



zamiar ustanawiającego<sup>1</sup>. Co prawda, wspomniana prawna odpowiedzialność dotyczyła przede wszystkim podpisywanych w imieniu przedsiębiorcy umów i wynikających z nich konsekwencji, jednak powierzenie prowadzenia zakładu handlowego *institorowi* wiązało się z poczuciem zaufania do tej osoby oraz zaufania klientów do samego zakładu i jego właściciela. Tak więc temat odpowiedzialności ma swe faktyczne źródła w historii prawa.

Klasycznym dzisiaj określeniem społecznej odpowiedzialności korporacji jest pogląd Andrew Carnegie, założyciela U.S. Steel Corporation, który uważał, że działanie firmy opiera się na dwóch podstawach: zasadzie miłosierdzia i zasadzie włodarstwa<sup>2</sup>. Pierwsza zasada to doktryna wymagająca, aby szczęśliwsi członkowie społeczeństwa wspierali mniej szczęśliwych. Druga odwołuje się do Pisma Świętego i każe właścicielom przedsiębiorstw i ludzi zamożnych traktować jako włodarzy, czyli opiekunów powierzonego majątku. Tak więc Carnegie wskazał ludziom bogatym kierunek działania – pomoc i opieka nad tymi, którzy jej potrzebują. Spojrzenie to stało się powszechnie akceptowane w amerykańskiej gospodarce w latach 50. i 60., jednak owe reguły nie wskazywały narzędzi, przy pomocy których można je praktycznie realizować.

Debatę nad zagadnieniem społecznej odpowiedzialności rozpoczęto w latach 60. wraz ze zmianami obyczajowości wprowadzonymi przez kontrkulturę, która ujawniła nowe problemy nowoczesności, takie jak obrona praw człowieka, ochrona środowiska naturalnego czy dóbr kulturowych. W XXI wieku zagadnienie odpowiedzialności społecznej stało się jednym z priorytetowych w dyskusji europejskiej. Filozofia odpowiedzialności, która wyznaczyła paradygmat nie tylko ludzkiemu myśleniu, ale także działaniu, postawiła praktykę gospodarczą wobec konieczności rozstrzygnięcia problemu odpowiedzialności społecznej, czyli odpowiedzialności za, przed i wobec społecznego otoczenia firmy. W literaturze przedmiotu można wskazać pewne kontinuum poglądów dotyczących odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Na jednym biegunie umiejscowione są poglądy Milтона Friedmana, który jedynie akceptowaną<sup>3</sup> uznaje odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec celów ekonomicznych<sup>3</sup>. Jego zdaniem w wolnej gospodarce podstawowymi regułami są reguły prawne, które sformułowane powinny być w taki sposób, aby nie zakłócić zasad wolnego rynku<sup>4</sup>. Na przeciwnym biegunie sytuuje się pogląd innego klasyka – Petera Druckera, który zaznacza, że firmy muszą wziąć odpowiedzialność za swój wpływ na pracowników, środowisko, klientów oraz na wszystko, z czym mają kontakt<sup>5</sup>. Podkreśla, że są odpowiedzialne za intencjonalne i nieintencjonalne konsekwencje ich funkcjono-

<sup>1</sup> Zob. J. Krzynówek: *Odpowiedzialność przedsiębiorcy (exercitor) w prawie rzymskim*. LIBER Warszawa 2000.

<sup>2</sup> A. Carnegie: *Ewangelia bogactwa*. Wydawnictwo M-serwis, Poznań 2012.

<sup>3</sup> Friedman napisał: „W gospodarce wolnorynkowej odpowiedzialność społeczne przedsiębiorcy sprowadza się tylko i wyłącznie do jednej kwestii, a mianowicie do obowiązku wykorzystania dostępnych zasobów w celu realizacji działań mających przynosić zyski”. M. Friedman: *Kapitalizm i wolność*. One Press, Helion, Gliwice 2008, s. 255.

<sup>4</sup> B. Klimczak: *Etyka gospodarcza*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 66.

<sup>5</sup> P. Drucker: *Managing in time of great change*. Truman Talley Books, Nowy Jork 1995, s. 84.

wania w środowisku społecznym i gospodarczym. W tym drugim znaczeniu, firma nie tylko zobowiązuje się do stosowania standardów i praktyk prawnych oraz etycznych, ale swoją działalnością oferuje pomoc w rozwiązywaniu problemów społecznych, także tych, na które nie miała wpływu. Drucker podkreśla, że firma jest jednym z podmiotów szerokiego społecznego otoczenia i przed nim musi czuć się odpowiedzialna.

Dyskusja nad zdefiniowaniem zakresu społecznej odpowiedzialności trwa do dzisiaj. Brak jest jednoznacznych rozstrzygnięć oraz rozwiązań. Dlatego istotnym jest analiza relacji pomiędzy społeczną odpowiedzialnością, a jedną z kluczowych wartości biznesu, jaką jest konkurencyjność. W artykule przyjęto tezę o istnieniu takiej zależności.

## Modele CSR

Podejmowano wiele prób uporządkowania teorii i podejść do społecznej odpowiedzialności oraz idei CSR<sup>6</sup>. Jeden z najpopularniejszych modeli społecznej odpowiedzialności został zaproponowany przez Archiego B. Carrolla. Koncepcja nawiązuje do teorii potrzeb Abrahama Masłowa, która za podstawę ludzkich zachowań przyjmuje konieczność zaspokojenia potrzeb fizjologicznych (materialnych). Podobnie Carroll uznaje, że fundamentem odpowiedzialności społecznej jest odpowiedzialność ekonomiczna (zysowność), a dopiero na niej wyrasta piramida: odpowiedzialności prawnej, etycznej i filantropijnej<sup>7</sup>, którą określa mianem - *after profit obligation*.

Jednakże podejście ekonomiczne nie wytrzymuje dzisiaj krytyki. Odmienny pogląd w stosunku do Carroll prezentuje model Y.Ch. Kanga i D.J. Wooda, którzy odwracają piramidę Carroll (w pierwotnej wersji to raczej wysoki prostokąt) i na pierwszym miejscu stawiają wartości moralne, to znaczy zakładają, że organizacja jest przede wszystkim zobowiązana do przestrzegania zakazów i nakazów moralnych, a nie dopiero wówczas, gdy osiągnie zysk<sup>8</sup>. Model ten nazwany został - *before profit obligation*. Sama Donna J. Wood poszła jeszcze dalej, jej podejście jest podejście socjologicznym,

w którym jasno podkreśla, że działania organizacji mają swoje konsekwencje dla interesariuszy oraz społeczeństwa jako takiego. Organizacja jest otwartym systemem, a nie zamkniętą maszyną. Uporządkowała wiedzę wynikającą z analizy literatury poświęconej społecznej odpowiedzialności w strukturalne zasady odpowiedzialności pokazując, że jest odpowiedzialność to proces wynikający z:

- a. wejście *inputs* (odpowiedzialność negatywna),

---

<sup>6</sup> E. Garriga, D. Mele: *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. "Journal of Business Ethics" 53/2004, s. 51-71.

<sup>7</sup> Zob. m.in.: M. Rybak: *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. WN, Warszawa 2004; J. Adamczyk: *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2009.

<sup>8</sup> Y.Ch. Kang, D.J. Wood: *Before Profit Social Responsibility Turning the Economic Paradigm Upside Down*. Business and Society 1995 Proceedings. Podają za: M. Rybak: *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2004, s. 32.

- b. proces społecznej reakcji (rozumiany jako *throughputs*),
- c. wykonanie oraz wynik (*outputs* i *outcomes*, to znaczy wpływ na organizację, ludzi i szeroko rozumiane otoczenie).

Wood ujawnia więc, że ekonomiczne korzyści nie mogą obejść się bez otoczenia społecznego, które musi dać przyzwolenie na działanie zyskowe dla danej organizacji, a także samo reaguje na jej funkcjonowanie.



Rys. 1. Model D. J. Wood CSP (corporate social performance)

Źródło: opracowane na podstawie D. J. Wood: *Measuring Corporate Social Performance: A Review*. "International Journal of Management Reviews" (2010).

Współczesne teorie i podejścia do CSR koncentrują się na pięciu podstawowych aspektach:

1. korzyściach ekonomicznych (zysku), co jest charakterystyczne dla podejścia ekonomicznego;
2. budowaniu organizacji i społeczeństwa opartego na zasadach etycznych – podejście etyczne;
3. wychodzenia naprzeciw społecznym potrzebom i oczekiwaniom – podejście socjologiczne;
4. zarządzaniu organizacją i jej relacjami z interesariuszami w sposób odpowiedzialny – podejście wynikające z nauk o zarządzaniu;
5. budowanie reputacji organizacji jako odpowiedzialnej za swoje czyny i działania oraz odpowiedzialnie uczestniczącej w życiu społeczno-gospodarczym – podejście public relations.

Biorąc pod uwagę powyższe aspekty CSR można wnioskować, że współczesną rolą biznesu jest budowanie wartości dla udziałowców, ale w taki sposób, aby jednocześnie kreować wartość dla społeczeństwa, co może być ujawnione w postaci rozwiązania znanego jako „win-win solution”, czyli obie strony procesu wygrywają. Takie podejście do realizowania celów biznesowych, ujawnia potrzebę opracowywania strategii CSR organizacji. Celem jest osiągnięcie sukcesów na gruncie podstawowej działalności, ale jednocześnie interesariusze i społeczeństwo chce także mieć z tej współpracy korzyści. Opracowanie, a następnie wdrożenie strategii społecznej odpowiedzialności, zamiast okazjonalnych i krótkoterminowych działań wiąże się z możliwością dodania do potencjału konkurencyjnego organizacji nowych czynników.

## CSR a konkurencyjność firmy

Analiza zależności pomiędzy CSR a konkurencyjnością firmy jest utrudniona z wielu powodów. Pierwszym jest wielość definicji i podejść zarówno do społecznej odpowiedzialności, jak i samej konkurencyjności. Drugim – dylemat etyczny, który rodzi się podczas analizy relacji między działaniem ukierunkowanym na etykę, a takim jest społeczna odpowiedzialność, a działaniem wspierającym pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, które związane jest ze zdobyciem przewagi na rynku.

Analiza relacji między CSR a konkurencyjnością firmy na poziomie teoretycznym musi być oparta o jednoznaczny zakres definicji konkurencyjności. W jednej z prac poświęconych konkurencyjności znaleźć można następującą definicję: *Konkurencyjność jest to wielowymiarowy atrybut przedsiębiorstwa, wynikający zarówno z wewnętrznych cech, jak i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi. Konkurencyjność ma charakter względny, czyli nie ma bezwzględnej skali pomiaru konkurencyjności, a także konkurencyjność może być stosowana do opisanie wzajemnej relacji przedsiębiorstw w sektorze rynku*<sup>9</sup>. Zgodnie z zaproponowanym przez autorów zintegrowanym modelem konkurencyjności o pozycji firmy decyduje jej potencjał oraz wynikające z tego strategia oraz osiągnięcia dzięki jej zastosowaniu przewaga konkurencyjna<sup>10</sup>. Jak piszą autorzy o potencjale konkurencyjności decydują następujące zasoby: finansowe, informacyjne, innowacyjności, ludzkie, organizacyjne, rzeczowe i technologiczne. Powstaje więc pytanie, w którym z obszarów zasobowych znajduje się CSR, skoro to właśnie zasoby mają decydujący wpływ na pozycję konkurencyjną. Odpowiedź na tak zasygnalizowane pytanie uzależniona jest od przyjętej teorii, a więc i definicji CSR.

CSR na pewno ma znaczenie dla zasobów finansowych, zarówno w znaczeniu kosztów, które trzeba ponieść na realizację tej działalności, ale także jest to forma inwestycji. Niektórzy analitycy uważają, że CSR wpływa na wzrost zysków i zmniejsza ryzyko utraty reputacji<sup>11</sup>, inni wprost udowadniają tezę, że CSR jest pozytywnie skorelowany z rynkową wartością firmy<sup>12</sup>. Powstaje więc pytanie jak zmierzyć ewentualne finansowe korzyści wynikające z CSR. W tym aspekcie niewiele jest badań, gdyż takie podejście do społecznej odpowiedzialności budzi kontrowersje wynikające z instrumentalnego traktowania tej działalności. W latach 90. w Japonii wdrażano oficjalne programy dobroczynności, które przyniosły zyski oraz wzrost produktywności

<sup>9</sup> O. Flak. G. Głód: *Konkurencyjni przetrwają*. Difin, Warszawa 2012, s. 44.

<sup>10</sup> Należy zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu jest wiele modeli konkurencyjności przedsiębiorstw. Podobny do cytowanego w artykule jest model M.J. Stankiewicza. Zob.: M.J. Stankiewicz: *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*. „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, 2000, s. 95-109.

<sup>11</sup> W. Hediger: *Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability*, op. cit., s. 522.

<sup>12</sup> A. Beltratti: *The complementarity between corporate governance and corporate social responsibility*. The “Geneva Paper on Risk and Insurance: Issues and Practice”, nr 30/2005, s. 373-386.

pracowników<sup>13</sup>. M.E. Porter i M.R. Kramer już w 2002 roku głosili tezę o możliwości poprawy pozycji konkurencyjnej poprzez działalność charytatywną, która jest jedną z form realizacji celów CSR<sup>14</sup>. W książce pt.: *Niematerialna wartość firmy* autorzy jasno formułują tezę, że wartości niematerialne nie tylko determinują funkcjonowanie firmy, ale także wpływają na jej konkurencyjność<sup>15</sup>. Dzisiaj przedstawiciele firm są przekonani, że CSR pozwala osiągać nie tylko zwrot kosztów, ale także wpływa pozytywnie na sprzedaż, a więc w rezultacie na korzyści finansowe firmy. Badania zrealizowane na zlecenie Radio PIN w 2012 pokazują, że informacje o CSR danej firmy zwiększają prawdopodobieństwo kupienia przez klientów produktów danego przedsiębiorstwa<sup>16</sup>. Wytyczne dla raportowania społecznego opracowane przez World Business Council for Sustainable Development jasno także wskazują, że istnieje konieczność ujawniania wskaźników finansowych<sup>17</sup>. Podsumowując można więc sformułować tezę, że strategia społecznej odpowiedzialności w pewnym zakresie mieści się w zasobach finansowych przedsiębiorstwa, z jednej strony jest to koszt (lub/i inwestycja), który jednakże strategicznie ponoszony w dłuższej perspektywie przyczyni się do wzrostu zysku. Strategia społecznej odpowiedzialności jest jednak przede wszystkim zobowiązaniem firmy wobec problemów, które chce rozwiązywać i ludzi, których one dotyczą.

Drugim zasobem cytowanego modelu konkurencyjności są zasoby informacyjne. Odwołując się do tradycyjnej definicji R.W. Griffina termin ten określa „wszelkiego typu użyteczne dane do skutecznego podejmowania decyzji”<sup>18</sup>, można stwierdzić, że CSR pełni funkcje takiego zasobu. Najważniejszym zasobem informacyjnym są raporty CSR, które informują interesariuszy o działaniach firmy we wszystkich obszarach – ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Korzyści z tego rodzaju zasobu dla organizacji są dość znaczne. Jak podkreśla Paulina Roszkowska wpływają na wzrost zaufania interesariuszy, edukują pracowników i klientów, poprawiają relacje z otoczeniem. W rezultacie więc przyczyniają się do zwiększenia przewagi konkurencyjnej, na przykład w łańcuchu dostaw<sup>19</sup>. CSR to także konkretna

---

<sup>13</sup> Podaję za: C. Smith: *Nowy model filantropii przedsiębiorstw*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, One Press, Helion, Gliwice, 2007, s. 194.

<sup>14</sup> M.E Porter, M.R. Kramer: *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*. [w:] *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Harvard Business Review, One Press, Helion, Gliwice, 2007, s. 35-72.

<sup>15</sup> Zob. J. Low, P.C. Kalafut: *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004.

<sup>16</sup> Zob. Raport pt.: *Komunikacja działań CSR w Polsce*, Warszawa 2012, podaję za: <http://effectivepr.pl/Image/pdf/komunikacja-dzialan-CSR.pdf>, wejście 31.08.2012.

<sup>17</sup> Cyt.: “Value creation can be described in terms of increased financial value, decreased levels of risks and enhanced image and brand name.” zob. [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/20030106\\_sdreport.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/20030106_sdreport.pdf); 31.08.2012.

<sup>18</sup> R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 37.

<sup>19</sup> P. Roszkowska: *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011, s. 94.

polityka informacyjna organizacji skierowana zarówno do pracowników, jak i wszystkich interesariuszy w jej otoczeniu.

Trzeci z zasobów należy do grupy trudno mierzalnych walorów firmy, które tworzą bazę niematerialnych wartości. Zgodnie z poglądem Druckera innowacja to „konkretne narzędzie przedsiębiorców, środek, za pomocą którego wykorzystują zmianę jako możliwość wdrożenia innego interesu albo innej usługi”<sup>20</sup>. Dalej Drucker podkreśla, że innowacyjność tworzy zasoby, a więc innowacje są zasobem, które generują nowe. Według tak zdefiniowanego terminu innowacji CSR jest zasobem, gdyż jest to sposób na wprowadzanie zmian w organizacji, tak zmian organizacyjnych, jak i, a może przede wszystkim, zmian w kulturze organizacyjnej oraz w postawach społecznych<sup>21</sup>.

Czwarty zasób to zasoby ludzkie, czyli ludzie wraz ze swoją wiedzą, umiejętnościami, talentami, możliwościami i motywacją do podejmowania działań. Społeczna odpowiedzialność jako strategia działania firmy jest tworzona przez ludzi i w każdym aspekcie ludzi dotyczy. Bez dodatkowych dowodów można logicznie sformułować wniosek, że determinuje zachowania ludzi, a więc ma bezpośredni wpływ na zasoby ludzkie. Jak podaje jeden z raportów CSR<sup>22</sup> zasoby ludzkie firmy, która wdrożyła strategię CSR charakteryzuje: etyczność zachowań, równość szans rozwoju zawodowego, satysfakcja z pracy, płaca adekwatna do ogywanej roli, udział w szkoleniach uczciwe relacje. Trudno jest określić czy można CSR zaliczyć do zasobów ludzkich, za to z całą pewnością strategia ta wpływa na zwiększenie motywacji, wykształcenia, zaangażowania w realizację celów i lojalność pracowników<sup>23</sup>, w ten sposób wzbogaca kapitał ludzki jako fundamentalny zasób organizacji. Niemniej strategia CSR jest często postrzegana jako przedmiot zarządczy, ukierunkowany raczej na wybrane grupy interesariuszy takie jak udziałowcy czy zarządzający, a nie na samych pracowników<sup>24</sup>.

Kolejne pytanie dotyczy stopnia, w jakim CSR należy do zasobów organizacyjnych, do których zalicza się między innymi: procesy i technologie, systemy zarządzania, wykorzystywane techniki zarządzania, styl zarządzania i struktura organizacyjna, struktura władzy, kultura organizacyjna, system planowania, sprawozdawczości, system komunikowania się, system kontroli

---

<sup>20</sup> P. Drucker: *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Wydawnictwo Emka, Warszawa 2004, s. 21.

<sup>21</sup> Jak mówi Przemek Phrybieniuk, dyrektor ds. relacji zewnętrznych i zrównoważonego rozwoju w Danone: „Daje nam to (CSR – dop. AAM) szanse na poszukiwanie innowacyjnych pomysłów i osiąganie lepszych wyników we wszystkich kluczowych sferach biznesu...”. Podaję za: B. Rok: *Danone: Odpowiedzialność przez innowacyjność*, [w:] *Oblicza społecznej odpowiedzialności*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2010, s. 153.

<sup>22</sup> Zob. A. Pisotni, L. Songini: *Enel – CSR a pomiar wyników*, [w:] *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*. Praca pod red. N. C. Smitha, G. Lenssen. Studio Emka, Warszawa 2009, s. 128.

<sup>23</sup> Zob. M. Morsing: *Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w nauce o zachowaniach w organizacji*, [w:] *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*. Praca pod red. N.C. Smitha, G. Lenssen. Studio Emka, Warszawa 2009, s. 466.

<sup>24</sup> J. Maksimainen, P. Saarihuoma, P. Jakivuori: *Corporate Social Responsibility and Values in Innovation Management*. "International Journal of Social Sciences", vol. 5 no. 2/2012, s. 97-101.

i inne. Jak tylko organizacja wdraża strategię społecznej odpowiedzialności to automatycznie ta strategia staje się zasobem organizacyjnym. Należy jednak odróżnić działania społecznie odpowiedzialne oparte o długoterminową strategię od działań o charakterze akcyjnym, jednorazowym, spontanicznym. Te drugie często podejmowanie w celu budowania wizerunku czy naprawy reputacji w żadnej mierze nie stają się zasobem, a raczej kosztem, który powinien się organizacji jak najszybciej zwrócić. Takie podejście do tych działań jest stosunkowo często praktykowane. W konsekwencji, jak pokazują badania, raporty CSR, których jest coraz więcej i są coraz bardziej szczegółowe, nie mają znaczącego wpływu na decyzje zarządcze<sup>25</sup>. Wdrożona długoterminowa strategia CSR wpływa na konkretne zmiany organizacyjne, poprzez na przykład powstanie specjalnego stanowiska oficera ds. odpowiedzialności, czy opracowanie systemu wolontariatu pracowników lub organizację konkretnych działań angażujących różnych interesariuszy w nowe procesy organizacyjne.

W kolejnych zasobach determinującym konkurencyjność firmy – rzeczowych – strategia CSR ma swój udział w najmniejszym stopniu. Należy jednak zaznaczyć, że może przyczyniać się do bardziej racjonalnego wykorzystania zasobów rzeczowych zarówno w sensie ekonomicznym (racjonalne wykorzystanie), jak i fizycznym (racjonalny stopień zużycia), na przykład poprzez budowanie hierarchii wartości opartej na lepszym wykorzystaniu aktywów trwałych, czy wdrożeniu idei segregacji odpadów, lub wdrażanie procesów pozwalających lepiej organizować pracę, zmieniać system zarządzania czasem. Strategia społecznej odpowiedzialności jako pewna abstrakcyjna idea nie może być zasobem rzeczowym, ale odpowiednio wdrażana i realizowana może przyczynić się do wzrostu wskaźników produktywności środków trwałych i w ten sposób wspierać konkurencyjność firmy poprzez lepsze wykorzystanie już istniejących zasobów rzeczowych.

Strategia społecznej odpowiedzialności determinuje w znacznym stopniu zasoby technologiczne – ostatni z zasobów determinujących konkurencyjność. Na przykład producent samochodów Volkswagen na swojej stronie internetowej komunikuje, że wszystkie procesy technologiczne są zaprojektowane z myślą o maksymalnej dbałości o środowisko naturalne. Zamknięte obiegi wody, odzysk ciepła czy Koncepcja Gospodarki Substancjami Chemicznymi to tylko niektóre z rozwiązań zastosowanych w zakładach Volkswagena. Firma wykorzystuje najnowsze technologie, urządzenia i systemy zarządzania mediami, aby w jak najmniejszym stopniu oddziaływać na środowisko<sup>26</sup>. To tylko jeden przykład wpływu CSR na firmę i jej działalność. Dzięki niej firma może uzyskać odpowiednie certyfikaty, np. ISO 14001 dotyczący ochrony środowiska, który jest dowodem spełniania określonych wymogów, a więc jednocześnie wzbogaca potencjał konkurencyjny.

Podsumowując analizę zasobów tworzących potencjał konkurencyjny organizacji należy zaznaczyć, że strategia społecznej odpowiedzialności

<sup>25</sup> S. Knox, S. Maklan: *Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes*. "European Management Journal" vol. 22, no. 5/2004, s. 508-516.

<sup>26</sup> Zob. <http://www.volkswagen-poznan.pl/technologie>.



może oddziaływać na każdy z siedmiu obszarów wyróżnionych w zintegrowanym modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Nie jest więc kosztem, ani modą, jest realną działalnością, która może efektywnie wspierać biznes i wzbogaczać potencjał konkurencyjny.

## Podsumowanie

Ponad 80% firm znajdujących się na liście Fortune 500 ma specjalne zakładki na swoich stronach internetowych poświęcone CSR, międzynarodowe badania pokazują, że około 80% największych światowych koncernów publikuje specjalne raporty dotyczące społecznej odpowiedzialności, rośnie także ilość finansowych raportów, do których dołącza się dane dotyczące kosztów i zysków wynikających z CSR, praktycznie każda giełda papierów wartościowych na świecie ma indeks firm społecznie odpowiedzialnych<sup>27</sup>. Wszystko są to dowody nie tylko na wzrost społecznego znaczenia tej formy działalności, ale także na istnienie pozytywnej korelacji między CSR a konkurencyjnością firm. Okazuje się, że brak takich działań zmniejsza pozycję firmy na rynku, a na pewno wpływa na jej postrzeganie w otoczeniu.

Wieloaspektowe podejście do CSR sprawia, że w analizie organizacji następuje odejście od postrzegania organizacji jako źródła korzyści dla inwestorów, zarobków dla pracowników i produktów dla konsumentów, a następuje przejście do analizy firmy jako organizacji odpowiadającej na społeczne i środowiskowe potrzeby i wartości<sup>28</sup>.

Społeczna odpowiedzialność to dzisiaj nie tylko moda na społeczne zaangażowanie, ale przede wszystkim potrzeba przedsiębiorstwa, aby być konkurencyjnym. „Każda firma powinna wytypować te problemy społeczne, w których rozwiązywaniu jest w stanie pomóc, zapewniając sobie jednocześnie przewagę konkurencyjną”<sup>29</sup>. Jednoznacznie rozstrzyga ten problem Friedman, który pisał: „Przedsiębiorca realizuje swój obowiązek społeczny tak długo, jak długo postępuje zgodnie z obowiązującymi zasadami, to znaczy uczestniczy w wolnej i swobodnej konkurencji, nie uciekając się do żadnych niedozwolonych sztuczek czy oszustwa”<sup>30</sup>. Porter i Kramer uznają, że przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać działalność charytatywną do poprawiania swojego kontekstu konkurencyjnego<sup>31</sup>. Tak więc istnieją logiczne dowody na istnienie korelacji pomiędzy strategią społecznej odpowiedzialności

---

<sup>27</sup> Zob. więcej:

<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-Jest-responsibility/Documents/2011-survey.pdf>.

<sup>28</sup> W. Hediger: *Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability*, op. cit., s. 518.

<sup>29</sup> M.E Porter, M.R. Kramer: *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review” 2007 nr 6, s. 177.

<sup>30</sup> M. Friedman: *Kapitalizm i wolność*, op. cit., s. 255.

<sup>31</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer: *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Harvard Business Review, One Press, Helion, Gliwice, 2007, s. 38.

a potencjałem konkurencyjnym firmy, a nawet może ona pomóc zdobyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwu.

## Bibliografia

- Adamczyk J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2009.
- Beltratti A., *The complementarity between corporate governance and corporate social responsibility*. The "Geneva Paper on Risk and Insurance: Issues and Practice", nr 30/2005.
- Carnegie A., *Ewangelia bogactwa*. Wydawnictwo M-serwis, Poznań 2012.
- Drucker P., *Managing in time of great change*. Truman Talley Books, Nowy Jork 1995.
- Drucker P., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Wydawnictwo Emka, Warszawa 2004.
- Flak O., Głód G., *Konkurencyjni przetrwają*. Difin, Warszawa 2012.
- Friedman M., *Kapitalizm i wolność*. One Press, Helion, Gliwice 2008.
- Garriga E., Mele D., *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. "Journal of Business Ethics" 53/2004.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Hediger W., *Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability*, "The Journal of Socio-Economics", 2010, vol. 39, no. 4.
- <http://www.volkswagen-poznan.pl/technologie>.
- Kang Y.Ch., Wood D.J., *Before Profit Social Responsibility Turning the Economic Paradigm Upside Down*. Busienss and Society", 1995 Proceedings.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.
- Knox S., Maklan S., *Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes*. "European Management Journal" vol. 22, no. 5/2004.
- Krzynówek J., *Odpowiedzialność przedsiębiorcy (exercitor) w prawie rzymskim*. LIBER Warszawa 2000.
- Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy*. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004.
- Maksimainen J., Saarihuoma P., Jakivuori P., *Corporate Social Responsibility and Values in Innovation Management*. "International Journal of Social Sciences", vol. 5 no. 2/2012.
- Morsing M., *Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w nauce o zachowaniach w organizacji*, [w:] *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*. Praca pod red. N.C. Smitha, G. Lenssen. Studio Emka, Warszawa 2009.

- Pisotni A., Songini L., *Enel – CSR a pomiar wyników*, [w:] *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*. Praca pod red. N.C. Smitha, G. Lenssen. Studio Emka, Warszawa 2009.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review” 2007 nr 6.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Harvard Business Review, One Press, Helion, Gliwice, 2007.
- Raport pt.: *Komunikacja działań CSR w Polsce*, Warszawa 2012, podaję za: <http://effectivepr.pl/Image/pdf/komunikacja-dzialan-CSR.pdf>, 31.08.2012.
- Rok B., *Danone: Odpowiedzialność przez innowacyjność*, [w:] *Oblicza społecznej odpowiedzialności*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2010.
- Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*. Difin, Warszawa 2011
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. PWN Warszawa 2004.
- Smith C., *Nowy model filantropii przedsiębiorstw*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Harvard Business Review, One Press, Helion, Gliwice 2007.
- Stankiewicz M.J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*. „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, 2000.