

**Dariusz Wylon\***

## **PROBLEMY INTERPRETACYJNE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU**

### **PROBLEMS WITH INTERPRETATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

#### **Summary**

*In changing market environment it's hard to reach sustainable competitive advantage. But there is a way in which we can help our company and also do some good to an area it operates. Corporate social responsibility (CSR) can be defined as the duty of organizations to conduct their business in a manner that respects the rights of individuals and promotes human welfare. In most cases it allows a company to take responsibility for the well-being of the societies and environments in a manner that generates significant returns to its business.*

*A tool which helps us in defining the corporate responsibility from companies' perspective is the virtue matrix. The aim of the article is to show some views onto the CSR and to describe its meaning.*

#### **1. Uwagi wstępne**

„Większość przedsiębiorstw odczuwa przymus działalności charytatywnej. Jednak tylko nieliczne potrafią używać jej jako narzędzia konkurowania.”

M.E. Porter

Wraz z postępującą globalizacją i ekspansją na coraz to nowe rynki, przedsiębiorstwa poszukują kolejnych czynników mogących zapewnić im osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz budowanie swojego wizerunku. Komunikowanie w procesie ciągłych zmian związanych z sytuacją w burzliwym otoczeniu rynkowym powoduje konieczność stworzenia pewnej wartości dodanej, która

---

\* mgr, Szkoła Reklamy College of Art.

podążać będzie za tradycyjnymi informacjami, dotyczącymi oferowanych produktów lub usług. Analizując przemiany następujące na rynkach można zaobserwować stopniowy zanik różnic pomiędzy poszczególnymi markami, przy jednoczesnym zwiększeniu się efektywności przekazu informacji oraz wzroście znaczenia przesłania, jakie niesie ze sobą dana marka [Fill 1999, s. 13; Borremans 1998 za: Blythe 2002, s. 72]. Oferowane produkty i usługi są coraz bardziej do siebie zbliżone, zarówno pod względem jakościowym, jak i cenowym. Z tych właśnie względów w niektórych segmentach rynku to właśnie marka, a nie produkt ma decydujące znaczenie dla konsumenta [McDonald 1995, s. 135]. Marka staje się więc czynnikiem odpowiadającym za tworzenie pozytywnych relacji z klientami, co w oczywisty sposób przekłada się na podejmowanie przez nich decyzji zakupowych [de Chernatony i Dall'Olmo Riley 1999, s. 181-192]. Chcąc zatem osiągnąć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo powinno skupić się także na odpowiednim kreowaniu marki. Jednym z ważnych elementów tworzących jej istotę są skojarzenia dotyczące organizacji [Aaker, Joachimsthaler 2000, s. 52]. Budowanie pozytywnych skojarzeń, które mogą wpłynąć na pojmowanie marki przez konsumentów, a tym samym na zwiększenie konkurencyjności oferowanych przez przedsiębiorstwo dóbr, może nastąpić poprzez podjęcie działań określanych jako społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility, CSR).

Zarządzając przedsiębiorstwem z zachowaniem etycznego wymiaru działalności, realizując cele ekonomiczne w sposób poprawiający jakość życia lokalnych społeczności czy ogółu społeczeństwa można zapewnić organizacji długotrwałą i znaczącą przewagę konkurencyjną. Używanie dobroczynności w celu poprawienia kontekstu konkurencyjnego wymaga uzgadniania celów społecznych i ekonomicznych przedsiębiorstwa oraz zmierza do zapewnienia mu korzystniejszej perspektywy długookresowego rozwoju [Porter, Kramer 2007, s. 38]. Chcąc wprowadzić działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie i czerpać z nich korzyści należy w odpowiedni sposób zdefiniować pojęcie CSR-u.

## **2. Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu**

Przedsiębiorstwa, niezależnie od tego czy działają na rynku lokalnym czy globalnym, mają ogromny wpływ na różne grupy znajdujące się w spektrum ich oddziaływań, począwszy od pracowników poprzez udziałowców i akcjonariuszy, aż do społeczności lokalnych, a nawet całych społeczeństw. W dążeniu do osiągnięcia celów ekonomicznych nie można zapominać, iż część podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań może przynosić niepożądane skutki społeczne czy zagrażać bezpieczeństwu środowiska naturalnego. Przedsiębiorstwo musi wziąć odpowiedzialność za wpływ, jaki wywiera na swoich pracowników,

a także na środowisko, klientów oraz wszystko z czym ma kontakt [Drucker 1995, s. 84]. Powinno ono działać zatem w taki sposób, aby realizując swoje cele uwzględniać i zaspokajać istniejące potrzeby różnych grup interesariuszy. Odpowiednie rozwiązania dla tych materii znajdziemy stosując mechanizmy polegające na zarządzaniu przedsiębiorstwem przy jednoczesnym ciągłym budowaniu pozytywnych relacji z wszystkimi grupami otoczenia rynkowego poprzez zobowiązanie do zrównoważonego rozwoju, z poszanowaniem prawa, ekologii i etyki. Otwarcie przedsiębiorstwa na problemy, z którymi zmagają się jego otoczenie i zaangażowanie w ich rozwiązywanie jest więc kluczem do budowania tożsamości i społecznej akceptacji.

W jaki zatem sposób zdefiniować społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR) i jakie mechanizmy tworzą jej strukturę? Można przyjąć, że CSR to strategiczna sposobność oraz zestaw zobowiązań, które przedsiębiorstwo powinno analizować za pomocą tych samych narzędzi i umiejętności, jakie mają zastosowanie do strategii rynkowych [Davis 2005, s. 87]. Będzie zatem CSR kolejnym punktem strategii, który wpisuje się w działania rynkowe przedsiębiorstwa. Można także spojrzeć na problematykę społecznej odpowiedzialności biznesu jako na zbiór różnych pomysłów o szczytnych intencjach, a nie spójną teorię i zestaw sprawdzonych praktyk [Baron 2001, s. 7-45].

Chcąc jednak skorzystać z idei społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie należałoby określić pewne ramy obejmujące to zjawisko. Da się bowiem zaobserwować określone cechy tego typu zachowań, które pozwalają stworzyć definicję CSR-u. Jeśli przyjmiemy, iż przedsiębiorstwo będąc aktywnym uczestnikiem życia danej społeczności posiada pewne „obywatelskie obowiązki”, to społeczną odpowiedzialność da się określić jako obowiązek przedsiębiorstwa do prowadzenia swoich interesów w sposób, który szanuje prawa jednostek oraz popiera dobro społeczne [Manakkalathil, Rudolf 1995, s. 25 i n.]. Biorąc pod uwagę powyższe, za najistotniejsze elementy CSR-u przyjmujemy czynienie dobra oraz unikanie wyrządzenia szkody [Petkus, Woodruff 1992, s. 154-161]. Będzie to zatem zobowiązanie się przedsiębiorstwa do zminimalizowania lub wyeliminowania jakichkolwiek szkodliwych oddziaływań i zwiększania swoich długoterminowych korzystnych wpływów na społeczeństwo [Mohr 1996, s. 48-49]. Silne związanie przedsiębiorstwa z społeczeństwem, ujętym z perspektywy lokalnej, zdaje się być zatem istotnym elementem, na który dana jednostka musi zwrócić szczególną uwagę.

Społeczna odpowiedzialność biznesu może być jednak ujęta nie tylko jako działalność stricte charytatywna, ale także taka, która zapewnia pewne wymierne efekty dla przedsiębiorstwa. To zobowiązanie i odpowiedzialność wobec wszystkich interesariuszy za podejmowane działania, których celem powinien być zarówno efekt ekonomiczny, jak i osiągnięcia związane ze społeczeństwem i środowiskiem [Tyszkiewicz 2006, s. 187]. Mamy tu zatem do czynienia z włą-

czeniu kwestii społecznych i tych związanych z ochroną środowiska do strategii i codziennej działalności przedsiębiorstwa. Możemy zatem odnaleźć cztery wymiary CSR-u: ekonomiczny, prawny, etyczny i dobroczynny, z których każdy powinien być analizowany w kontekście poszczególnych grup interesariuszy (np. właścicieli, klientów, pracowników, społeczności) [Carroll 1991, s. 39-48]. Dana jednostka organizacyjna powinna wziąć odpowiedzialność za wszelkie podejmowane przez siebie decyzje oraz ich konsekwencje [Adamus-Matuszyńska 2005, s. 16]. Należy zdać sobie sprawę z faktu, iż za działania niezgodne z prawem i społecznie uznawanymi normami przedsiębiorstwo ponosi odpowiedzialność zarówno przed odpowiednimi organami ochrony prawa, jak i swoimi interesariuszami. Ponadto, chcąc aby przedsiębiorstwo było akceptowane, powinno ono podejmować odpowiedzialne działania, to znaczy decydować się na aktywne uczestniczenie w swoim otoczeniu, reagując proaktywnie.

Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu będą realizacją idei wiążącej podmioty gospodarcze ze społeczeństwem szczególnym rodzajem powiązań. [Hope 2006, s. 161]. Przedsiębiorstwo nie istnieje tylko po to, aby realizować i zaspokajać potrzeby konsumpcyjne członków społeczeństwa, lecz również po to, aby stabilizować lub inicjować przemiany społeczne. CSR stanowi więc zestaw zobowiązań przedsiębiorstwa do ochrony i umacniania społecznego kontekstu, w którym funkcjonuje [Griffin 2007, s. 117-120]. Kontekst ten obejmuje trzy główne dziedziny: udziałowców zewnętrznych (klienci, społeczność lokalna, dostawcy, pracownicy, grupy interesu, stowarzyszenia handlowe, właściciele/inwestorzy, sądy, szkoły i uniwersytety, rządy innych państw, rząd krajowy, władze lokalne, wierzyciele), środowisko naturalne oraz ogólny dobrobyt społeczny.

CSR scala zatem koncepcję globalnego obywatelstwa z troską o środowisko i ze zrównoważonym rozwojem, a społeczna odpowiedzialność odnosi się do bieżącego zaangażowania się przedsiębiorstwa na rzecz etycznego postępowania oraz do przyczyniania się do rozwoju ekonomicznego, przy jednoczesnym demonstrowaniu szacunku dla ludzi, społeczności lokalnych, narodów i środowiska [Gustafson 2007, s. 190].

Przeoglądając zaprezentowane poglądy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu można zaobserwować dwa pojawiające się w większości przypadków aspekty:

- ścisłe powiązanie z celami ekonomicznymi przedsiębiorstwa;
- uwzględnienie w działalności gospodarczej interesów i oczekiwań grup interesariuszy.

Biorąc pod uwagę powyższe rozwiązania można uznać, że społeczna odpowiedzialność biznesu to działania przedsiębiorstwa, które, powiązane z jego celami ekonomicznymi, polegają na spełnianiu istniejących w otoczeniu rynko-

wym powszechnie oczekiwanych zadań z zakresu dobroczynności i ekologii, przestrzeganiu wymagań i norm bardziej restrykcyjnych niż nakładane przez przepisy prawa i zasady etyki, a także braniu pełnej, świadomej odpowiedzialności za wszelkie swoje działania. Społeczna odpowiedzialność biznesu będzie zatem budowana w czterech głównych obszarach. Dwóch powiązanych z przedsiębiorstwem w aspekcie ekonomicznym: rynek (otoczenie zewnętrzne) i miejsce pracy (otoczenie wewnętrzne) oraz dwóch dotyczących aspektu społecznego: środowisko (otoczenie naturalne) i społeczeństwo (otoczenie lokalne).

### **3. Macierz prawości jako narzędzie systematyzujące ideę społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie**

Przedsiębiorstwo, szczególnie to, które działa na rynku globalnym, uzyskuje coraz większy wpływ na społeczeństwo i środowisko. Poprzez swoją działalność produkcyjną i dystrybucję może negatywnie oddziaływać na środowisko naturalne oraz lokalnych mieszkańców. Chcąc zrównoważyć niepożądane skutki swoich działań, należy zatem wdrożyć działania z zakresu odpowiedzialności społecznej, mając na uwadze fakt, iż przedsiębiorstwo funkcjonuje w ramach dwóch, z reguły sprzecznych ze sobą, relacji (z klientami i społeczeństwem) [Przybyłowski, Hartley 1998, s. 22 i 35].

Postępując zgodnie z zasadami odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwo powinno starać się zrównoważyć sprzeczne cele konsumentów, pracowników oraz akcjonariuszy dla promowania ogólnego dobrobytu tych wszystkich grup, nawet kosztem zysków. Aby w pełni doprowadzić do funkcjonowania mechanizmów społecznej odpowiedzialności biznesu potrzebne jest współdziałanie trzech stron [Kotler 1994, s. 703]. Społeczeństwo powinno posługiwać się przepisami prawa, ażeby identyfikować praktyki nielegalne, antyspołeczne i antykonkurencyjne. Przedsiębiorstwo musi sobie przyswoić i upowszechnić pisany kodeks etyczny, budować tradycję etycznego postępowania przedsiębiorstwa i pilnować, aby jego pracownicy w pełni przestrzegali etycznych i prawnych wskazówek. I w końcu wszyscy indywidualni ludzie biznesu muszą praktykować „świadomość społeczną” podczas kontaktów z klientami i innymi partnerami.

Narzędziem, które może pomóc usystematyzować zakres pojęcia CSR -u w danym przedsiębiorstwie jest macierz prawości [Martin R.L. 2007, s. 98 i n.]. Pozwala ono na dość jasny podział działań, które może podjąć przedsiębiorstwo oraz określenie ich wpływu na jego sytuację ekonomiczną. Chcąc zastosować macierz w przedsiębiorstwie należy przyjąć, iż działania z zakresu CSR-u mogą przybrać dwie formy:

- instrumentalną (Tabela 1) - zachowania społecznie odpowiedzialne, które są równocześnie dobre i korzystne dla akcjonariuszy, a ich wprowadzenie często zagwarantowane jest przymusem państwowym;
- nadrzędną – zachowania społecznie odpowiedzialne, które nie mają dobrego wpływu na wartość przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy, ale są istotne z moralnego i etycznego punktu widzenia.

**Tabela 1.** Instrumentalne formy CSR-u.

Źródła zachowań przedsiębiorstwa		Adresaci zachowań
wynikające z wolnej woli	wynikające z przymusu prawa	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kreowanie kultury organizacyjnej</li> <li>• znoszenie barier między pracownikami</li> <li>• zaspokajanie sportowo-kulturalnych potrzeb pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bezpieczeństwo i higiena pracy</li> <li>• prawa pracowników wynikające z kodeksu pracy i aktów wykonawczych</li> <li>• zbiorowe prawo pracy wynikające ze źródeł autonomicznych</li> </ul>	otoczenie wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wspieranie lokalnej społeczności z wykorzystaniem zasobów przedsiębiorstwa</li> <li>• działania generujące pozytywny wizerunek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przepisy dotyczące ochrony środowiska</li> <li>• akty prawa miejscowego</li> </ul>	otoczenie zewnętrzne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Martin R.L., 2007 s. 98 i n.]

Macierz prawości (Tabela 2) pozwala na zrozumienie istoty społecznie odpowiedzialnych zachowań. Z jej wykorzystaniem jesteśmy w stanie zobrazować siły sprzyjające zwiększaniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Macierz podzielona jest na ćwiartki. Dwie górne, nadbudowa strategiczna i strukturalna, obejmują działania, których motywacje mają nadrzędny charakter i które przynoszą akcjonariuszom albo wyraźne straty, albo korzyści początkowo niezauważalne:

- strategia – działania mogące mieć wartość w przyszłości i mogące stać się instrumentalnymi poprzez wywołanie pozytywnych reakcji interesariuszy; są one często ryzykowne ale podejmowane świadomie;
- struktura – działania podyktowane pobudkami nadrzędnymi, sprzecznymi z interesem akcjonariuszy; korzyści pojawiają się w tym przypadku tylko i wyłącznie po stronie społeczeństwa, natomiast przedsiębiorstwo ponosi straty.

Dolną połowę macierzy stanowi fundament społeczny. Na jego konstrukcję składają się normy prawne, zwyczaje, przepisy zewnętrzne, które stanowią motywację do działań społecznie odpowiedzialnych zwiększając wartość przedsiębiorstwa i kreując jego wizerunek. Fundament ten różni się w zależności od kraju, w którym funkcjonuje dany podmiot ze względu na odrębne regulacje

prawne i administracyjne. Zachowania w tej części należą do instrumentalnych. Zawierają one niezbędne minimum działań społecznie pożądanych i w większości przypadków gwarantowane są przymusem państwowym.

**Tabela 2.** Macierz prawości

Nadbudowa (pobudki nadrzędne)	
Strategiczna	Strukturalna
Wybór	Przymus
Fundament społeczny (działania instrumentalne)	

Źródło: [Martin R.L. 2007, s. 115.]

Zachowania zawierające się w ramach nadbudowy mogą migrować do fundamentu społecznego, zwiększając tym samym podstawowe standardy odpowiedzialności społecznej. Działania z nadbudowy strategicznej mogą przeniknąć do powszechnie podejmowanych działań z wyboru poprzez naśladownictwo pro-społecznych i pro-ekologicznych zachowań przedsiębiorstwa przez inne podmioty. Działania o podłożu strukturalnym mogą natomiast stać się koniecznością w przypadku zagwarantowania ich przestrzegania przez przepisy prawa.

#### 4. Uwagi końcowe

Zachowania przedsiębiorstwa określane mianem społecznej odpowiedzialności biznesu nie zawsze pokrywają się z korzyściami dla akcjonariuszy czy właścicieli, a nierzadko narażają przedsiębiorstwo na dodatkowe koszty. Zakładając jednakże, iż tworzenie pozytywnego wizerunku firmy może wpłynąć na wzrost produktywności i konkurencyjność przedsiębiorstwa, warto wdrażać działania społecznie odpowiedzialne. Zanim jednak przystąpimy do tworzenia społecznie odpowiedzialnej strategii należy ustalić czym, z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa, będą działania społecznie odpowiedzialne. Stworzenie odpowiednich ram dla tego pojęcia i określenie ważności podejmowanych działań pozwala na świadome i skuteczne wdrożenie przyjętej strategii. Działania te nie powinny jednak ograniczać się tylko i wyłącznie do postępowania zgodnie z przepisami prawa oraz przestrzegania zasad etycznych. Przedsiębiorstwo powinno wyjść naprzeciw oczekiwaniom społecznym i realizować programy mające na celu poprawę ogólnej sytuacji społecznej. Jak wynika z najnowszego raportu dla Instytutu IBM, istnieje coraz więcej dowodów pokazujących, iż przedsiębiorstwo czyniąc dobro wpływa na swój rozwój [Pohle, Hittner 2008].

Znane korporacje udowodniły, iż ważnym czynnikiem odróżniającym ich markę i reputację, jak również markę i reputację ich produktów i usług jest odpowiedzialność, jaką biorą za zapewnienie dobrobytu społeczeństwa i środowiska naturalnego, w którym funkcjonują. Te przedsiębiorstwa, które odpowiednio określiły i wdrożyły programy społecznej odpowiedzialności biznesu uzyskują zatem znaczącą przewagę nad konkurencją.

## Literatura

1. Aaker D.A., Joachimsthaler E., *Brand Leadership*, The Free Press, New York 2000.
2. Adamus-Matuszyńska A., *Firma społecznie odpowiedzialna szansą na przetrwanie w turbulentnych czasach [w:] Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.
3. Baron, D.P., 'Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy', "Journal of Economics and Management Strategy" 10(1)/ 2001.
4. Borremans T., *Integrated (Marketing) Communication in Practice: Survey among Communication, Public Relations and Advertising Agencies in Belgium*, Proceedings of the 3rd Annual Conference of the Global Institute for Corporate and Marketing Communications 1998, za: Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002.
5. Carroll, A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, "Business Horizons", nr 34/ 1991, s. 39-48.
6. Chernatony de L., Dall'Olmo Riley F.R., *Expert's views about defining services brands and the principles of services branding*, "Journal of Business Research", Vol. 46/ 1999.
7. Davis, I., *The biggest contract*, "The Economist" 26 May 2005.
8. Drucker P., *Managing in time of great change.*, Truman Talley Books, New York 1995.
9. Fill Ch., *Marketing Communications.Context,Contents and Strategies*, Prentice Hall, London 1999.
10. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2007.
11. Gustafson J., *Czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu? [w:] Zarządzanie firmą część 1*, WN PWN, Warszawa 2007.
12. Hope E., *Odpowiedzialność w działaniach public relations – zasady etyczne [w:] Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, WN PWN, Warszawa 2006.



13. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
14. Manakkalathil J., Rudolf E., *Corporate Social Responsibility in a Globalizing Market*, SAM "Advanced Management Journal" Volume: 60. Issue: 1, 1995.
15. Martin R.L., *Macierz prawości: Obliczanie korzyści płynących ze społecznie odpowiedzialnego postępowania[w:] Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, Wydawnictwo Hellion 2007.
16. McDonald M., *Marketing Plan*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995.
17. Mohr, L. A., *Corporate Social Responsibility: Competitive Disadvantage or Advantage?*, American Marketing Association, Chicago 1996.
18. Petkus, E., Jr., Woodruff R. B., *A Model of the Socially Responsible Decision-Making Process in Marketing: Linking Decision Makers and Stakeholders*, American Marketing Association, Chicago 1992.
19. Pohle G., Hittner J., *Attaining sustainable growth through corporate social responsibility*, IBM Institute for Business Value Study, 12 lutego 2008.
20. Porter M. E., Kramer M. R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej [w:] Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, Wydawnictwo Hellion 2007.
21. Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC 1998.
22. Tyszkiewicz A., *Corporate Social Responsibility – wybór czy konieczność [w:] Sztuka public relations. Z doświadczenia polskich praktyków*, Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006.