

# Elwira Leśna-Wierszołowicz

---

## Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 43/1, 55-63

---

2016

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.



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-05

**Elwira Leśna-Wierszołowicz\***

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

## **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU JAKO ELEMENT BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**

### **STRESZCZENIE**

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz ukazanie jej jako narzędzia niezbędnego do pozyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. W artykule przedstawiono istotę, wymiary i obszary CSR oraz korzyści z jej realizacji. Uzupełnieniem artykułu jest opis dobrych praktyk podejmowanych przez Grupę Kapitałową LOTOS, dla której odpowiedzialność społeczna jest nie tylko podstawą wszystkich działań, ale również istotnym elementem strategii biznesowej.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, dobre praktyki

### **Wprowadzenie**

Współcześnie przedsiębiorstwa coraz większą uwagę zwracają nie tylko na osiągnięcie zysków ze swojej działalności, ale także na budowanie trwałych relacji z otoczeniem, w którym funkcjonują. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) to podejście, według którego przedsiębiorstwa przy tworzeniu strategii rozwoju dobrowolnie uwzględniają w swoich działaniach interesy społeczne, dobro środowiska naturalnego, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy.

---

\* E-mail: elesna@zut.edu.pl

Według tej filozofii działania bycie odpowiedzialnym oznacza nie tylko spełnianie przez przedsiębiorstwa wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale również zwiększanie inwestycji w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na efektywność działalności gospodarczej tych organizacji, a tym samym na budowanie ich przewagi konkurencyjnej na rynku.

Celem opracowania jest przedstawienie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz jej wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

## 1. Istota społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu wywodzi się z etyki biznesu. W 1889 roku w książce *Ewangelia bogactwa* A. Carnegie sformułował dwie główne zasady obrazujące społeczną odpowiedzialność. Pierwsza z nich, tzw. zasada miłosierdzia, to doktryna odpowiedzialności społecznej wymagająca, aby szczęśliwi członkowie społeczeństwa wspomagali mniej szczęśliwych. Druga, czyli tzw. zasada wódarstwa, żądała od przedsiębiorstw i zamożnych ludzi, aby uważali siebie wyłącznie za włodarzy powierzonego im majątku (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, s. 112). Po raz pierwszy jednak pojęcia „społecznej odpowiedzialności” użył w 1953 roku H.R. Bowen w książce *Social Responsibility of Businessman*, uznając, że jest to „obowiązek menedżerów do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i do wytyczania takich kierunków działań biznesowych, które będą zgodne z celami i wartościami społeczeństwa” (Żurek, 2013, s. 143).

Przez lata sformułowano wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. Rozbieżności w interpretacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wynikają z jej interdyscyplinarnego charakteru. Problematyka ta bowiem jest obiektem zainteresowania nie tylko specjalistów z zakresu zarządzania, ale również etyków, psychologów czy socjologów. Przedstawiciele poszczególnych nauk są zazwyczaj zgodni co do istoty społecznej odpowiedzialności biznesu, ale różnie akcentują znaczenie dla organizacji poszczególnych działań przez nią podejmowanych.

Zgodnie z Międzynarodową Normą ISO 26000 społeczna odpowiedzialność biznesu definiowana jest jako odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na rzecz społeczeństwa oraz środowiska naturalnego, poprzez zachowanie przejrzystych i etycznych zachowań, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społecznego. Co więcej, podejmowane działa-

nia uwzględniają oczekiwania interesariuszy, są zgodne z obowiązującym prawem oraz spójne z międzynarodowymi normami postępowania, a także są zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w relacjach z otoczeniem (Online Browsing Platform, 2010).

Natomiast Komisja Europejska w Zielonej Księdze definiuje CSR jako koncepcję, „zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i ekologiczną w swojej działalności komercyjnej i stosunkach z interesariuszami (Commission of the European Communities, 2001, s. 4). Istotne jest przy tym, by stała się ona integralną częścią zarządzania przedsiębiorstwem i codzienną praktyką (Rybak, 2004, s. 10).

Z kolei Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju (World Business Council on Sustainable Development) społeczną odpowiedzialność biznesu określa jako „ciągłe zobowiązanie biznesu do etycznego zachowania oraz przyczyniania się do rozwoju ekonomicznego, przy równoczesnej poprawie jakości życia siły roboczej i jej rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako ogółu” (The World Business Council for Sustainable Development).

W koncepcji CSR nie chodzi o spełnianie określonych wymogów prawnych czy formalnych, ale o dobrowolne angażowanie się w kształtowanie i utrzymywanie pozytywnych relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa (Filek, 2006, s. 4).

Według Bolesława Roka odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich. Odpowiedzialny biznes nie dotyczy zatem tylko najprostszycch form filantropii bądź sponsorowania różnych wydarzeń kulturalnych. Takie działania, mimo iż mogą być istotne w realizacji pewnych celów, to jednak nie wystarczają do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i efektywności ekonomicznej (Rok, 2004, s. 18).

## 2. Wymiary i obszary społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu przejawia się w codziennej praktyce gospodarczej w dwóch wymiarach: wewnętrznym i zewnętrznym (Rok, 2004, s. 20).

Wymiar wewnętrzny odnosi się do:

- zarządzania zasobami ludzkimi (np. równouprawnienie pracowników, lepsza wymiana informacji między pracownikami a kadrą zarządzającą, zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne, perspektywy rozwoju

- i doskonalenia kwalifikacji, sprawiedliwe płace, wsparcie pracowników w godzeniu obowiązków rodzinnych z pracą, szkolenia pracownicze),
- programów etycznych dla pracowników (np. kodeksy etyczne, szkolenia z zakresu etyki, procedury w przypadku naruszenia kodeksu etyki),
  - bezpieczeństwa i higieny pracy (oprócz wymaganych przez prawo zasad bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie, różne formy opieki zdrowotnej dla pracowników),
  - umiejętności dostosowywania się do zmian (np. uwzględnienie interesów wszystkich stron w przypadku restrukturyzacji, tak aby minimalizować jej negatywne skutki, elastyczność zatrudnienia, zasady zwalniania pracowników),
  - oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko naturalne (np. redukcja zużycia energii, wody, zagospodarowanie odpadów, a przede wszystkim procedury pozwalające na systematyczne zmniejszanie negatywnego wpływu firmy na środowisko),
  - zasad nadzoru korporacyjnego (np. przejrzystość informacyjna, sposoby powoływania i wynagradzania członków rad nadzorczych, inwestycje na rzecz zrównoważonego rozwoju).

Wymiar zewnętrzny dotyczy:

- pozytywnego wpływu na społeczność lokalną (np. wolontariat pracowniczy, zaangażowanie w działalność filantropijną, społeczne efekty działalności gospodarczej, stwarzanie miejsc pracy dla niepełnosprawnych, obywatelskie zaangażowanie, inwestycje społeczne),
- relacji z partnerami handlowymi, dostawcami i klientami (np. przestrzeganie terminowości dostaw i płatności wobec kooperantów, sprawne reagowanie na skargi klientów, uwzględnianie społecznych i ekologicznych aspektów w decyzjach handlowych, dostarczanie na rynek produktów i usług bezpiecznych dla środowiska i ludzi),
- przestrzegania praw człowieka (np. niezatrudnianie dzieci, stwarzanie równych szans, stosowanie zasad sprawiedliwego handlu),
- troski o środowisko naturalne (np. stosowanie technologii zmniejszającej zużycie zasobów nieodnawialnych, wykorzystanie źródeł odnawialnych w zaspokajaniu potrzeb energetycznych).

Społeczna odpowiedzialność biznesu w działalności podmiotów gospodarczych obejmuje następujące obszary (Zuzek, 2012, s. 199–200):

- otoczenie rynkowe – dotyczy dostawców, odbiorców, kooperantów oraz konkurentów (stosowanie zasad etyki w kontaktach z otoczeniem, posłu-

giwanie się uczciwą informacją i reklamą, prowadzenie uczciwych działań w procesach prywatyzacji, fuzjach i przejęciach),

- otoczenie publiczne – odnosi się do administracji publicznej, instytucji pożytku publicznego, organizacji pozarządowych oraz mieszkańców (realizowane przez podmioty gospodarcze przedsięwzięcia na rzecz nauki, szkolnictwa, kultury, ochrony zdrowia, sportu w formach mecenatu, sponsoringu itp.),
- sfera zatrudnienia – dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi, rekrutacji pracowników, selekcji, systemu motywacji, wynagrodzenia oraz rozwiązywania konfliktów między pracownikami (przestrzeganie sprawiedliwości społecznej, dawanie szans na rozwój osobisty, zapewnianie stabilizacji i bezpieczeństwa w miejscu pracy),
- ochrona środowiska – dotyczy technologii i organizacji wszelkich działań przedsiębiorstwa związanych z użytkowaniem zasobów środowiska (właściwa gospodarka ograniczonymi zasobami naturalnymi w przedsiębiorstwie, przestrzeganie przepisów dotyczących ochrony środowiska),
- relacje z inwestorami – odnosi się do aktualnych lub potencjalnych akcjonariuszy (dostarczanie inwestorom rzetelnych, pełnych i aktualnych informacji, respektowanie praw pierwokupu, przestrzeganie umów, obietnic i deklaracji).

Według koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstwa uwzględniają interesy wszystkich swoich interesariuszy w każdym obszarze i wymiarze swojej działalności, przy czym respektowanie oczekiwań interesariuszy nie jest przymusowe i nie podlega żadnym formalnym regulacjom.

### **3. Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu**

Działanie zgodne z zasadami odpowiedzialnego biznesu przynosi przedsiębiorstwu wymierne korzyści, które można podzielić na korzyści wewnętrzne (tj. dotyczące relacji wewnątrz organizacji) oraz zewnętrzne (tj. związane z otoczeniem firmy).

Niezwykle istotną korzyścią zewnętrzną dla przedsiębiorstwa wdrażającego zasady CSR jest wzrost zainteresowania ze strony inwestorów, a przez to łatwiejszy dostęp do finansowania działalności biznesowej. Wynika to z faktu, iż kredytodawcy są bardziej zainteresowani współpracą z firmami, które dbają o akceptację społeczną i pozytywny wizerunek oraz budują dobre relacje z otoczeniem. Dla wielu inwesto-

rów wiarygodność finansowa firmy jest uzależniona od jej wiarygodności społecznej (Rok, 2004, s. 54). Pozostałe korzyści zewnętrzne, jakie może osiągnąć przedsiębiorstwo, to m.in.: budowanie pozytywnego wizerunku firmy, podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy, wzrost konkurencyjności, poprawa relacji ze społecznością lokalną i zwiększenie lojalności klientów.

Nie mniej istotne są korzyści wewnętrzne, jakie firma może czerpać ze stosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Pracownicy organizacji stosujących koncepcję CSR darzą ją dużym szacunkiem i zaufaniem, co przekłada się na wzrost ich satysfakcji oraz zadowolenia z pracy (Madrak-Grochowska, 2010, s. 53). Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym i dbałości o środowisko wizerunek firmy w oczach pracownika ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy, widząc, iż część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie istotnych problemów społecznych. Pracownicy firm wdrażających zasady CSR w większym stopniu identyfikują się ze swoim przedsiębiorstwem i są wobec niego lojalni, przez co społecznie odpowiedzialne organizacje mają duże szanse na zatrzymanie najlepszych pracowników i zatrudnienie nowych (Rok, 2004, s. 54).

Koncepcja CSR jest przedstawiana jako nowoczesny instrument podnoszenia wartości przedsiębiorstwa, który pozwala uzyskać przewagę nad konkurencją. Rozważania w ramach koncepcji CSR skupiają się na jej aspektach moralno-etycznych, korzyściach ekonomicznych, społecznych oraz relacjach podmiotów gospodarczych z otoczeniem (Zieliński, 2014, s. 655).

#### **4. Dobre praktyki jako element budowania przewagi konkurencyjnej – studium przypadku**

Grupa LOTOS jest koncernem naftowym zajmującym się wydobywaniem i przerobem ropy naftowej oraz sprzedażą hurtową i detaliczną wysokiej jakości produktów naftowych<sup>1</sup>. W Rankingu Odpowiedzialnych Firm 2015 przedsiębiorstwo to zajęło dziesiąte miejsce, natomiast w Rankingu Odpowiedzialnych Firm w branżowej klasyfikacji „paliwa, energetyka oraz wydobywanie” zdobyło miejsce pierwsze (ex aequo z PKN Orlen).

Odpowiedzialność społeczna dla Grupy LOTOS jest nie tylko podstawą wszystkich działań, ale również istotnym elementem strategii biznesowej. Firma sukcesywnie wdraża długoterminowe programy, uznając, że biznes powinien być prowadzony

---

<sup>1</sup> Opis dobrych praktyk opracowano na podstawie informacji udostępnionych na stronach internetowych Grupy Kapitałowej LOTOS: <http://odpowiedzialny.lotos.pl> (15.02.2016).

zgodnie z potrzebami społeczeństwa, normami etycznymi oraz troską o środowisko naturalne. W 2015 roku Grupa LOTOS po raz trzeci otrzymała Złoty Listek CSR w rankingu organizowanym pod patronatem firmy doradczej Deloitte oraz tygodnika „Polityka”. Tym samym koncern znalazł się w elitarnym gronie przedsiębiorstw, które w codziennej działalności wdrażają najwyższe standardy odpowiedzialności społecznej ujęte w normie ISO 26000.

Grupa LOTOS każdego roku sporządza raporty z dziedziny społecznej odpowiedzialności, w których ukazuje skalę zaangażowania w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Koncern przygotowuje swoje sprawozdania zgodnie z obecnie obowiązującą trzecią wersją wytycznych Global Reporting Initiative (GRI). Wykorzystywanie standardu raportowania GRI stanowi międzynarodowy trend w systemie zarządzania aspektami zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności coraz większej grupy przedsiębiorstw na całym świecie.

Grupa Kapitałowa LOTOS posiada trzy kodeksy etyczne (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2012, s. 41):

- „Dekalog korporacyjny” odzwierciedla zasady zarządzania, które odnoszą się m.in. do przestrzegania zasad ładu korporacyjnego, wspierania efektywnej komunikacji, zaangażowania pracowników, czy dążenia do ciągłego rozwoju wśród pracowników,
- w „Kodeksie postępowania pracownika” przedstawione zostały zasady postępowania pracowników z klientami, partnerami handlowymi oraz współpracownikami,
- w „Kodeksie menedżera” zostały opisane pożądane cechy menedżera, który powinien postępować zgodnie z zasadami współzycia społecznego, przestrzegać prawa, nie nadużywać swojej władzy, być wzorem dla pracownika, postępować uczciwie oraz ponosić odpowiedzialność za podejmowane decyzje.

Celem strategii społecznej odpowiedzialności Grupy Kapitałowej LOTOS jest powiązanie realizowanych celów biznesowych z ważnymi kwestiami społecznymi i środowiskowymi. Działania te mają się przyczynić do:

- umacniania pozycji w otoczeniu konkurencyjnym oraz pogłębiania relacji z kluczowymi interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi,
- integracji celów biznesowych z kwestiami społecznymi wewnątrz organizacji,
- zaspokajania istotnych potrzeb i oczekiwań w otoczeniu organizacji,
- właściwego identyfikowania i ograniczania ryzyka społecznego w działalności organizacji.



Działania Grupy Kapitałowej LOTOS w ramach społecznej odpowiedzialności obejmują kluczowe dla polityki społecznej obszary, takie jak bezpieczeństwo pracy, ochrona środowiska, jakość produkcji, działania na rzecz społeczności lokalnej czy nadzór korporacyjny. Zobowiązania koncernu dotyczą sfery odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa i środowiska przyrodniczego poprzez prowadzenie działalności produkcyjnej w taki sposób, aby nie dopuścić do degradacji zasobów naturalnych.

## Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność biznesu to strategia działania oparta na zasadzie poszanowania interesów wszystkich podmiotów działających w ramach danej organizacji oraz w jej otoczeniu, z którą wiąże się korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i całego społeczeństwa. Wdrażanie koncepcji CSR przyczynia się m.in. do poprawy wizerunku firmy, wzrostu zaufania kontrahentów oraz lojalności klientów. Odpowiedzialne prowadzenie biznesu skutkuje również zwiększeniem motywacji i zaangażowania pracowników, co przekłada się na ich większą kreatywność i wydajność. Pozytywny wizerunek firmy poprawia współpracę z partnerami biznesowymi, co w efekcie może prowadzić do zwiększenia sprzedaży i uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Przykłady dobrych praktyk realizowanych w Grupie Kapitałowej LOTOS są obrazem tego, jak należy realizować koncepcję społecznej odpowiedzialności. Koncern sukcesywnie wdraża długoterminowe programy, uznając, że biznes powinien być prowadzony zgodnie z potrzebami społeczeństwa, normami etycznymi oraz troską o środowisko naturalne. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu wpisana jest w strategię działalności firmy. Działania podejmowane przez Grupę Kapitałową LOTOS mogą być przykładem dla innych podmiotów działających na rynku, które pragną uzyskać przewagę konkurencyjną.

## Literatura

- Commission of the European Communities (2001). *Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels, 1–32.
- Filek, J. (2006). *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*. Warszawa: Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2012). *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*. Pobrane z: [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/15%20polskich\\_przykladow\\_CSR\\_II.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/15%20polskich_przykladow_CSR_II.pdf) (dostęp: 15.02.2016).

- Madrak-Grochowska, M. (2010). Społeczna odpowiedzialność biznesu: pomiędzy altruizmem a egoizmem przedsiębiorstw. *Ekonomia i Prawo*, VI, 43–56.
- Online Browsing Platform (2010). *Guidance on social responsibility*. Pobrane z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> (dostęp: 15.02.2016).
- Rok, B. (2004). *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Rybak, M. (2004). *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: PWE
- The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). *Corporate Social Responsibility*. Pobrane z: <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx> (dostęp: 15.02.2016).
- Zieliński, M. (2014). Korzyści z wdrożenia koncepcji CSR w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 74, 653–663.
- Zuzek, D.K. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 21 (2), 197–207.
- Żurek, J. (2013). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa tworzy nową jakość kultury przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego*, 10, 137–150.
- <http://odpowiedzialny.lotos.pl> (dostęp: 15.02.2016).

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN ELEMENT OF BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGE

### Abstract

The aim of the article is to present the concept of corporate social responsibility (CSR) and to present it as a tool to obtain competitive advantage in the market. The article presents the essence, dimensions and areas of CSR and the benefits of the implementation of the concept of corporate social responsibility. Supplement of the article is the description of good practices undertaken by the LOTOS Group for which Corporate Social Responsibility is an essential element of business strategy.

*Translated by Elwira Leśna-Wierszołowicz*

**Keywords:** corporate social responsibility, CSR, good practices

**Kod JEL:** M14