

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako imperatyw strategiczny w obliczu zmian postaw konsumenckich

STRESZCZENIE

Artykuł podejmuje tematykę społecznej odpowiedzialności biznesu w odniesieniu do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa jako odpowiedzi na dyktat zmieniającego się społeczeństwa. Przytacza definicję pojęcia oraz wskazuje na powody rozwijania w przedsiębiorstwach strategii ukierunkowanych na społeczną odpowiedzialność. W niniejszym artykule strategię CSR rozpatrywane są w kontekście zmieniających się postaw konsumentów i prospołecznych poglądów klientów. Uwaga ukierunkowana jest na klienta jako najważniejszego interesariusza przedsiębiorstwa, który ma bezpośredni wpływ na wielkość sprzedaży, a co za tym idzie, osiągnięte zyski.

Wnioskowanie opiera się na analizie wyników międzynarodowego badania zrealizowanego przez Cone Communications we współpracy z Ebiquity dotyczą-

cego postaw i zachowań konsumentów związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu oraz na badaniach własnych – pilotażowym sondażu diagnostycznym, badającym wartość społeczną w decyzjach zakupowych klientów.

W artykule autorka przedstawia zarys koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, uwarunkowania, obszary i instrumenty stosowane w zakresie CSR. Wskazuje na korzyści dla firmy i interesariuszy ze stosowania społecznej odpowiedzialności biznesu.

Autorka poprzez swoje rozważania stara się potwierdzić tezę, iż strategię społecznej odpowiedzialności biznesu należy uznać za ważny element zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa w obecnej rzeczywistości wzrastającej świadomości i odpowiedzialności społecznej.

SUMMARY

Article deals with the subject of corporate social responsibility in relation to the strategic management of the company as a response to the dictates of a changing society. It gives the definition of the concept and identifies the reasons for developing enterprise-oriented strategies for social responsibility. In this article, CSR strategies are considered in the context of changing consumer attitudes and pro-social views of customers confirmed with the test re-

sults. Attention is focused on the customer as the most important stakeholder of the company that has a direct impact on sales volume, and thus, achieved profits. The author through her reflections is trying to confirm the thesis that the strategy of corporate social responsibility should be regarded as an important part of strategic management of companies in the current reality of increasing awareness and social responsibility.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, strategia CSR, pro społeczny konsument, zmiana postaw konsumenckich

[■] I rok studiów doktoranckich, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

RENESANS FILANTROPII CZY WZRASTAJĄCA ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA?

Nadszedł czas kiedy zainteresowanie rozwojem środowisk i społeczności lokalnych, dbałość o zrównoważony rozwój i ukierunkowanie na wartości, stało się nie tylko sposobem na rozwiązywanie problemów społecznych, ale także strategicznym ukierunkowaniem w funkcjonowaniu organizacji zarówno sektora społecznego i publicznego, jak również prywatnego. Coraz popularniejsze stają się rozwiązania i praktyki wpisujące się w ideę społecznie odpowiedzialnego terytorium, koncepcji łączącej przedstawicieli wszystkich sektorów wokół wspólnych celów i działań w zakresie rozwoju społeczności lokalnych i rozwiązywaniu ich problemów. Bez względu na przynależność sektorową, branżę czy podejmowane działania statutowe, wszystkim, w tym samym stopniu powinno zależeć na rozwoju terytorium, na którym funkcjonują: „Poza tym coraz bardziej oczywiste jest, że złożone problemy środowiskowe czy społeczne, z którymi się współcześnie borykamy, dotyczą nas wszystkich, bez względu na podmiot czy sektor, jaki reprezentujemy. Ich rozwiązanie wymaga połączenia sił i kompetencji, a to oznacza, że nie tylko przedsiębiorstwa, ale także NGO's i instytucje publiczne stoją przed wyzwaniem rozbijania dzielących sektory murów”¹.

Jednym z wyrazów podejmowania odpowiedzialności społecznej przez biznes są tworzone strategie CSR i realizowane działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. CSR to filozofia zarządzania przedsiębiorstwem, polegająca na uwzględnieniu celów społecznych i środowiskowych w strategii firmy: „Społeczna odpowiedzialność biznesu to nowa rola organizacji w społeczeństwie, nowa wizja

partnerstwa. Nowy też jest sposób traktowania społecznej odpowiedzialności jako części strategii firmy. Wszelkie działania podjęte przez współczesne firmy poparte są świadomością, że sama dbałość o jakość towarów i usług już nie wystarcza. Aby firma mogła prawidłowo funkcjonować na rynku, musi jeszcze w swej strategii ująć takie elementy, jak troska o środowisko naturalne, szeroko pojęte bezpieczeństwo pracownika, interesy społeczności lokalnej oraz całego społeczeństwa”².

Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się elementem strategicznego zarządzania firmą. Wynika to zarówno ze specyfiki zmian społeczno-gospodarczych, jak i zmieniającej się świadomości społecznej konsumentów. W tej nowej rzeczywistości społecznej stosowanie strategii CSR staje się sposobem na umocnienie pozycji na rynku, zdobycie zaufania klientów, ale także metodą rozwoju przedsiębiorstwa i budowania kapitału społecznego wśród pracowników, interesariuszy i otoczenia firmy. Jednym z istotnych powodów wzrostu znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu są zmiany w świadomości i postawach klientów. „Klienci zaczynają zwracać coraz większą uwagę na społeczną przydatność organizacji i metody jej działania. Zarządzanie nie może być ukierunkowane wyłącznie na maksymalizację zysku, lecz powinno zakładać, iż przedsiębiorstwo jako instytucja działająca w systemie gospodarki wolnorynkowej ma do spełnienia szczególnego rodzaju funkcje i zadania. Jak każda instytucja, jest powołane do istnienia w odpowiedzi na istniejące w systemie społecznym potrzeby”³.

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w konkretnej przestrzeni społecznej, trendy i postawy występujące w środowisku w sposób bezpośredni wpływają

na przyjmowane przez nie strategie funkcjonowania i zarządzania, łączące dążenie do maksymalizacji zysku z zapotrzebowaniem kreowanym przez społeczność lokalną. Szczególnego znaczenia we współczesnej rzeczywistości nabierają aspekty zaostrej konkurencji z jednej strony i zgłaszanego zapotrzebowania społecznego z drugiej.

YUPIES, DINKS, BOBO, LOHAS – O ZMIANACH W POSTAWACH KONSUMENTÓW

Przedsiębiorstwo kształtuje swoje strategie zarządzania firmą i przyjmowanej odpowiedzialności w sposób dobrowolny lub wymuszany przez działające siły społeczne i rynkowe. J. Filek wyróżnia następujące rodzaje odpowiedzialności po stronie przedsiębiorstwa:

- odpowiedzialność narzuconą, do której przedsiębiorcy poczuwają się ze względu na prawo;
- odpowiedzialność wymuszoną, do której przedsiębiorcy poczuwają się z powodu silnej presji, wywieranej ze strony konsumentów, konkurencji, a także społeczeństwo;
- odpowiedzialność dobrowolną, do której przedsiębiorcy poczuwają się ze względu na świadomość swej roli społecznej⁴.

XXI wiek przyniósł nowe trendy w postawach klientów, którzy od koncentracji na sobie i swoich potrzebach przeszli do odpowiedzialności za podejmowane decyzje zakupowe. Ten „nowy”, pro społeczny konsument coraz częściej poddaje pod rozwagę konsekwencje jakie dla całego społeczeństwa będą miały jego indywidualne wybory konsumenckie. Co więcej skłania się ku zakupom, którym przyświecają wartości społeczne, które kreują pozytywne zmiany w śro-

dowisku lokalnym lub w całym społeczeństwie. Na przestrzeni lat mieliśmy do czynienia z różnym podejściem do konsumpcji i decyzji zakupowych. Od wyćwiczonych postaw docierania do niedostępnych produktów, w czasach niedostatku, poprzez klasę próżniaczą w dobie konsumeryzmu⁵, po wzrastającą świadomość społeczną i odpowiedzialne decyzje zakupowe prospołecznych konsumentów. „W tradycyjnym ujęciu pożądanym konsument jest nieaktywny, przyjmujący „prawdy” głoszone przez biznes i najlepiej taki, który chętnie maksymalizuje skalę konsumpcji. Tymczasem, jak wiemy, na rynku zachodzą potężne zmiany i w dużej mierze wiążą się z potrzebami konsumentów. Oczekują oni już czegoś więcej niż oferowały dotąd firmy i marki. Pożądane obecnie relacje z klientem muszą być zarówno funkcjonalne, jak i emocjonalne. Trzeba pamiętać, że współczesny konsument jest coraz bardziej stanowczy i skłonny do sprawdzania deklarowanej przez firmę odpowiedzialności, potrafi też organizować bojkoty konsumenckie”⁶.

Postępujące zmiany w postawach konsumenckich znajdują swoje potwierdzenie w najnowszych badaniach Cone Communications/Ebiquity Global CSR Study. Pokazują one rosnący poziom zrozumienia oraz preferencji ze strony konsumentów w stosunku do firm społecznie odpowiedzialnych. Trzecia edycja międzynarodowego badania zrealizowanego przez Cone Communications we współpracy z Ebiquity dotyczyła postaw, poglądów i zachowań konsumentów związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Badanie zrealizowane zostało na próbie 9709 osób, z dziewięciu największych pod względem wielkości PKB państw (tj. Stanów Zjednoczonych, Kanady, Brazylii, Wielkiej Brytanii, Niemiec,

¹ M. Panek-Owsiańska, M. Karwacka, *Pękające mury między sektorami*, [w:] Odpowiedzialny biznes. Compendium CSR, Nr 14, 2015, s.12.

² E. Labocha, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – moda, czy konieczność*, s. 1, http://www.sob.edu.pl/wp-content/downloads/sob_moda_czy_koniecznosc.pdf, [dostęp: 10.06.2016].

³ G. Baran, *Istota i znaczenie zaangażowania klientów we współtworzenie wartości społecznej*, [w:] Współczesne zarządzanie 1/2013, s. 159.

⁴ J. Filek, /cyt. Za/D. Teneta-Skwiercz, *Rola administracji rządowej w zakresie rozwoju CSR w Polsce*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, red. naukow. *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 42, Wyd. UE Wrocław, Wrocław 2009, s. 106-107.

⁵ Zob. T. Szlendak, K. Pietrowicz, *Napokaz. Okonsumeryzmiew kapitalizmie bezkapitału*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 2004 oraz K. Błońska, *Młodzi, bogaci, etyczni*, CR Navigator, http://www.crnavigator.com/art16/mlodzi_bogaci_etyczni.html.

⁶ J. Hausner, *Nowe podejście do wartości w biznesie*, [w:] Odpowiedzialny biznes. Compendium CSR, Nr 14, 2015, s. 4.

Francji, Chin, Indii oraz Japonii). Główne wnioski płynące z badania są następujące:

- zdecydowana większość konsumentów z badanych państw oczekuje od przedsiębiorstw odpowiedzialnego działania, a dla 50% respondentów warunkiem uwierzenia w prawdziwość działań CSR jest zapoznanie się z ich wynikami. Aby uwiarygodnić swoje działania w zakresie społecznej odpowiedzialności firmy muszą zapewnić widoczność swoich działań w ramach rozmaitych punktów styku (touch points);
- konsumenci deklarują, że zwracają uwagę zarówno na firmy, wyróżniające się swoim podejściem do CSRu oraz na takie, które zdecydowanie zaniebdują tę dziedzinę;
- tegoroczne wyniki badania pokazują wzrost poziomu zrozumienia informacji i terminów związanych z CSRem. Firmy powinny komunikować się prostym językiem, ponieważ prawie dwie trzecie konsumentów ignoruje wiadomości, w których obecne są niezrozumiałe pojęcia z zakresu nauk społecznych czy ekologii;
- konsumenci wykazują gotowość do „poświęceń” w imię „wyższych” celów. Są skłonni do obniżenia jakości produktów, ponoszenia wyższej ceny lub zmniejszenia zakupów, jeśli będzie to miało pozytywny wpływ na kwestie społeczne i środowiskowe. Jest to dla firm okazją do pełniejszego zaangażowania konsumentów w nowe rozwiązania z zakresu CSR oraz do podjęcia współpracy w przesuwaniu granic odpowiedzialnej konsumpcji i zrównoważonego stylu życia;
- konsumenci deklarują, że konsekwentnie poszukują odpowiedzialnych produktów, ale nie zawsze znajduje to swoje odzwierciedlenie w ich zakupach. Firmy mogą pomóc konsumentom zamknąć tę lukę oferując więcej możliwości do działania,

ale także poprzez tłumaczenie, jak ich zakupy mogą wywierać pozytywny wpływ;

- wyniki badania wykazały demokratyzację kanałów komunikacyjnych dla komunikacji CSRowej. Obecnie konsumenci poszukują informacji o działaniach CSRowych zarówno w tradycyjnych środkach przekazu (prasa, telewizja), jak i na stronach firm i w mediach społecznościowych;
- konsumenci postrzegają media społecznościowe, jako ważne źródło wiedzy oraz kanał komunikacyjny dla wyrażania swoich opinii i bezpośredniego kontaktu z firmą w zakresie CSR, zwłaszcza w krajach rozwiniętych. Firmy powinny zatem wykorzystywać nowe technologie i media społecznościowe jako skuteczne narzędzia do działań CSR;
- jedynie jedna czwarta badanych czyta raporty CSR, a zawarte w nich dane opisuje jako istotne. Firmy powinny upowszechniać zawartość raportów CSR w bardziej przystępny i atrakcyjny sposób np. z pomocą infografik, filmów, gier, itp.⁷.

Wyniki badań w sposób jednoznaczny dowodzą wzrostu świadomości społecznej konsumentów oraz umacniającej się roli społecznej odpowiedzialności biznesu. Według przeprowadzonego badania 9 na 10 respondentów przewiduje możliwość bojkotu konsumenckiego na wieść o nieodpowiedzialnym postępowaniu firmy. Potwierdza to tezę, iż w obecnych czasach CSR jest nie tylko modą czy innowacją, ale obowiązkiem firm.

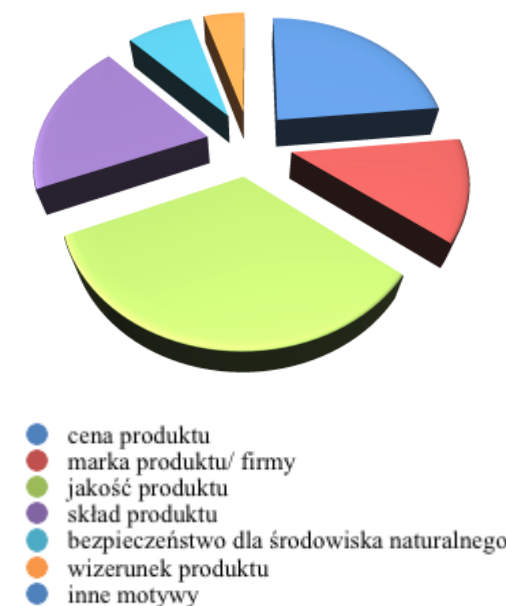
Aby sprawdzić na ile trendy dotyczące zmian postaw konsumentów, występujące w innych krajach, są dostrzegalne także w Polsce, przeprowadzono pilotażowy sondaż diagnostyczny⁸, badający wartości społeczne w decyzjach zakupowych klientów. Przeprowadzone badanie sondażowe dowodzi zmieniających się potrzeb i postaw klientów w odniesieniu

do wartości społecznych oraz społecznej odpowiedzialności firm. Zmiany te mają swoje odzwierciedlenie w podejmowanych decyzjach zakupowych.

Istotną zmienną w odniesieniu do postaw konsumentów są elementy wpływające na podjęcie decyzji o zakupie danego produktu lub usługi. Według wyników badań najważniejszym elementem wpływającym na decyzję o zakupie jest dla badanych jakość produktu (71%) i cena (50%). O zmieniających się trendach zachowań klientów oraz wzroście znaczenia zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej świadczy, fakt, iż 41% respondentów zwraca uwagę na skład produktu, a 26% badanych dokonując zakupów sugeruje się marką produktu/firmy. Dla 16% respondentów dokonujących zakupów ma znaczenie bezpieczeństwo dla środowiska naturalnego, 10% zwraca uwagę na wizerunek produktu, a 8% bierze pod uwagę jeszcze inne, indywidualne motywy.

Wykres nr 1. Elementy wpływające na decyzje zakupowe klientów (opracowanie własne).

Czym przede wszystkim sugeruje się Pani/Pan dokonując zakupów?



Ponad połowa badanych (54%) zwraca uwagę na zaangażowanie firmy w działalność społeczną (działania na rzecz społeczności lokalnej, potrzebujących, akcje charytatywne, sponsoring itp.). Także wiedza o łamaniu przez firmę norm społecznych wpływa w znaczący sposób na decyzje zakupowe klientów (45% badanych twierdzi, że ma to wpływ na ich decyzje, 38%, że raczej ma wpływ). Również informacja, że część dochodu ze sprzedaży firmy przekażą na cele społeczne, ma wpływ na konsumentów. 2,5 % badanych twierdzi, że zawsze dokonuje takich zakupów, 40%, że często, a 42%, że czasami.

Wykres nr 2. Zwracanie przez klientów uwagi na zaangażowanie firmy w działalność społeczną (opracowanie własne).

Czy zwraca Pani/Pan uwagę na zaangażowanie firmy w działalność społeczną?



Wyniki sondażu pokazują, że aż 56% respondentów zrezygnowało z zakupu produktu firmy, która ma opinię działającej nieetycznie. Natomiast w sytuacji wyboru firm, przy braku istotnej różnicy między produktami, badani chętnie decydują się na produkty wyprodukowane przez firmę społecznie odpowiedzialną. Na pytanie o to, czy zdecydowaliby się na

⁷ Cone Communications/Ebiquity Global CSR Study, Boston, 2015, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/06/publikacje_2015_cone_communications_ebiquity_global_csr_study.pdf.

⁸ Autorka swoje wnioski opiera na wynikach badań własnych, pilotażowym sondażu diagnostycznym, badającym wartość społeczną w decyzjach zakupowych klientów. Przeprowadzone zostało techniką kwestionariusza ankiety internetowej na próbie 80 osób. Zastosowano dobór losowy, próba miała charakter nieprobabilistyczny (uznaniowy).

zakup produktów firmy odpowiedzialnej, aż 54% badanych twierdzi, że tak, 25% że raczej tak. Tylko 1%, że nie.

Badani nie tylko preferują produkty firm społecznie odpowiedzialnych, ale są również gotowi ponieść większy koszt za produkty firmy odpowiedzialnej społecznie. Badani są gotowi ponieść większy koszt najchętniej gdy nie przekracza on 10% (83% respondentów), 11% osób jest skłonnych ponieść koszt większy o 11–20%, a tylko 6% zgodziłoby się zapłacić o ponad 20% więcej za produkt firmy odpowiedzialnej społecznie.

Wykres nr 3. Gotowość do poniesienia większego wydatku na produkty firmy odpowiedzialnej społecznie (opracowanie własne).

Czy byłaby/ byłby Pani/ Pan gotowy zapłacić więcej za produkt firmę odpowiedzialną



- tak
- raczej tak
- raczej nie
- nie
- trudno powiedzieć

społecznie?

Wyniki pilotażu potwierdzają zmieniające się trendy w postawach współczesnych klientów, które prze-

kładają się na ich decyzje zakupowe. Można stwierdzić, że znacznej części klientów można przypisać cechy pro społecznego konsumenta.

SPÓŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW – ZARYS KONCEPCJI

Pierwsze przejawy odpowiedzialności społecznej przedsiębiorców możemy odszukać już w czasach starożytnych czy średniowiecznych. Również nauka społeczna kościoła katolickiego obejmowała zagadnienia utożsamiane dziś z CSR, czego wyraz można odnaleźć w encyklikach papieskich (np. Rerum Novarum Leona XIII czy Quadragesimo anno Piusa XI). Jednakże w tamtych czasach społeczna odpowiedzialność była wyrażana poprzez działania filantropijne, dobroczynność indywidualnych przedsiębiorców. Narodziny koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, bliższe dzisiejszemu rozumieniu CSR, związane są z powstawaniem na początku XIX w., dużych koncernów przemysłowych, którym ze względu na możliwości kapitałowe z jednej strony, i wpływ, który wywierały na środowisko i społeczeństwo z drugiej, zaczęto stawiać wymagania w kontekście społecznej odpowiedzialności. Za prekursora CSR uznaje się H.R. Bowena, który jako pierwszy sformułował definicję społecznej odpowiedzialności biznesu, jako: „obowiązku prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i wybierania takich kierunków działań, które są pożądane ze względu na cele i wartości naszego społeczeństwa”⁹.

Postrzeganie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, jej definiowanie oraz zakres ewoluowało na przestrzeni lat. Michael Blowfield i Alan Murray wskazują trzy ery w rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu:

1. Rewolucja Przemysłowa.
2. Państwo dobrobytu połowy XX w.
3. Globalizacja¹⁰.

We współczesnych czasach społeczną odpowiedzialność biznesu kształtuje wiele sił, wywodzących się zarówno z rynku, jak i zmian społeczno-kulturowych. S. Zapłata i M. Kaźmierczak wśród elementów wpływających na wzrost zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu wymieniają:

- zmieniające się otoczenie zewnętrzne organizacji;
- wzrost aktywności społeczeństwa obywatelskiego w skali globalnej, zmiana charakteru konsumenta, który z odbiorcy biernego staje się odbiorcą krytycznym, zaangażowanym w proces produkcji;
- wzrost znaczenia niematerialnych zasobów firmy, poszukiwanie nowych sposobów konkurencji, opartych na zaufaniu;
- zmiana podejścia inwestorów, którym coraz częściej wyniki finansowe już nie wystarczają¹¹.

Komisja Europejska definiuje społeczną odpowiedzialność jako: koncepcję dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami¹². Według normy ISO 26000: „Społeczna odpowiedzialność biznesu to zobowiązanie organizacji do włączania aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji oraz wzięcie odpowiedzialności za wpływ podejmowanych decyzji i aktywności na społeczeństwo i środowisko”¹³. Jak twierdzi U. Gołaszewska-Kaczan wspólną myślą wszystkich definicji jest to, iż pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem tworzy się określona więź. Organizacja traktowana jest jak podmiot nieoderwany od środowiska, w którym działa, wówczas gdy z nim współpracuje; nie dba tylko o własne, często egoistyczne cele, lecz

przyczynia się do wspólnego dobra, a podejmując decyzje, bierze pod uwagę dążenia i aspiracje swoich interesariuszy¹⁴. J. Nakonieczna natomiast podkreśla, iż w większości definicji, ujmujących istotę społecznej odpowiedzialności, pojawiają się następujące stwierdzenia:

- społeczna odpowiedzialność jest elementem strategii przedsiębiorstwa, ułatwiającym jego zrównoważony rozwój poprzez optymalne wykorzystanie zasobów;
- istniejąca konkurencja wymaga od przedsiębiorstw oparcia przewagi konkurencyjnej na czynnikach pozaekonomicznych, które w efekcie znajdują swoje odzwierciedlenie w sukcesie ekonomicznym przedsiębiorstwa;
- dbanie o grupy związane z przedsiębiorstwem w sferach nie związanych bezpośrednio z działalnością przedsiębiorstwa, pozwala na kreowanie lojalności klientów w stosunku do marki przedsiębiorstwa lub przychylności potencjalnych klientów¹⁵.

UWARUNKOWANIA PROWADZENIA DZIAŁAŃ Z ZAKRESU CSR.

Dokumentem programowym, który przedstawia sposób opracowania i wdrażania programów zrównoważonego rozwoju w życie lokalne jest Agenda 21 (ang. Action Programme – Agenda 21). Dokument ten został przyjęty na konferencji „Środowisko i Rozwój” z inicjatywy ONZ w 1992 roku na II Konferencji w Rio de Janeiro. Jej polska wersja ukazała się w roku 1993 w opracowaniu „Dokumenty końcowe Konferencji Narodów Zjednoczonych Środowisko

⁹ A. Carroll A, *A history of corporate social responsibility: concepts and practices*, [w:] Crane A., Mc Williams, D. Matten, Moon J., Siegel D., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, 2008, s. 19-46, s. 25

¹⁰ M. Karwacka, *Siła współpracy. Relacje przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, NOMOS, Kraków, 2016, s.17, /za:/ M. Blowfield, A. Murray, *Corporate Responsibility a Critical Introduction*, Oxford University Press, New York, 2008, s. 43

¹¹ S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 160

¹² *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* – Green paper, Bruksela, 2001

¹³ Polski Komitet Normalizacyjny, http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf, [dostęp: 11.06.2016]

¹⁴ U. Gołaszewska-Kaczan, *Koncepcja interesariuszy w teorii i praktyce przedsiębiorstwa*. Współczesne Zarządzanie nr 1, 2005, s. 25-33.

¹⁵ J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, s. 20

i Rozwój”. Dokument zawiera następujące obszary wokół, których podejmowane są społecznie odpowiedzialne działania:

1. Zagadnienia społeczne i ekonomiczne.
2. Wzmacnianie roli głównych grup społecznych i organizacji.
3. Ochrona i zarządzanie zasobami naturalnymi w celu zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju.

MOŻLIWOŚCI REALIZACYJNE

Zagadnienie zrównoważonego rozwoju, które jest kluczowe w odniesieniu do działań podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu definiowane jest jako rozwój, odpowiadający potrzebom dnia dzisiejszego, który nie ogranicza zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania ich potrzeb. Do trzech filarów zrównoważonego rozwoju zaliczamy:

1. Ochronę Środowiska i racjonalną gospodarkę zasobami naturalnymi (ograniczenie zanieczyszczenia środowiska, ochrona zagrożonych wyginieciem gatunków zwierząt i roślin, stosowanie odnawialnych źródeł energii, recykling produktów ubocznych);
2. Rozwój Gospodarczy i sprawiedliwy podział korzyści z niego wynikających (ułatwienie dostępu do rynków dla państw rozwijających się, finansowanie rozwoju, zrównoważona produkcja, odpowiedzialność społeczna biznesu);
3. Rozwój Społeczny (walka z ubóstwem, dostęp do edukacji, ochrony zdrowia, zmiana nieracjonalnych wzorców konsumpcji)¹⁶.

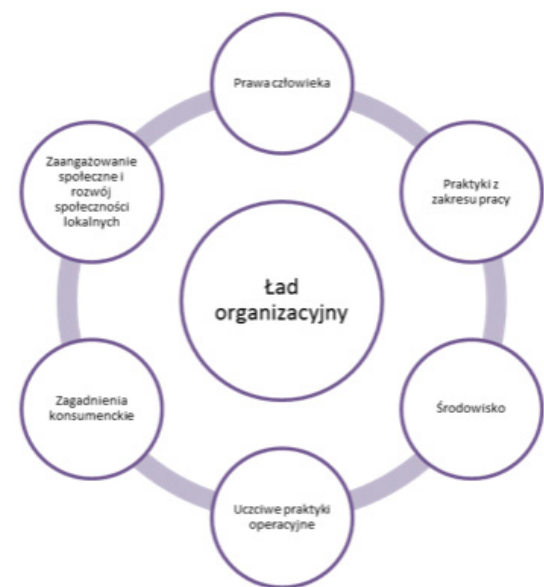
Podstawowe wytyczne dotyczące wprowadzania społecznej odpowiedzialności do zarządzania przedsiębiorstwem prywatnym zawiera Międzynarodowa Norma ISO 26000. Kluczowe obszary społecznej odpowiedzialności biznesu według normy ISO 26000 związane są z zaangażowaniem społecznym, relacjami z interesariuszami, przestrzeganiem

uczciwych praktyk rynkowych i kodeksów postępowania, praw człowieka oraz dbałością o środowisko naturalne.

Nowa dyrektywa Unii Europejskiej od 1 stycznia 2017 nałożyła konieczność raportowania CSR dla firm zainteresowania publicznego zatrudniających powyżej 500 osób, których sumy bilansowe przekraczają 20 mln euro, albo których przychody netto przekraczają 40 mln euro. Na tej podstawie firmy tworzą strategię CSR i raportują działania społeczne.

Strategia CSR oznacza uwzględnianie przez firmę wartości społecznych i zrównoważonego rozwoju w ramach wszystkich działań przez nią podejmowanych, przy jednoczesnym zwiększaniu usprawnianiu relacji z interesariuszami i rozwoju produktów i usług z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności. Planowanie działań w ramach strategii CSR opiera się na kluczowych obszarach społecznej odpowiedzialności biznesu według normy ISO 26000.

Wykres nr 4. 7 kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu (na podstawie ISO 26000)¹⁷.



¹⁶ Polski Komitet Normalizacyjny, http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf, [dostęp: 11.06.2016]

¹⁷ Polski Komitet Normalizacyjny, http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf, [dostęp: 11.06.2016]

Do podstawowych elementów strategii CSR zaliczamy:

- analizę interesariuszy i ich oczekiwań;
- analizę ryzyk związanych ze społecznym zaangażowaniem firmy;
- zdefiniowanie misji, wizji, celów i metod ich realizacji;
- przyjęcie rozwiązań organizacyjno-procesowych niezbędnych do wdrożenia strategii;
- raportowanie i komunikowanie wyników.

- poprawa wizerunku i reputacji;
- zwiększenie lojalności klientów;
- redukcja przypadków wewnętrznej korupcji;
- redukcja konfliktów interesu;
- wzrost efektywności ekonomicznej;
- kreowanie unikalnej wartości;
- wzrost konkurencyjność;
- wzrost zamożności społeczności lokalnej;
- stymulacja rozwoju gospodarczego;
- wzrost innowacyjności¹⁸.

O STRATEGII WIN-WIN – CZYLI KORZYŚCI DLA FIRMY I INTERESARIUSZY ZE STOSOWANIA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Według badania przeprowadzonego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości 60% wszystkich badanych, bez względu na to czy realizują działania społecznie odpowiedzialne czy też nie, dostrzega korzyści wynikające ze stosowania zasad CSR. 74% badanych przedstawicieli firm wskazuje na poprawę wizerunku firmy (CSR+), 58% badanych mówi o wyższej motywacji swoich pracowników (CSR+), 45% twierdzi, że stosowanie zasad CSR powoduje podniesienie poziomu przychodów, 21% wskazuje dodatkowe oszczędności, 18% badanych uważa, że CSR pomaga w ustabilizowaniu sytuacji firmy i osiągnięciu przewidywalności biznesowej.

Zarówno wyniki badań jak i praktyka biznesu pokazują, że stosowanie strategii CSR przynosi firmie liczne korzyści. Za B. Bembenek wśród najważniejszych korzyści, jakie firma uzyskuje w efekcie prowadzenia społecznie odpowiedzialnego biznesu należy wymienić:

- podniesienie poziomu kultury organizacyjnej;
- doskonalenie poziomu i jakości kapitału intelektualnego;
- lepszy dostęp do kapitału;
- pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników;

Działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu to nie tylko korzyści dla przedsiębiorstw, ale również korzyści dla klientów, pracowników i całego społeczeństwa, takie jak: dbałość o zrównoważony rozwój, rozwiązywanie problemów społecznych, wzrost kapitału społecznego, zrównoważony łańcuch dostaw, dbałość o prawa człowieka i pracownika, wzrost wartości dla klientów. Stosowanie społecznej odpowiedzialności biznesu wpisuje się w model strategii win-win, w której wygrywają wszystkie strony oraz w koncepcję solidarnych terytoriów. Budowanie lepszej przyszłości i rozwój lokalnych społeczności, w myśl koncepcji społecznie odpowiedzialnego terytorium, spoczywa na wszystkich lokalnych interesariuszach. W sposób oczywisty na sektorze publicznym, którego głównym celem jest prowadzenie polityk publicznych ukierunkowanych na rozwój i rozwiązywanie problemów społecznych, na sektorze prywatnym, którego zasoby pozwalają na włączenie się we wspólne kształtowanie rozwoju, jak również w odpowiedzialności każdego mieszkańca, gdyż jego decyzje, w sposób bezpośredni przekładają się na działania lokalne.

PODSUMOWANIE: MIEJSCE CSR W STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

W przeszłości główną, a nawet jak twierdził Friedman, jedyną odpowiedzialnością biznesu było pomnażanie zysków. Działania na rzecz społeczeństwa

¹⁸ B. Bembenek, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw Doliny Lotniczej w świetle badań empirycznych*, /w:/ Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, red. naukowcy, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, op. cit., s. 245-246

traktowane były wyłącznie jako przejaw filantropii i wiązane bardziej z odpowiedzialnymi ludźmi w biznesie, niż przedsiębiorstwem i jego strategią. Współczesne czasy, wraz z rozwojem nowoczesnych technologii, nieograniczonym dostępem do wiedzy oraz zmieniającą się świadomością społeczną konsumentów wymuszają na przedsiębiorstwach podejście, w którym społeczna odpowiedzialność staje się częścią strategii rozwoju firmy przynoszącą korzyści zarówno przedsiębiorstwu jak i jego otoczeniu. „Jeszcze kilkanaście lat temu na świecie społeczna odpowiedzialność biznesu kojarzyła się głównie z działalnością charytatywną. Obecnie CSR stał się elementem sprawnego, nowoczesnego i strategicznego zarządzania firmą. Menedżerowie są świadomi coraz bardziej zacieśniającej się sieci powiązań pomiędzy wymiarem politycznym i gospodarczym, a także społecznym. Grupa klientów zwracających uwagę na odpowiedzialne działania firm jest coraz większa, klienci mają coraz większe wymagania odnośnie produktów i usług, a nawet kanałów dostaw”¹⁹.

Ukierunkowanie jedynie na cele stricte biznesowe i generowanie zysku przestało być w dzisiejszej, zmieniającej się rzeczywistości, gwarantem długofalowego rozwoju i sukcesu firmy. Z jednej strony warunki zaostrzającej się konkurencji, z drugiej wzrost świadomości społecznej i postaw prospołecznych, poszukiwanie sposobu na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo unikalnej pozycji na rynku staje się koniecznością. Stąd w strategiach zarządzania przedsiębiorstwem pojawiają się aspekty społecznej odpowiedzialności. „Turbulentne otoczenie wymusza na współczesnym przedsiębiorstwie wprowadzanie określonych zmian w sposobach działania i koncepcjach zarządzania. Powinny one pomóc firmom

w osiągnięciu sukcesu w obecnej rzeczywistości. Mówi się wręcz o nowym obliczu podmiotu gospodarującego, podkreślając między innymi takie cechy, jak: elastyczność, szczupłość, umiejętność uczenia się. Wśród zestawu cech pojawia się także, aczkolwiek jeszcze dosyć nieśmiało, społeczna odpowiedzialność. Dla zdobycia trwałej (długotrwałej) przewagi konkurencyjnej, przedsiębiorstwa sięgają po coraz to nowsze koncepcje i metody, które opierają się na zapewnieniu równowagi w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa z jego zobowiązaniami wobec właścicieli i wierzycieli (wartości ekonomiczne), wobec pracowników i społeczności lokalnej (wartości ekonomiczne i społeczne), wobec klientów (rynkowe i ekonomiczne), wobec środowiska naturalnego (ekologiczne). Wzajemna zależność organizacji i otoczenia wymaga szerszego spojrzenia i uwzględnienia interesów także innych grup”²⁰.

CSR jest specyficzną koncepcją, której rozwój sięga jeszcze czasów starożytnych, a zmieniająca się sytuacja społeczna, gospodarcza i kulturowa powodowała, że przyjmowała ona zarówno charakter działań filantropijnych, metody szukania przewagi konkurencyjnej jak również metod zarządzania wynikającego z przyjmowania odpowiedzialności za społeczność lokalną. Za instytucjonalizacją i uznaniem strategii społecznej odpowiedzialności biznesu za element zarządzania strategicznego przemawia fakt, że kształtują ją działania polityczne, kulturowe i techniczne: „W wypadku CSR działania z tych trzech grup są łatwo obserwowalne. W organizacjach powstają stanowiska do spraw społecznej odpowiedzialności (kierownicy/ specjaliści ds. CSR), pojawiają się oferty edukacyjne na trzecim stopniu kształcenia. Powstały normy i standardy (np. Social Accountability 8000, wytyczne Global Reporting

Initiative, regulacje OECD, ISO 26000), a także indeksy (np. RESPECT, BI-NGO, FTSE 4 Good). Organizowane są liczne konkursy (np. Europejskie Nagrody CSR, Ranking Odpowiedzialnych Firm, konkurs „raporty społeczne”), powstały naukowe i popularne czasopisma zajmujące się problematyką odpowiedzialności biznesu (np. Social Responsibility Journal”, „The Journal of Corporate Citizenship”). Można też mówić o aneksji podejścia; reinterpretacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu (więcej “biznesu”, mniej “społeczeństwa”) kojarzona jest z kolonizacją tej idei przez zarządzanie strategiczne”²¹.

Zarówno na świecie jak i w Polsce odnajdujemy coraz więcej przykładu szerokiego podejścia i rozumienia społecznej odpowiedzialności biznesu. Przedstawiciele Zarządów i kadry kierowniczej przedsiębiorstw prywatnych nabierają świadomości w zakresie odpowiedzialności społecznej oraz jej znaczenia w zarządzaniu strategicznym organizacją. Wynika to ze zmian światopoglądowych i kulturowych jakie towarzyszą działaniom rynku oraz ze zwrócenia się ku wspólnej odpowiedzialności za społeczność w rozumieniu lokalnym, regionalnym i globalnym.

Według badania przeprowadzonego przez KPMG i Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2014 roku na grupie 101 dużych i średnich firm, kadra kierownicza uważa, że społeczna odpowiedzialność jest powinnością firm. 96% dużych i średnich firm jest zdania, że powinnością biznesu jest odpowiadanie na wyzwania społeczne i ekologiczne; 71% dużych i średnich przedsiębiorstw uważa, że powinno się

raportować kwestie pozafinansowe, a 77% dużych i średnich przedsiębiorstw jest zdania, że działanie zgodnie z koncepcją CSR pozytywnie wpływa na wyniki finansowe. 18% dużych i średnich firm w Polsce to organizacje dojrzałe społecznie²².

Zmieniająca się świadomość społeczna, globalne zmiany ukierunkowane na zrównoważony rozwój, ale też siły nacisku rynku powodują, że społeczna odpowiedzialność biznesu ewaluuje od dobroczynnej filantropii poprzez działania marketingu społecznie zaangażowanego po włączanie CSR do strategii zarządzania firmą. „Rośnie oczekiwanie wobec przedsiębiorstw, które swą odpowiedzialność mają wykazywać w sposobie generowania zysku i poprzez realne działania na rzecz szeroko pojętego dobra społecznego, a nie budować prospołeczny wizerunek za pośrednictwem społecznych akcji PR. CSR filantropijny ustąpi miejsca strategicznemu podejściu do społecznej odpowiedzialności biznesu. Zdaniem teoretyków i praktyków tylko te przedsiębiorstwa, które faktycznie zaangażują się w dialog z interesariuszami, mają szansę na tworzenie innowacyjnych rozwiązań stanowiących jednocześnie nową wartość społeczno-ekonomiczną. Choć znaczącą rolę interesariuszy w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu powszechnie podkreśla się w dyskursie naukowym i debatach praktyków, to zdaje się, że kwestie współpracy z nimi nigdy wcześniej nie były tak ważne, jak obecnie”²³.

¹⁹ I. Kuraszko, CSR trend, który zmienia systemy zarządzania, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/csr-trend-ktory-zmienia-systemy-zarzadzania/>, [dostęp: 10.06.2016]

²⁰ P. Hąbek, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy /w/: Organizacja i zarządzanie. Kwartalnik Naukowy Nr 2(6), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2009 s. 69-86

²¹ A. Balcerak, *Metamorfozy modnych koncepcji zarządzania na przykładzie społecznej odpowiedzialności biznesu*, Organizacja i kierowanie, Nr 3/ 2015, s. 34

²² Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/11/Raport-Spo%C5%82eczna-odpowiedzialno%C5%9B%C4%87-biznesu-fakty-a-opinie-KPMG-FOB-20141.pdf>, [dostęp: 10.06.2016]

²³ M. Karwacka, Siła współpracy. Relacje przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu, NOMOS, Kraków, 2016, s. 287

BIBLIOGRAPHY

- Balcerak A, *Metamorfozy modnych koncepcji zarządzania na przykładzie społecznej odpowiedzialności biznesu*, Organizacja i kierowanie, Nr 3/ 2015
- Baran G, *Istota i znaczenie zaangażowania klientów we współtworzenie wartości społecznej*, /w:/ Współczesne zarządzanie 1/2013
- Bembenek B, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw Doliny Lotniczej w świetle badań empirycznych*, /w:/ Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, red., *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 42, Wyd. UE Wrocław, Wrocław 2009, s. 245-246
- Błońska K, *Młodzi, bogaci, etyczni*, CR Navigator, http://www.crnavigator.com/art16/mlodzi_bogaci_etyczni.html
- Carroll A, *A history of corporate social responsibility: concepts and practices*, /w:/ Crane A., Mc Williams, D. Matten, Moon J, Siegel D, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, 2008, s. 19-46
- Cone Communications/Ebiquity Global CSR Study, Boston, 2015, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/06/publikacje_2015_cone_communications_ebiquity_global_csr_study.pdf
- Filek J, /cyt. Za/ D. Teneta-Skwiercz, *Rola administracji rządowej w zakresie rozwoju CSR w Polsce*, /w:/ Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, red., *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 42, Wyd. UE Wrocław, Wrocław 2009, s. 106-107
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/11/Raport-Spo%C5%82eczna-odpowiedzialno%C5%9B%C4%87-biznesu-fakty-a-opinie-KP-MG-FOB-20141.pdf>, [dostęp: 10.06.2016]
- Gołaszewska-Kaczan U, *Koncepcja interesariuszy w teorii i praktyce przedsiębiorstwa*, *Współczesne Zarządzanie* nr 1, 2005, s. 25-33
- Hausner J, *Nowe podejście do wartości w biznesie*, /w:/ *Odpowiedzialny biznes. Compendium CSR*, Nr 14, 2015
- Hąbek P, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy* /w:/ *Organizacja i zarządzanie. Kwartalnik Naukowy* Nr 2(6), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2009, s. 69-86
- Karwacka M, *Siła współpracy. Relacje przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, NOMOS, Kraków, 2016, /za:/ Blowfield M, Murray A, *Corporate Responsibility a Critical Introduction*, Oxford University Press, New York, 2008
- Kuraszko I, *CSR trend, który zmienia systemy zarządzania*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/csr-trend-ktory-zmienia-systemy-zarzadzania/>, [dostęp: 10.06.2016]
- Labocha E, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – moda, czy konieczność*, http://www.sob.edu.pl/wp-content/downloads/sob_moda_czy_koniecznosc.pdf, [dostęp: 10.06.2016]
- Nakonieczna J, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008
- Panek-Owsiańska M, Karwacka M, *Pękające mury między sektorami*, /w:/ *Odpowiedzialny biznes. Compendium CSR*, Nr 14, 2015
- Polski Komitet Normalizacyjny, http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf, [dostęp: 11.06.2016]
- Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility – Green paper, Bruksela, 2001
- Szlendak T, Pietrowicz K, *Na pokaz. O konsumeryzmie w kapitalizmie bez kapitału*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 2004
- Zapłata S, Kaźmierczak M, *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 159-160