustw i innych nadużyć;
- redukują konflikty interesów;
- zwiększają zaufanie pracowników, klientów i kontrahentów.

Jak zauważa B. Rok *istotnym warunkiem osiągnięcia dobrych wyników finansowych w dłuższym horyzoncie czasowym jest efektywne zarządzanie wszystkimi zasobami firmy, także kapitałem ludzkim, bazą klientów i partnerów biznesowych, jakością produktów i usług, relacjami z różnymi grupami interesariuszy. Rozsądni właściciele lub akcjonariusze, uczciwi i efektywni pracownicy, lojalni klienci, przychylne nastawienie mieszkańców społeczności lokalnej – to drogie zasoby, które najlepiej budują długofalową wartość firmy*<sup>25</sup>. Wszystko to przedsiębiorstwo może uzyskać właśnie dzięki wprowadzeniu programów społecznej odpowiedzialności jako jednego z elementów strategii.

Etyka biznesu, jak zauważa E. Sternberg, zapewnia większą świadomość, co może wpłynąć na poprawę wyników. *Jest to możliwe, dlatego że zasady etyki biznesu jasno wskazują właściwe cele działań gospodarczych i warunki ich osiągnięcia*<sup>26</sup>. Etyka jest rygorystycznym i analitycznym narzędziem działań gospodarczych, dlatego też ma duże znaczenie w zarządzaniu.

Etyka biznesu i będące jej praktycznym przełożeniem programy CSR przyczyniają się do rozwoju organizacji, a więc do wzrostu jej wartości. Nie zapominajmy, że m.in. o to chodzi w budowaniu strategii organizacji. CSR może być powiązane z innymi strategiami firmy, m.in. ze strategią komunikacji, marketingu, personalną, itp.

Programy społecznej odpowiedzialności najczęściej są wprowadzane przez firmy zainteresowane długoterminowym zyskiem, mające świadomość, że obecnie reputację należy traktować jako jedno z aktywów, a kulturę firmy jako ważną część dobrego zarządzania. Przedsiębiorstwa te zdają sobie sprawę, że programy przyczyniają się do zapobiegania

---

<sup>23</sup> M.in. może to być standard społecznej odpowiedzialności SA8000, B. Rok, *Dobry biznes na odpowiedzialnej ścieżce*, [w:] *Rozmowy o dobrym biznesie. Spotkanie z polskimi przedsiębiorcami*, Grupa BOSS, Warszawa 2006, s. 17.

<sup>24</sup> A. Lewicka-Strzałecka, *op.cit.*, s. 69.

<sup>25</sup> B. Rok, *op.cit.*, s. 16.

<sup>26</sup> E. Sternberg, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 36.



wewnętrzny kradzieżom, korupcji, oszustwom i innym nadużyciom. Firmy wprowadzające programy CSR działają tak, aby stać się wartościowym składnikiem społeczeństwa<sup>27</sup>.

#### 4. Zakończenie

Rola programów społecznej odpowiedzialności wzrasta wraz ze zmianami zachodzącymi w społeczeństwie i wzrostem znaczenia wartości pozaekonomicznych takich jak: wzrost znaczenia pracownika i jego potrzeb, wzrost znaczenia klienta i jego wpływ na proces zarządzania, wzrost znaczenia czynników poza finansowych w działalności przedsiębiorstwa, wzrost znaczenia reputacji i wizerunku, a także wzrost świadomości ekologicznej oraz zmniejszy się poziom kar za zanieczyszczanie środowiska.

Większość firm zachodnio-europejskich, jak i amerykańskich ma świadomość konieczności wprowadzania zasad CSR jako odrębnych programów strategicznych. Część z firm, zdających sobie sprawę z wagi społecznej odpowiedzialności biznesu posiada opracowane całościowe programy CSR, część ma jedynie sformowaną misję oraz kodeksy etyczne. Wyrazem tych działań są m.in. publikowane raporty CSR. Raporty takie posiadają m.in. firmy Danone, Schenker, General Electric Company, Ahold, Tesco, DHL, Coca-Cola. Firmy te mają świadomość, że w długim okresie czasu społeczna odpowiedzialność biznesu staje się integralną częścią strategii i przyczynia się do osiągnięcia zysków. Tak np. firma Schenker uważa, że jej *strategiczne cele wiążą się z odpowiedzialnym biznesem i zrównoważonym rozwojem*<sup>28</sup>, firma DHL traktuje CSR nie jako chwilową modę czy sposób na poprawę reputacji firmy, lecz jako *przemysłane długofalowe działanie wpisane w strategię firmy*<sup>29</sup>, firma Danone natomiast deklaruje, że: *naszą odpowiedzialność postrzegamy przede wszystkim jako sposób zarządzania*<sup>30</sup>. Jak widać z przytoczonych fragmentów raportów, część firm traktuje już działania społecznie odpowiedzialne jako element strategii.

Należy mieć nadzieję, że również polski biznes dostrzeże jak ważną rolę odgrywają działania społecznie odpowiedzialne w długofalowym procesie rozwoju firmy. Jednakże programy CSR nie powinny być jednorazową akcją przeprowadzoną w przedsiębiorstwie, powinny „zadomowić” się w niej jako stały element funkcjonowania, zgodnie ze stwierdzeniem, że *programy etyczne to całościowe przedsięwzięcia skierowane na uczynienie z etyki biznesu instrumentu o randze strategicznej, a nie redukowanie jej do wspomaganie techniki PR*<sup>31</sup>.

---

<sup>27</sup> A. Lewicka-Strzałecka, *op.cit.*, s. 69.

<sup>28</sup> *Ekonomia, etyka, ekologia. Raport... op.cit.*, s. 3.

<sup>29</sup> *Odpowiedzialny biznes. Raport CSR 2005, op.cit.*, s. 5.

<sup>30</sup> *Danone PL. Przegląd CSR, Groupe Danone Polska, 2006*, s. 3.

<sup>31</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 37.

# Corporate Social Responsibility Programs as an Element of the Company Strategy

## Summary

During the last several years we have witnessed heightened interest in the issue of CSR, which has been frequently raised at numerous conferences. In addition, a growing number of enterprises have become increasingly aware of the relevance of socially responsible actions and begun including them in the conducted business activity. CSR is gradually becoming an integral part of the company strategy. It is best demonstrated in companies with a large share of foreign capital, where Polish subsidiaries adopt patterns from the parent companies.

In the first two parts, the paper outlines the programs of CSR, their key elements and premises, as well as introduces the importance of the company strategy.

The final part attempts to convince the reader that along the development of the CSR concept, a gradual process of converting theory into practice is taking place. The CSR programs are becoming an important element of the business strategy. Companies, bigger ones in particular, have begun to take account of the strategies closely interlinked with the very CSR programs.

**Key terms:** *corporate social responsibility, business ethics, corporate social responsibility programs*