

**Monika Zajkowska, Michał Igielski,  
Tomasz Gutowski**

---

**Spółeczna odpowiedzialność biznesu  
w budowaniu konkurencyjności  
polskich i szwedzkich  
przedsiębiorstw**

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 31, 521-532

---

2013

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.

MONIKA ZAJKOWSKA<sup>1</sup>

Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania w Słupsku

MICHAŁ IGIELSKI<sup>2</sup>

Akademia Morska w Gdyni

TOMASZ GUTOWSKI<sup>3</sup>

Uniwersytet Gdański

## SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W BUDOWANIU KONKURENCYJNOŚCI POLSKICH I SZWEDZKICH PRZEDSIĘBIORSTW

### Streszczenie

Procesy zachodzące we współczesnej gospodarce otwierają przed nią nowe realia funkcjonowania, odmienne od tych, do których mogliśmy przyzwyczać się przez lata. Regionalizacja, a w ślad za nią globalizacja oraz związane z nimi procesy swobodnego przepływu kapitału i pracowników, jak również efekty postępu technicznego sprawiają, że funkcjonowanie przedsiębiorstw podlega nieustannym, często gwałtownym przeobrażeniom. Zmieniają się i otoczenie, i samo przedsiębiorstwo. Efekty tych zmian w bezpośredni sposób przekładają się na rozwój podmiotów gospodarczych i warunkują ich funkcjonowanie w przyszłości. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na te elementy, których wdrożenie w przedsiębiorstwie może dać impuls do szybszego niż konkurent rozwoju. Jednym z takich elementów wydaje się być realizacja koncepcji określanej terminem społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Autorzy w artykule omawiają to zagadnienie, rozpatrują wpływ wdrażania koncepcji CSR na konkurencyjność polskich i szwedzkich przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, konkurencyjność, przedsiębiorstwo

---

<sup>1</sup> monika.zajkowska1@wp.pl.

<sup>2</sup> m\_igielski@poczta.onet.pl.

<sup>3</sup> t.gutowski@ug.edu.pl.

## **Rola i miejsce społecznej odpowiedzialności biznesu w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa**

Współczesność stawia przed wszystkimi uczestnikami życia gospodarczego nowe, często niespotykane wcześniej, wyzwania. Zmienne warunki, w których funkcjonuje gospodarka powodują ciągłą konieczność swoistego dopasowania się do nich wszystkich podmiotów gospodarczych. Aby osiągnąć rynkowy sukces niewystarczające jest już myślenie tylko o sobie, osiąganych wynikach finansowych, generowanych zyskach, obniżaniu kosztów, czy też zwiększaniu zatrudnienia. Coraz częściej przedsiębiorstwa podejmują się realizacji strategii internacjonalizacji i globalizacji. Strategiczne decyzje przejawiają się też w lokowaniu swoich aktywów w innych podmiotach gospodarczych, zlokalizowanych poza granicami kraju pochodzenia. Interesujące stanowisko, przedstawiające oddziaływanie procesu globalizacji na współczesne przedsiębiorstwo prezentuje C. Suszyński. Stwierdza, że „przez globalizację tworzy się nowa jakość mechanizmu rynku, który kreuje dla coraz większej grupy jego uczestników wyzwania o szersze, wręcz cywilizacyjne, a więc stawia im wymagania na poziomie i o intensywności, jakich wcześniej nie doświadczali; (...) sprostanie tym wyzwaniom (alokacja zasobów, dystrybucja efektów) prowadzi do daleko idących zmian podstaw wyodrębnienia (podmiotowości) i funkcjonowania przedsiębiorstw oraz oceny rezultatów prowadzonej przez nie działalności. Do najważniejszych czynników tak rozumianego wyodrębnienia, funkcjonowania i oceny przedsiębiorstw istotne miejsce zajmują kryteria i wartości szerszej, wręcz globalnie akceptowane (np. wartość dla klienta, wartość dla akcjonariusza)”<sup>4</sup>. Stanowisko to dowodzi, że działania czysto biznesowe, tak ważne z punktu widzenia podmiotu gospodarczego, stają się częstokroć niewystarczające. Odpowiedzią na takie zachowania rynku jest m.in. podejmowanie takich działań, których odbiorcą finalnym będzie również ta grupa ludzi, która dotychczas nie była związana z danym przedsiębiorcą więziami biznesowymi. Narzędziem, które służy takiemu nowoczesnemu spojrzeniu na otoczenie przedsiębiorstwa są zadania realizowane w ramach tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Wśród wielu przytaczanych w literaturze definicji tego pojęcia na szczególną uwagę zasługują dwie. Jedną z nich jest definicja przyjęta przez Komisję Europejską w 2001 roku, w której CSR traktuje się, jako koncepcję „...zgodnie, z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną

---

<sup>4</sup> *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, red. C. Suszyński, PWE, Warszawa 2007, s. 53.

i środowiskową w swojej działalności gospodarczej i stosunkach z zainteresowanymi stronami”<sup>5</sup>. W kolejnej dekadzie określenie tego zjawiska odnosiło się jedynie do skrótowego stwierdzenia, w którym CSR to „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”<sup>6</sup>. Druga definicja społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi przesłanie kierowane do różnej wielkości organizacji, w którym zobowiązuje się je do włączania w proces podejmowania decyzji aspektów społecznych i środowiskowych. Definicja zawiera też postulat wzięcia odpowiedzialności za wpływ podejmowanych decyzji i aktywności na społeczeństwo i środowisko. Zachowanie wobec otoczenia musi więc przyjmować rolę działania transparentnego i etycznego oraz takiego, które przyczyni się w konsekwencji do realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju<sup>7</sup>. Prezentacja jedynie kilku, spośród wielu dziesiątek pojęć, związanych z CSR, pozwala na stwierdzenie, że miejscem, w którym koncepcja ta ma swoje źródło powinna być sama organizacji i to od niej zależeć będzie jej zrealizowanie.

### **Konkurencyjność i społeczna odpowiedzialność biznesu – kontrowersje**

Definiowanie pojęcie konkurencyjności – podobnie, jak koncepcji CSR – nie jest zadaniem łatwym i jednoznacznym. Wiadomym jest, że istnieje znaczna liczba różnorodnych czynników przyczyniających się do efektywnego i bardziej konkurencyjnego funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Mogą nimi być m.in. dobrze skonstruowane i realizowane cele przedsiębiorstwa, sprawna strategia, oferowanie klientowi atrakcyjnego dla niego produktu, utrzymywanie korzystnych relacji z innymi uczestnikami rynku itp. Ważność tych czynników we współczesnych warunkach funkcjonowania podmiotów gospodarczych nie maleje. Są one jednak wspomagane przez inne, które w konsekwencji przekładają się na szeroko rozumiany sukces rynkowy przedsiębiorstwa. Wdrażanie tych czynników, w tym społecznej odpowiedzialności biznesu, świadczy o poziomie konkurencyjności przedsiębiorstwa i może stać się jednym z ważniejszych czynników jego rynkowego.

Dążenie do zwiększenia konkurencyjności nie pozostaje działaniem realizowanym jedynie wewnątrz przedsiębiorstwa. Według G. Roszyk-Kowalskiej,

---

<sup>5</sup> *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre Vert, KOM (2001) 0366 final, s. 7.

<sup>6</sup> *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiej, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, KOM (2011) 681 wersja ostateczna, Bruksela, s. 7.

<sup>7</sup> Ministerstwo Gospodarki, *CSR Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, Krajowy Program Reform, Europa 2020, s. 5.

konkurencyjność jest to pojęcie teoretyczne oraz stan i proces odnoszący się do sfery działalności instytucji rynkowych. Dla istnienia konkurencyjności niezbędny jest rynek, a ona sama jest „cechą i mechanizmem regulującym zachowania podmiotów na rynku”<sup>8</sup>. Stwierdzić więc można, że konkurencyjność rozpatrywana jest również w odniesieniu do tego, co dzieje się w otoczeniu podmiotu gospodarczego. Stanowisko to jest zgodne z propozycją innego ujęcia konkurencyjności: „pod pojęciem konkurencyjności przedsiębiorstwa rozumie się właściwość, która określa jego zdolność do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności (...) oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów towarów lub/i usług nowych, lepszych i tańszych”<sup>9</sup>.

M.J. Stankiewicz określa natomiast konkurencyjność jako zdolność podmiotu gospodarczego do skutecznego realizowania przyjętych przez niego celów na rynkowej arenie konkurencyjnej<sup>10</sup>. Elementami wchodzącymi w skład pojęcia konkurencyjności są: potencjał konkurencyjności (możliwości skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku), przewaga konkurencyjna (możliwa do osiągnięcia w wyniku realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii), instrumenty konkurowania (narzędzia i sposoby pozyskania klientów oraz dostawców w warunkach akceptowanych przez przedsiębiorstwo i służących osiaganiu jego celów) oraz pozycja konkurencyjna sprzedającego (wyniki oceny przez rynek tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje)<sup>11</sup>. Między elementami konkurencyjności przedsiębiorstwa zachodzą relacje przyczynowo-skutkowe, co oznacza, że zmiana jednego z tych elementów powoduje zmianę innego. Jednoczesne zmiany poszczególnych elementów potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, przewagi konkurencyjnej oraz instrumentów konkurowania o klienta, wpływają na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo określonego poziomu zdolności do konkurowania.

Rozważając koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstwa, warto odnieść się również do wielu poja-

---

<sup>8</sup> G. Roszyk-Kowalska, *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, [www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/referaty/Przewaga\\_konkurencyjna\\_w\\_aspekcie\\_kluczowych\\_kompetencji\\_przedsiębiorstwa.pdf](http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/referaty/Przewaga_konkurencyjna_w_aspekcie_kluczowych_kompetencji_przedsiębiorstwa.pdf).

<sup>9</sup> H.G. Adamkiewicz, *Adaptacja rynkowa jako istotny czynnik strategiczny osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo w warunkach globalizacji*, Prace Naukowe Katedry Zarządzania, Wyższa Szkoła Morska, Gdynia 2001, s. 1.

<sup>10</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002, s. 36.

<sup>11</sup> *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 11.

wiąjących się w literaturze kontrowersji. Jak podkreśla M. Stępień, CSR w pozytywny sposób oddziałuje na realizację idei rozwoju przedsiębiorstwa, a tym samym osiągnięcie wyższego stopnia własnej konkurencyjności. Działaniami, które mogą stać się ważnymi czynnikami realizacji tego postulatu są m.in.<sup>12</sup>:

- a) pozyskanie nowych produktów przyjaznych dla środowiska,
- b) wykorzystanie czystszej technologii produkcji,
- c) wskazanie istotnych punktów środowiskowych (ochrona wód, gruntów, powietrza, krajobrazu, gospodarka odpadami, technika i technologia produkcji),
- d) włączenie jednostki gospodarczej do zespołu organizacji działających proekologicznie,
- e) zmniejszenie przyszłych zobowiązań środowiskowych,
- f) wzmocnienie systemów zarządzania, dzięki kompleksowej informacji o interakcji gospodarka–środowisko,
- g) wyodrębnienie środowiskowego systemu zarządzania, jako narzędzia wspomagającego proekologiczną działalność,
- h) zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej jednostki gospodarczej z uwagi na osiągnięty poziom interakcji gospodarka–środowisko.

Obok przedstawionych argumentów, potwierdzających oddziaływanie CSR na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa, za społeczną odpowiedzialnością biznesu przemawiają dodatkowo następujące argumenty<sup>13</sup>:

- a) przedsiębiorstwa to grupy społeczne, będące często odbiorcami prospołecznego działania przedsiębiorstw,
- b) przedsiębiorstwa pełnią funkcję partnerów w gospodarce, co przekłada się na ich korzystne postrzeganie wśród innych organizacji, a tym samym umacnianie własnego wizerunku w biznesie,
- c) przedsiębiorstwa posiadają zasoby niezbędne do likwidowania barier społecznych.

Działania realizowane w ramach CSR prowadzą także pośrednio do osiągnięcia szeregu celów politycznych, takich jak: większa integracja rynków pracy, zwiększanie spójności społecznej, wzrost innowacyjności, a także zrównoważone wykorzystanie zasobów środowiska naturalnego.

---

<sup>12</sup> M. Stępień, *Rola idei społecznej odpowiedzialności biznesu w realizacji zrównoważonego rozwoju*, w: *Zrównoważony rozwój regionów uprzemysłowionych*, red. E. Lorek, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 33.

<sup>13</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 150.

Kontrowersje wokół koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wynikają z istnienia grupy jej przeciwników, którzy wymieniając zagrożenia związane z CSR, próbują zdeprecjonować te działania i uznać je za społecznie nieuzasadnione. Wśród argumentów, przemawiających ich zdaniem, „na nie” dla CSR znajdują się, takie jak<sup>14</sup>:

- a) głównym celem przedsiębiorstwa jest generowanie zysku,
- b) istnienie konfliktu interesów między interesariuszami,
- c) prowadzenie społecznych programów nie należy do podstawowych kompetencji przedsiębiorstw,
- d) realizacja programów społecznych staje się narzędziem wywierania wpływu przez przedsiębiorstwa.

Najczęściej wymianianym przez przeciwników CSR jest jednak argument ponoszenia przez przedsiębiorstwo znacznych nakładów związanych z realizacją tej koncepcji. Równie często zwraca się uwagę na trudności odnoszące się do mierzenia korzyści wynikających z zainwestowania środków finansowych na cele społeczne<sup>15</sup>.

Mimo działań przeciwników społecznej odpowiedzialności i argumentów podkreślających związane z nią zagrożenia, nie ulega jednak wątpliwości, że obecnie CSR nabiera strategicznego znaczenia dla funkcjonowania coraz większej grupy przedsiębiorstw. Podjęcie działań w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wydaje się zasadne również z punktu widzenia otoczenia przedsiębiorstwa. Niestety rozważania teoretyczne nie zawsze idą w parze z praktyką gospodarczą. Spostrzeżenie to znajduje potwierdzenie w badaniach naukowych.

### **Metodyka badania**

W ramach projektu „RespEN Społeczna Odpowiedzialność” przeprowadzone zostało badanie, którego celem było poznanie opinii i zwyczajów związanych z praktykami CSR wśród przedsiębiorców z sektora MSP. Badano także zainteresowanie szkoleniami z tego zakresu. Tak sformułowany cel badania był spójny z głównym celem projektu, czyli przekazaniem wiedzy i umiejętności z zakresu nowoczesnej koncepcji zarządzania, jaką jest społeczna odpowiedzialność biznesu.

---

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> M. Rojek-Nowosielska, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 57.

Badanie składało się z dwóch faz: jakościowej i ilościowej. W fazie jakościowej przeprowadzono dziesięć indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami mikro, małych i średnich przedsiębiorstw reprezentującymi różne branże (handel, usługi, produkcja). Umożliwiło to poznanie świadomości respondentów związanej ze sferą społecznej odpowiedzialności biznesu oraz ich zwyczajów i przekonań dotyczących praktyk CSR. Zgromadzona wiedza została wykorzystana przy konstrukcji kwestionariusza wywiadu do fazy ilościowej<sup>16</sup>.

Kwestionariusz wywiadu powstał w wyniku międzynarodowej współpracy, w oparciu o normę ISO 26000 i wyniki uzyskane w części jakościowej. Kwestionariusz, jako podstawowy instrument pomiarowy, dostosowano do realiów krajów o bardziej i mniej zaawansowanym rozwoju CSR. W rezultacie wspólnej pracy stworzono jego dwie wersje: prostszą – dla rynków rozpoczynających rozwijanie praktyk CSR i bardziej złożoną – odpowiednią dla rynków zaawansowanych pod tym względem.

Badanie ilościowe objęło przedsiębiorców reprezentujących mikro, mały i średni biznes, funkcjonujących w województwie pomorskim oraz w szwedzkim regionie Kalmar. W badaniu wzięło udział 251 polskich i 35 szwedzkich przedsiębiorców. Próba zawierała odpowiednio 14 i 26% średnich przedsiębiorstw, 41 i 60% małych oraz 44 i 14% mikro. Podobnie, jak w części jakościowej, przebadano reprezentantów trzech branż (w Polsce i Szwecji odpowiednio: 21 i 31% – usługi, 22 i 6% – handel, 29 i 54% – produkcja, 28 i 9% – branże mieszane).

Między badaniami przeprowadzonymi w obu krajach wystąpiły różnice w podejściu metodologicznym. Polska część badania została zrealizowana metodą wspieranych komputerowo wywiadów telefonicznych (CATI). Wywiady przeprowadzono głównie z właścicielami lub współwłaścicielami firm (64,1% respondentów). Drugą grupę respondentów stanowiły osoby współdecydujące o rozwoju przedsiębiorstwa lub mające wpływ na podejmowanie strategicznych decyzji. W Szwecji zastosowaną metodologią była ankieta internetowa. W szwedzkim badaniu grupa respondentów została rozszerzona o osoby zajmujące wysokie stanowiska w przedsiębiorstwie, ale nie wywierające wpływu na decyzje strategiczne – w regionie Kalmar właściciele stanowili 17,1% badanych.

---

<sup>16</sup> M. Probosz, *Metodologia badań*, w: *Polskie i szwedzkie MSP wobec wyzwań CSR*, red. A.M. Nikodemka-Wołowik, Warszawa 2012, s. 49.



### **Analiza wyników badań w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstw przy wykorzystaniu CSR**

W oparciu o wyniki badań ankietowych oraz wywiadów pogłębionych na temat świadomości koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z województwa pomorskiego, dokonano próby określenia ich wpływu na budowanie konkurencyjności poszczególnych firm. Polskie wyniki badań zostały porównane z wynikami uzyskanymi w szwedzkiej edycji badania.

W przypadku koncepcji CSR można stwierdzić, że zyskała ona swoją popularność w ostatnich latach, dzięki poszukiwaniu przez przedsiębiorstwa kolejnych nowych sposobów wzmacniania swojego wizerunku. W tej perspektywie najistotniejszą składową z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw okazują się być relacje rynkowe. Społeczna odpowiedzialność w odniesieniu do relacji rynkowych została najbardziej doceniona w deklaracjach badanych przedsiębiorstw. Odpowiedzialność w relacjach z rynkiem docelowym (kwestie związane z klientami oraz praktyki handlowe) jest ważna dla ponad 90% badanych. Co ciekawe, szwedzkie przedsiębiorstwa nie traktują praktyk handlowych i kwestii związanych z klientami za najważniejsze. Dla nich najważniejsze okazały się być praktyki w miejscu pracy, a następnie troska o środowisko naturalne, praktycznie pomijana przez polskich respondentów<sup>17</sup>.

Kolejnym ważnym czynnikiem, który determinuje stosowanie CSR przez polskie przedsiębiorstwa jest fakt, że obecnie obserwuje się coraz większy wzrost świadomości społecznej konsumentów. Rosną ich wymagania wobec produktów i zachowań producentów. Klienci w swoich decyzjach zakupowych coraz częściej kierują się zaufaniem do danej firmy oraz jej wizerunkiem. Społeczna odpowiedzialność biznesu może wpłynąć na zwiększenie lojalności klientów i interesariuszy przedsiębiorstw. Prospołeczna i proekologiczna organizacja może również ułatwić jej pozyskanie zaufania i przychylności władz samorządowych oraz społeczności lokalnej. Kwestie te były wyszczególnione przez blisko 76% badanych respondentów w Polsce<sup>18</sup>.

Z badań respondentów wynika, że innym, ważnym elementem społecznej odpowiedzialności, który może tworzyć konkretną wartość dla przedsiębiorstwa są wszelkiego rodzaju inwestycje w pracowników, m.in. poprzez szkolenia. Ponad 43% badanych w Polsce i około 34% w Szwecji nie zachęca swoich pracowników do rozwijania swoich umiejętności i długoterminowego planowania

---

<sup>17</sup> G. Baran, *Analiza wyników i rekomendacje*, w: *Polskie i szwedzkie MSP...*, s. 52.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 52.

kariery<sup>19</sup>. Polscy przedsiębiorcy, poza korzyściami z systematycznego podejścia do szkoleń zatrudnianych pracowników, nie widzą większej potrzeby w zachęcaniu ich do zgłaszania własnych inicjatyw. Jedynie tylko 51,3% badanych Polaków, ale aż 97,1% badanych Szwedów deklaruje, że w ich firmie pracownicy są zachęceni do zgłaszania pomysłów mających na celu ulepszenie funkcjonowania firmy.

W XXI wieku w gospodarce opartej na wiedzy, może stać się to jednym z bardzo istotnych elementów w budowaniu swojej pozycji na rynku. Co gorsza, tylko 36,5% badanych firmy w Polsce, w stosunku do 65,7% szwedzkich, deklaruje, że w ich firmie jest elastyczne podejście do godzin pracy w ciągu dnia oraz możliwości pracy z domu. Ponad 47% przedsiębiorców polskich twierdzi, że w ich firmie nie ma w ogóle takiej praktyki.

Jeszcze gorzej nasze rodzime przedsiębiorstwa, wypadają na tle Szwedów, jeśli spojrzemy na ich konkurencyjność przez pryzmat środowiska – wywieranie na niego wpływu: jedynie 27,8% badanych przedsiębiorców w Polsce w porównaniu z 71,5% przedsiębiorców szwedzkich zgadza się ze stwierdzeniem, że działalność ich firmy ma wpływ na środowisko naturalne. Aż 56,2% badanych polskich respondentów twierdzi, że działalność ich firm nie wywiera takiego wpływu. Proporcje te odzwierciedlają także kwestie związane z:

- oszczędnością energii zmniejszając w ten sposób swój wpływ na środowisko,
- prowadzeniem polityki minimalizowania ilości odpadów,
- znajomością przepisów ochrony środowiska związanych bezpośrednio z działalnością firmy,
- prowadzeniem dodatkowych działań na rzecz ochrony środowiska.

Inną grupą danych, zgromadzonych przez autorów badań, które mogą świadczyć, że polskie firmy nie do końca radzą sobie z określeniem roli oraz wpływu, jaki wywiera stosowany w przedsiębiorstwie model CSR na ich pozycję rynkową jest prowadzony dialog społeczny. Pomimo faktu, że 94,5% badanych polskich firm deklaruje, iż w ich firmie istnieją określone zasady dla zapewnienia rzetelnej i pełnej informacji marketingowej, to jedynie 28,3% badanych firm twierdzi, że prowadzi dialog ze społecznością lokalną na temat niepożądanych, kontrowersyjnych i drażliwych spraw związanych z działalnością ich przedsiębiorstwa. Ponad 35% deklaruje, że to zagadnienie raczej lub zdecydowanie nie dotyczy ich działalności. Około 17% badanych nie potrafiło udzie-

---

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 55.

lić jednoznacznej odpowiedzi, a aż 19,1% uznaje, że to zagadnienie nie dotyczy ich firmy. Sytuacja ta jest diametralnie różna niż u naszych północnych sąsiadów, gdzie jedynie 60% deklaruje rzetelną informację marketingową, ale przy założeniu także dialogu zewnętrznego na każdy temat. Patrząc na tego typu zjawisko przez pryzmat rynkowych uwarunkowań, nie trudno pokusić się o tezę, że szwedzki model gwarantuje większą efektywność, przekładającą się niewątpliwie na większy poziom konkurencyjności.

Reasumując, fakt, że aż 87,2% badanych przedsiębiorców polskich uważa swoją firmę za odpowiedzialną społecznie, nie musi wcale oznaczać w praktyce, iż jesteśmy na podobnym poziomie rozwoju i wykorzystania CSR jako narzędzia do budowy przewagi konkurencyjnej jak Szwedzi, gdzie współczynnik ten wynosi 97,2%. Różnica ta uwidacznia się podczas wskazywania powodów, dla których polscy i szwedzcy przedsiębiorcy chcieliby, aby ich firma prowadzona była zgodnie z zasadami CSR. Dwie główne motywacje dla respondentów z dwóch badanych krajów przedstawiają się następująco:

1. Strona polska:

- a) postrzeganie CSR jako pozytywnego standardu – normy, która warta jest przestrzegania, wyznacza ramy działania współczesnych firm i jednocześnie pozytywnie wpływa na ich wizerunek,
- b) chęć działania zgodnego z własnymi, wewnętrznymi standardami etycznymi.

2. Strona szwedzka:

- a) działanie firmy zgodnie z jej założeniami, wartościami i wizją,
- b) zapewnienie rozwoju firmy poprzez przejrzystość działania.

Analiza uzyskanych wyników pozwala zauważyć znaczące różnice w świadomości i postawach pomiędzy polskimi i szwedzkimi respondentami. W polskich realiach wykorzystanie CSR do budowania własnej konkurencyjności postrzegane jest zdecydowanie gorzej, niż w szwedzkim regionie Kalmar.

### **Rozbieżności pomiędzy wprowadzaniem świadomej odpowiedzialności w firmie a budowaniem konkurencyjności przedsiębiorstwa**

Polscy respondenci, biorący udział w badaniu w ramach projektu „RespEN Społeczna Odpowiedzialność” realizowanego przez Agencję Rozwoju Pomorza, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Pomorską Izbę Rzemieślniczą MSP oraz Centrum Rozwoju Przemysłu z Kalmaru, wydają się doskonale rozeznani w tematyce CSR i etycznego marketingu. CSR traktują jako ważny element budowania przewagi konkurencyjnej. Niestety wyniki badań w rzeczywistości

przedstawiają samoocenę naszych przedsiębiorców, ukazując przy tym nadspodziewane zadowolenie rodzimych biznesmenów z ich zaangażowania w CSR.

Gdy lepiej uda się przyjrzeć ich motywacji, to nie traktują oni społecznej odpowiedzialności biznesu jako czynnika warunkującego pozycję na rynku w dłuższej perspektywie oraz czynnika stymulującego innowacje i zmuszającego firmę do podniesienia standardów komunikacji i marketingu. Z informacji, jakie uzyskali od nich realizatorzy projektu jasno wynika, że choć przewidują oni zmianę tej sytuacji w przyszłości, obecna niska aktywność konsumentów nie wymusza na nich w sposób naturalny aż tak daleko posuniętych działań z zakresu CSR, jakie deklarują<sup>20</sup>. Dowodem potwierdzającym słuszność tej tezy może być fakt pomijania w strategiach rozwoju polskich przedsiębiorstw dialogu z zatrudnionymi w nich pracownikami, którzy najczęściej mają bezpośredni kontakt z konsumentem.

Pogłębiona i efektywna komunikacja jest wartością trudną do przecenienia. Szczególna dbałość o ten aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa może uchronić je od wielu problemów. Niedostateczna komunikacja traktowana jest jako najczęstsza przyczyna nieprawidłowości i narastających problemów. Należy wyraźnie zaznaczyć, że w każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości, brak jasnych, czytelnych i potwierdzonych komunikatów powoduje powstanie niepotrzebnych domysłów, plotek, nadinterpretacji, które w konsekwencji mogą zaburzyć rytm funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego też wewnętrzna komunikacja jest dziedziną, która wymaga szczególnej uwagi – bez harmonii wewnątrz, wypracowania wspólnego stanowiska, nie będzie możliwe zbudowanie relacji z podmiotami zewnętrznymi<sup>21</sup>.

Podobnie sytuacja przedstawia się, jeśli spojrzeć na brak przekonania u polskich przedsiębiorstw o tym, że odpowiedzialność wobec pracowników stanowi długookresową inwestycję, która przekłada się na konkretne efekty biznesowe, i co najważniejsze, jest jednym z ważnych wyzwań również CSR. Znaczenie tego aspektu bardzo szybko pojęli Szwedzi, gdzie praktycznie wszystkie firmy starają się budować swoją przewagę w oparciu o systematyczne podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników. W Polsce sytuacja ta jest wprost proporcjonalna, gdyż w większości wolimy wykorzystywać wciąż niestabilny rynek pracy, zwalniając mniej efektywnych pracowników (często tylko

---

<sup>20</sup> [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl).

<sup>21</sup> *Polskie i szwedzkie MSP wobec wyzwań CSR*, red. A. Nikodemka-Wołowik, Warszawa 2012, s. 59, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Polskie%20i%20szwedzkie%20MSP%20wobec%20wyzwa%C5%84%20CSR.pdf>.

w przekonaniu firmy), a na ich miejsce zatrudniać nowych, nie inwestując przy tym w rozwój kompetencji kadry pracowniczej.

Wydaje się zatem, że przedsiębiorstwa w Polsce funkcjonują obecnie na rynku, na którym wśród narzędzi determinujących walkę o jak najwyższy poziom konkurencyjności, brak jest stosowania koncepcji CSR. Oznacza to, że polskie firmy utożsamiające się z respondentami powyższego badania, starają się pozycjonować oraz promować na liderów i pionierów wdrażania społecznej odpowiedzialności, nie dostrzegając i nie wykorzystując przy tym jej najważniejszych, praktycznych zastosowań, które pomogłyby im zapewne w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

### **Podsumowanie**

Po przeprowadzeniu analizy koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz bazując na wynikach przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że używany przez lata argument, iż polskie przedsiębiorstwa nie dojrzały jeszcze do uwzględniania w swojej działalności kwestii społecznych i środowiskowych, pozostaje aktualny. Szczególnie teraz, w warunkach niestabilności współczesnej gospodarki oraz w czasie spowolnienia gospodarczego, powinny one skłaniać się do przewartościowania realizowanego modelu gospodarczego na bardziej odpowiedzialny. Miałyby wówczas szansę zapewnienia sobie solidnych podstaw szybkiego rozwoju i budowania stabilnej pozycji w przyszłości. Między innymi poprzez lepsze wykorzystanie zasobów, w tym personelu oraz realizację działań na rzecz szeroko pojętego otoczenia przedsiębiorstwa, CSR stwarza im szansę znalezienia nowej drogi do zwiększenia własnej konkurencyjności.

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN BUILDING THE COMPETITIVENESS OF POLISH AND SWEDISH COMPANIES**

### **Summary**

The processes taking place in the modern economy open up new operational realities, which are different from those to which we could get used to over the years. Regionalization and following globalization and related processes of free movement of capital and employees, as well as the effects of technological progress make the operation of enterprises subject to constant and often violent changes. Both environment and company are changing. The effects of these changes directly translate into the development of business entities and determine their function in the future. In this context, there should be paid attention to these elements, which implementation in the company may give a boost to the development faster than a competitor. One of these elements seems to be the implementation of the concept of corporate social responsibility (CSR). The authors of the paper address this issue, investigate the impact of the implementation of CSR on competitiveness of Polish and Swedish companies.

**Keywords:** corporate social responsibility, competitiveness, enterprise

*Translated by Tomasz Gutowski*