

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 13 (2018), nr 3 (lipiec-wrzesień)  
ISSN 1896-9380, s. 259-273

**Modern Management Systems**  
Volume 13 (2018), No. 3 (July-September)  
ISSN 1896-9380, pp. 259-273



Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Cybernetyki  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

Institute of Organization and Management  
Faculty of Cybernetics  
Military University of Technology

## Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako element budowy przewagi konkurencyjnej

### The social responsibility of enterprises as an element of building competitiveness

**Anna Wierzbicka**

Uniwersytet w Białymstoku,  
Wydział Ekonomii i Zarządzania

**Abstrakt.** Coraz ważniejszym elementem kreowania przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej jest potencjał ludzki, jak również klimat organizacyjny uwzględniający nie tylko relacje zachodzące wewnątrz firmy, ale także te, które łączą ją z otoczeniem oparte na odpowiedzialności, rzetelności i uczciwości. Dzięki wdrożeniu pożądanых praktyk przedsiębiorstwa, dążąc do wypracowania oczekiwanego poziomu zysku, starają się osiągnąć go w taki sposób, aby nie tylko nie obarczać interesariuszy niewłaściwymi kosztami, ale wspierać zaspokojenie ich potrzeb i podnieść jakość ich życia. Dlatego celem artykułu jest weryfikacja hipotezy, zgodnie z którą wytyczne z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu są ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Artykuł został przygotowywany w konwencji hipotetyczno-dedukcyjnej z wykorzystaniem literatury krajowej, zagranicznej, jak również wyników badań wtórnych.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, przewaga konkurencyjna.

**Abstract.** An increasingly important element in creating competitive advantage is the human potential, as well as the organizational climate that takes into account not only the relationships within the company, but also those that connect it to the environment based on accountability, reliability and integrity. By implementing desirable business practices, companies strive to achieve the expected level of profit in such a way that not only they do not burden their stakeholders with the wrong costs but help meet their needs and improve their quality of life. Therefore, the purpose of the article is to verify the hypothesis that corporate social responsibility guidelines are an important element in building a competitive advantage. The article was prepared in the hypothetical and deductive convention using national and foreign literature as well as the results of secondary research.

**Keywords:** corporate social responsibility, competitive advantage.

## Wstęp

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw stanowi coraz częściej obszar zainteresowania zarówno sfery teoretyków, jak i praktyków, którzy w tym obszarze dopatrują się determinant uzyskania przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. Pomimo tego, że rezultaty badań poświęconych poszukiwaniom pozytywnej korelacji pomiędzy poziomem CSR i uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa wynikami finansowymi nie są jednoznaczne, cieszą się one znacznym zainteresowaniem. Zwolennicy wdrażania rekomendacji CSR podkreślają ich znaczenie dla obniżenia ryzyka biznesowego i kosztów związanych z prowadzeniem działalności, zwiększenia możliwości pozyskiwania kapitału, uzyskania przywiązania konsumentów, poprawy wizerunku i reputacji wśród szerokiej grupy interesariuszy.

Pomimo tego, że koncepcja społecznej odpowiedzialności wzbudza powszechne zainteresowanie, w tym aprobatę większości podmiotów gospodarczych, co do słuszności postulowanych rekomendacji, nadal wydaje się być rzadko implementowana przez same przedsiębiorstwa, co można wytłumaczyć brakiem zrozumienia znaczenia CSR dla budowania ich konkurencyjności.

Stąd też celem artykułu jest weryfikacja hipotezy, zgodnie z którą wytyczne z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu są ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Artykuł został przygotowywany w konwencji hipotetyczno-dedukcyjnej z wykorzystaniem literatury krajowej, zagranicznej, jak również wyników badań wtórnych.

### 1. Istota przewagi konkurencyjnej

„Każda jednostka gospodarcza dąży do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami, aczkolwiek „aby zwyciężyć w rynkowej rywalizacji, przedsiębiorstwa muszą być konkurencyjne, a więc charakteryzować się konkurencyjnością” (Moroz, 2003, s.40). „(...) konkurencyjność staje się jednym z ważniejszych wyznaczników i zarazem perspektyw oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, a także jest postrzegana jako determinanta rozwoju (...). W zależności od branży bądź sektora może odbywać się na wielu płaszczyznach i przejawiać się w różnych metodach oraz formach działania, a także może mieć zróżnicowane natężenie” (Walczak, 2010, s. 5). Dlatego analiza czynników warunkujących uzyskanie przewagi konkurencyjnej stanowi nieustannie obszar zainteresowania zarówno sfery praktycznej, jak i naukowej. Niewątpliwie jednak turbulentne i dynamicznie zmieniające się otoczenie każe uwzględniać w strategii konkurencyjnej nowe jej aspekty i implementować wynikające z ich analizy wnioski.

Przez pojęcie przewaga konkurencyjna rozumie się dystans, jaki dzieli przedsiębiorstwo od jego konkurentów pod względem wybranego kluczowego czynnika

sukcesu (Adamska, 2004, s. 468). Są to więc atuty jednostki, w oparciu o które przedsiębiorstwo nie tylko zyskuje przewagę nad przedsiębiorstwami konkurencyjnymi, ale również podnosi efektywność funkcjonowania, realizując koncepcję stabilnego i harmonijnego rozwoju. Warto przy tym pamiętać, że źródłem przewagi konkurencyjnej są zasoby będące w posiadaniu przedsiębiorstwa, których znaczenie jest spotęgowane zdolnościami ich optymalnego wykorzystania. Dodatkowo, dla uzyskania przewagi ważna jest zdolność przewidywania dokonujących się w otoczeniu przedsiębiorstwa zmian, umiejętność szybkiej na nie reakcji i dostosowania się do nich (Kozłowski, Piotrowski, 2010, s. 32).

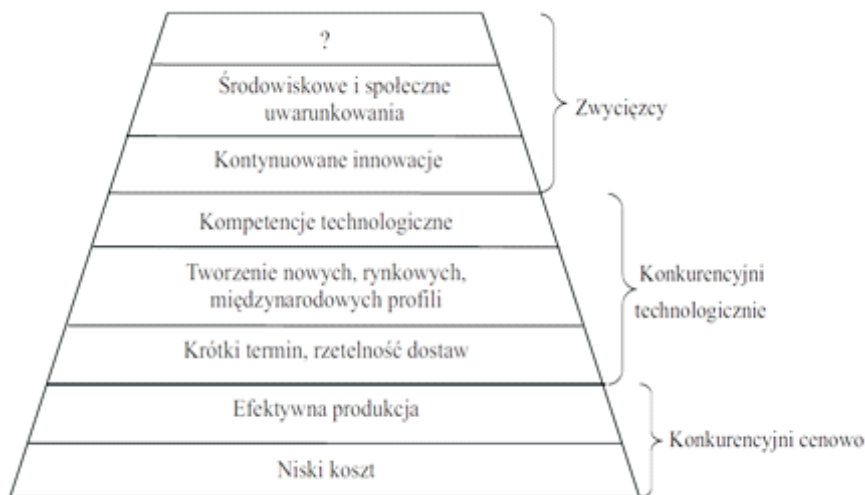
Tradycyjne czynniki przewagi konkurencyjnej – niższe koszty i zdolności technologiczne pozwalające podnieść poziom efektywności kosztowej, jak również jakościowej, wydają się nadal istotne, aczkolwiek już niewystarczające. Stąd też przedsiębiorstwa, obok strategii kosztowej i technologicznej, poprawy struktur organizacyjnych, duże znaczenie przywiązują do uzyskania przewagi nad konkurentami za sprawą wdrażanych innowacji, jak również uwzględnienia w swoich działaniach uwarunkowań społecznych i środowiskowych.

Dlatego współczesnych zwycięzców mogących pochwalić się uzyskaną przewagą konkurencyjną charakteryzuje „(...) nie tylko efektywność kosztowa i wysoki stopień umiędzynarodowienia, ale przede wszystkim zdolność do rozwoju strategii zapewniających ciągłość procesu tworzenia innowacji. Podkreślane jest także znaczenie komunikacji i emocjonalnych aspektów firmy, a także jej produktów dla klientów oraz społecznej i środowiskowej jej odpowiedzialności w stosunku do lokalnych społeczności i globalnego społeczeństwa” (Rymarczyk, 2012a, s. 322). Jednocześnie dostrzega się znaczenie powiązań pomiędzy szeroko rozumianą grupą interesariuszy, w tym pomiędzy właścicielami, inwestorami, kadrą zarządzającą, pracownikami, kredytodawcami, dostawcami i odbiorcami, konkurentami, instytucjami kontrolującymi-koordynującymi prowadzenie biznesu organami władzy, jak również całym społeczeństwem. Dzięki temu przedsiębiorstwo jest zdolne do wykreowania pozytywnego wizerunku, zyskania trwałej, doświadczonej i zaangażowanej kadry pracowniczej, pozyskania niezbędnego w kontekście dalszego rozwoju kapitału od inwestorów, przywiązania konsumentów oraz optymalnych warunków zaopatrzenia od dostawców.

Dlatego zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez P. Bartkowiaka, D. Dudka, E. Wszendobyl-Skulską wynika, że firmy znajdujące się na szczycie w rankingach oceniających innowacyjność, markę, reputację, relacje z pracodawcą itd., poza wskaźnikami ekonomicznymi, oceniającymi udział w rynku i sytuację finansową, coraz częściej uwzględniają wartości niematerialne. „Większość przedsiębiorstw znajdująca się na szczycie analizowanych rankingów deklaruje podejmowanie działań z obszaru koncepcji CSR, a niektóre są silnie zaangażowane w tym zakresie poprzez zrównoważony rozwój, opracowywanie raportów, kodeksów postępowania,

polityki ochrony środowiska i tym podobnych” (Bartowiak, Dudek, Wszendybył-Skulska, 2016, s. 104-105).

Budowa struktury przedsiębiorstwa opartej na wymienionych fundamentach, które są widoczne, trwałe, niepodatne na substytucyjność za sprawą trudności w ich skopiowaniu, pozwalają umocnić pozycję podmiotu na rynku, wypracowując dystans dzielący je od konkurentów.



Rys. 1. Piramida konkurencyjności

Źródło: J. Rymarczyk, 2012b, nr 31, s. 578

## 2. Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu

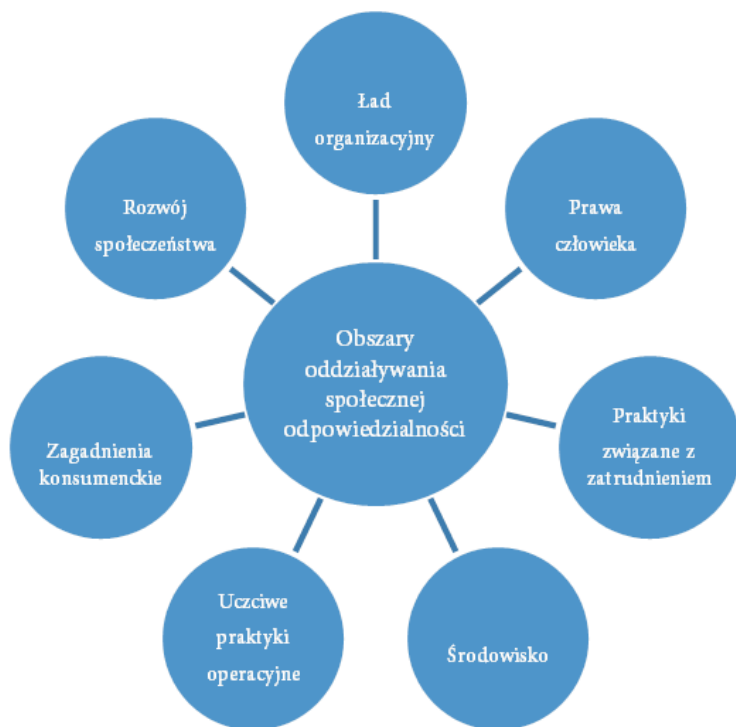
Podjmując problem znaczenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, warto podkreślić, iż jest to działanie oparte na najważniejszych standardach etycznych, dzięki którym przedsiębiorstwo bierze pod uwagę interesy społeczne i środowiskowe, uwzględniając przy tym rangę relacji łączących je z różnymi grupami interesariuszy (Bartowiak, Dudek, Wszendybył-Skulska, 2016, s. 14).

W oparciu o wnikliwą analizę literatury przedmiotu, zaprezentowaną pokrótce w tabeli 1, M. Rojek-Nowosielska sformułowała pogląd, iż społeczna odpowiedzialność biznesu „(...) są to świadome działania podjęte w danej organizacji, inspirowane rezultatami dialogu społecznego i nakierowane na tworzenie społecznie istotnych wartości odpowiadających oczekiwaniom interesariuszy” (Rojek-Nowosielska, 2017, s. 82).

Tabela 1. Przekrój wybranych definicji społecznej odpowiedzialności biznesu

Autor	Wybrane sposoby ujęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw
H. Bowen	Obowiązek przedsiębiorcy do prowadzenia polityki pożądanej przez społeczeństwo ze względu na cele i wartości.
J. McGuire	Powinność przedsiębiorstw do wywiązywania się nie tylko z ekonomicznych i prawnych obowiązków, ale i innych zobowiązań wobec społeczeństwa wykraczających poza reguły wynikające z przepisów prawa, jak i reguł gospodarki rynkowej.
C. Walton	Bliski związek między społeczeństwem a przedsiębiorstwem, z którego musi zdawać sobie sprawę kadra zarządzająca wyższego szczebla decydująca o hierarchii celów, jak również środkach i działaniach pozwalających na ich osiągnięcie.
H. Johnson	Próba równoważenia różnorodnych interesów ludzkich, w tym udziałowców, pracowników, dostawców, sprzedawców, społeczności lokalnej i państwa. Realizując inicjatywy społeczne, przedsiębiorstwo przyczynia się do pomnażania również swoich zysków.
G. Steiner	Biznes, stanowiąc podstawową jednostkę ekonomiczną, obok dążenia do maksymalizacji zysku ma również powinność pomagania społeczeństwu w osiąganiu podstawowych jego celów, koncentrując się na długoterminowej perspektywie działania.
H. Eilbert, R. Parket	Zachowanie przedsiębiorstw niepowodujące krzywdy dla otoczenia, a ponadto dobrowolne przyjęcie obowiązku pomocy w rozwiązywaniu problemów społecznych.
R. Elles, C. Walton	Rozumienie potrzeb i celów społecznych wykraczających poza ekonomiczne dążenia jednostki przejawiające się we wspieraniu i usprawnianiu istniejącego porządku społecznego.
S. Sethi	Konieczność podwyższenia poziomu zachowań przedsiębiorstw do poziomu, który implementuje obowiązujące normy prawne, wartości i oczekiwania.
P. Drucker	Umiejętna zamiana odpowiedzialności społecznej w możliwości i korzyści ekonomiczne firmy.
M. Hopkins	Traktowanie „aktorów” zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa w sposób odpowiedzialny i etyczny.
B. Rok	Filozofia prowadzenia działalności gospodarczej skierowanej na budowę trwałych, pozytywnych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami.
Komisja Europejska	Odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo.
S. Ehasz, P. Lan	Zestawienie transparentnych zewnętrznych i wewnętrznych działań podejmowanych dobrowolnie przez organizację, które z jednej strony są odpowiedzialnością na potrzeby i oczekiwania <i>stakeholders</i> , z drugiej zaś stanowią efekt poszukiwań ekonomicznych i prawnych uwarunkowań biznesu, jak również społecznych, środowiskowych i etycznych oczekiwań.
M. Witucki	Strategia i sposób prowadzenia biznesu rzutujący pozytywnie na reputację, wartość firmy, jakość świadczonych usług i wytwarzanych produktów, dotyczący każdego z obszarów działalności firmy, promujący transparentne prowadzenie działań. W tym kontekście CSR należy rozumieć jako nie tylko wydatki, ale i inwestycje, nie tylko koszty, ale i oszczędności.

Zgodnie z wypracowaną przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną interpretacją, która została zaimplementowana do norm ISO 26000, przez społeczną odpowiedzialność należy rozumieć „(...) dobrowolne działania organizacji, wykraczające poza wymagania określone przepisami prawa, które uwzględniają w procesach decyzyjnych kwestie dotyczące społecznych i środowiskowych uwarunkowań oraz rozliczania się ze skutków decyzji i działań wpływających na otoczenie organizacji” (PKN, 2013). Rekomendowane działania dotyczą wielu aspektów, które zostały wskazane na rysunku 2.



Rys. 2. Obszar oddziaływania rekomendacji społecznej odpowiedzialności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polski Komitet Normalizacyjny, 2013

Cel, który przyświeca formułowanym w oparciu o dobre praktyki odpowiedzialności społecznej wytycznym, sprowadza się do tego, że mają one stanowić uzupełnienie obowiązujących przepisów prawa, zachowując spójność zarówno pomiędzy krajową, jak i zagraniczną legislacją, będąc jednocześnie ściśle zintegrowanymi praktykami podejmowanymi i realizowanymi przez przedsiębiorstwa. Dzięki temu mają pomóc w osiągnięciu zrównoważonego rozwoju, dobrobytu i zdrowia społecznego, uwzględniając przy tym potrzeby i oczekiwania szerokiego grona interesariuszy (Polski Komitet Normalizacyjny, 2013).

Potrzeby i oczekiwania mogą dotyczyć różnych obszarów, co zauważył A. Carroll. Mając to na uwadze, zdefiniował on cztery stopnie społecznej odpowiedzialności, z czego pierwszy odnosi się do odpowiedzialności ekonomicznej. Polega ona na tym, że przedsiębiorstwo, podejmując racjonalne decyzje, powinno dążyć do maksymalizacji zysków przy jednoczesnym minimalizowaniu ponoszonych kosztów, stwarzając przy tym miejsca pracy i dążąc do uzyskania przewagi konkurencyjnej umożliwiającej dalszy jego rozwój. Odpowiedzialność prawna nakłada na podmioty gospodarcze obowiązek dotrzymywania umów i przestrzegania przepisów prawa gwarantujących ochronę dla ich interesariuszy. Odpowiedzialność etyczna wykracza poza reguły obarczone sankcją karną w przypadku ich nieprzestrzegania, zwracając uwagę nie tylko na to, co trzeba, ale również na to, co należy, podkreślając tym samym znaczenie moralności i unikania działań mogących budzić co do niej najmniejsze nawet wątpliwości. Odpowiedzialność filantropijna podnosi znaczenie podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań, które przyczyniają się do poprawy jakości życia społecznego, na co składa się działalność dobroczynna, wolontariat itp. (Carroll, Buchholtz, 2003, s. 31).

Należy przy tym pamiętać, że „idea społecznej odpowiedzialności zakłada dobrowolność działania, a więc samo wskazanie obszarów działań nie jest równoznaczne z koniecznością podejmowania inicjatywy na każdym polu” (Gołaszewska-Kaczan, Kilon, Marcinkiewicz, 2016, s. 115-116). Stąd też katalog stosownych działań może zostać dostosowany do potrzeb, możliwości i preferencji przedsiębiorstwa, czego skalę i różnorodność możemy dostrzec, analizując przygotowywany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu raport pt. „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2016. Dobre praktyki” (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2016).

### **3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w kreowaniu przewagi konkurencyjnej**

Rosnąca w ostatnich latach liczba badań weryfikujących zależność pomiędzy poziomem CSR a osiągnięciem przewagi konkurencyjnej nie pozwoliła do tej pory jednoznacznie potwierdzić, czy też zanegować występowania powyższej zależności. Niemniej jednak wśród motywów, które skłaniają przedsiębiorców do wdrażania koncepcji CSR wymienia się: budowa silnej marki i pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, umocnienie pozytywnych relacji ze społecznością lokalną, realizowanie strategii długoterminowej, zwiększenie wartości firmy, a w efekcie chęć zdobycia przewagi konkurencyjnej. Oczywiście nie są one pozbawione obaw wynikających z rosnących kosztów funkcjonowania, konsekwencji ujawniania informacji na temat działalności przedsiębiorstwa, rekomendacji mogących ograniczać swobodę działania itp.



Na pytanie o korzyści wewnętrzne, które przedsiębiorcy dostrzegają z tytułu prowadzenia odpowiedzialnego społecznie biznesu wskazywali oni: podniesienie poziomu kultury organizacyjnej, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, wzrost motywacji kadry, doskonalenie jakości zarządzania, sumienne przestrzeganie przepisów prawnych, wejście na nowe rynki lub nisze rynkowe, łatwiejszy dostęp do kapitału, w tym większe zainteresowanie ze strony inwestorów, zwiększenie sprzedaży, redukcję kosztów. Jeśli zaś chodzi o profity zewnętrzne wymieniali: poprawę wizerunku i reputacji, zwiększenie szans na długoterminowe powodzenie przedsiębiorstwa, zwiększenie zainteresowania mediów, zrównoważony rozwój regionu i kraju, zwiększenie lojalności klientów, korzystniejsze warunki prowadzenia działalności gospodarczej, promowanie rekomendacji zapobiegających konfliktom społecznym itd. (GoodBrand&Company Polska, 2010, s. 21).

Analiza kosztów i wymienionych powyżej korzyści wynikających z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jednoznacznie wskazuje na przewagę tych ostatnich. Dotyczyć one mogą co najmniej kilku obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Najczęściej wskazywanym atutem implementowania CSR jest budowa rzetelnego wizerunku przedsiębiorstwa i poprawa jego reputacji. „Istnieje silny związek między zaangażowaniem przedsiębiorstwa w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności a jego reputacją i wizerunkiem, a interesariusze lepiej postrzegają przedsiębiorstwa realizujące analizowaną koncepcję” (Lulewicz-Sas, 2016, s. 56). Wdrożenie koncepcji CSR, dzięki możliwości poznania potrzeb interesariuszy, umożliwi identyfikację szans i zagrożeń, obiektywną ocenę słabych i mocnych stron prowadzonej działalności, co jest pomocne w obniżeniu ryzyka biznesowego. Należy także podkreślić wagę i znaczenie rekomendacji dla osiągnięcia wymiernych korzyści, o które najczęściej dopytuje środowisko praktyków. Otóż, zaimplementowanie omawianej koncepcji stwarza podmiotom gospodarczym korzystniejsze warunki pozyskania kapitału za sprawą obniżonego ryzyka i większego zaufania wśród kapitałodawców. Wzrost świadomości wśród konsumentów pozwala na zyskanie ich przywiązania do oferty firmy za sprawą zaawansowanych rozwiązań technologicznych gwarantujących nie tylko wysoką jakość produktu, co również troskę o walory środowiskowe, a w konsekwencji za sprawą wyższego popytu osiągnąć wyższe przychody ze sprzedaży. CSR uwzględnia w swoich wytycznych potrzeby pracowników, podkreślając wagę klarowności zasad współpracy, stworzenie możliwości rozwoju, jasną politykę wynagrodzeń dla poprawy motywacji i wydajności kadry.

Nawet pobieżne przeanalizowanie podstawy odpowiedzialnej i nieodpowiedzialnej przedsiębiorstw wobec interesariuszy, zaprezentowanej w tabeli 2, każe przyznać, iż w przypadku tego drugiego wątpliwe wydaje się uzyskanie wymienionych powyżej korzyści. Stąd też oczywiste staje się stwierdzenie, że CSR pomaga, nawet jeśli nie w sposób bezpośredni to pośrednio, budować przewagę konkurencyjną.



Tabela 2. Postawa przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych i nieodpowiedzialnych

SPOŁECZNA POSTAWA PRZEDSIĘBIORSTW	ODPOWIEDZIALNEGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podejmowanie decyzji uwzględniających interesy wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa,</li> <li>• Prowadzenie działalności z poszanowaniem praw człowieka, w tym kadry pracowniczej,</li> <li>• Respektowanie przepisów prawa wyznaczających ramy prowadzenia działalności gospodarczej,</li> <li>• Dążenie do osiągnięcia maksymalnego zysku, uwzględniając przy jego wypracowaniu normy prawne, etyczne, interesy jednostek powiązanych,</li> <li>• Podejmowanie inicjatyw skierowanych do podmiotów z otoczenia przedsiębiorstwa mających na celu poprawę jakości ich życia, pracy itp.</li> </ul>
	NIEODPOWIEDZIALNEGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podejmowanie decyzji uwzględniających własny interes przedsiębiorcy,</li> <li>• Nieprzestrzeganie praw człowieka, w tym pracowników,</li> <li>• Łamanie obowiązujących przepisów prawa w celu osiągnięcia osobistych korzyści,</li> <li>• Maksymalizowanie zysku bez poszanowania interesów interesariuszy przedsiębiorstwa, a nawet w sposób nieprawy i nieetyczny,</li> <li>• Brak zainteresowania potrzebami społeczeństwa.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lulewicz-Sas A., 2016, s. 62

Mając na uwadze wieloaspektowe profity wynikające z tytułu implementowania rekomendacji CSR pojawia się więc pytanie, co uniemożliwia przedsiębiorstwom prowadzenie działalności gospodarczej w oparciu o analizowane zasady. Przedsiębiorcy tłumaczą się najczęściej brakiem wiedzy o korzyściach i narzędziach niezbędnych do ich uzyskania, brakiem wykwalifikowanej kadry, która mogłaby podjąć rozpatrywany temat, brakiem środków finansowych, jak również strategią firmy koncentrującą się na osiągnięciu celów krótkoterminowych, czy brakiem związku z wypracowanym przez przedsiębiorstwo wynikiem i osiągniętym sukcesem rynkowym (GoodBrand & Company Polska, 2010, s. 26).

#### 4. Ocena istotności zasad CSR w opinii przedsiębiorstw i inwestorów

W celu weryfikacji postawionej w artykule hipotezy, zgodnie z którą wytyczne z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu są ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej, posłużono się danymi zawartymi w raporcie „CSR w opinii inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych oraz spółek giełdowych” opracowanego przez Martis CONSULTING Sp. z o.o. we współpracy ze Stowarzyszeniem Inwestorów Indywidualnych, Stowarzyszeniem Emitentów Giełdowych oraz Giełdą

Papierów Wartościowych w Warszawie. Cel, jaki postawili sobie badający dotyczył poznania „(...) opinii uczestników rynku kapitałowego na temat wagi i znaczenia odpowiedzialnego podejścia spółek giełdowych do aspektów ich działalności związanych z ochroną środowiska, relacjami z pracownikami i innymi grupami społecznymi oraz ładem korporacyjnym” (Martis Consulting, 2014).



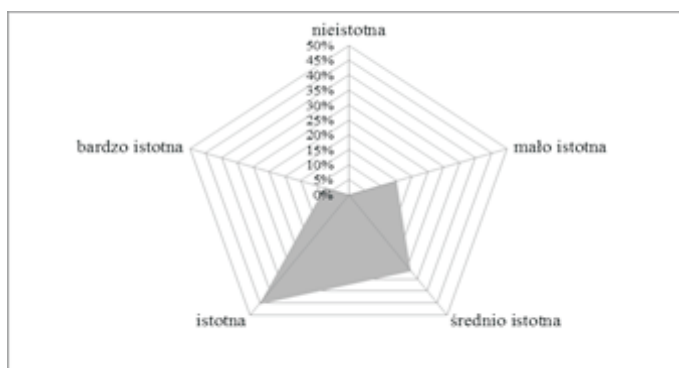
Rys. 3. Istotność przestrzegania przez spółki giełdowe zasad społecznej odpowiedzialności biznesu z punktu widzenia atrakcyjności dla inwestorów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Martis CONSULTING Sp. z o.o., 2017

W opinii ankietowanych, reprezentujących spółki giełdowe, rekomendacje dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu są kwestią istotną dla inwestorów, z czego 28,79% respondentów jest przekonanych, że kwestie te są średnio istotne, 31,82% – istotne, a 10,61% – bardzo istotne. Wyniki te są odzwierciedleniem wpisanej w szerszą koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu strategii społecznie odpowiedzialnego inwestowania, „(...) wyraża się ona w dążeniu do osiągnięcia pewnych złożonych celów o charakterze społecznym, a nie wyłącznie koncentrowanie się na osiągnięciu możliwie najwyższych zwrotów z inwestycji” (Wacławik, 2017, s. 60). Pogląd ten podziela w swoich badaniach K. Stańczyk-Strumiło podkreślając, że fundamentalną przesłanką społecznie odpowiedzialnego inwestowania jest wzięcie pod uwagę w decyzjach inwestycyjnych, poza kryteriami ekonomicznymi, także aspektów etycznych, społecznych, w tym wartości moralnych, zasad etyki, dobra społecznego, budowania pozytywnych relacji z interesariuszami oraz kwestii środowiskowych (Stańczyk-Strumiło, 2013, s. 47). Powyższe założenia zostały zaimplementowane przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie przy tworzeniu indeksu RESPECT. „Twórcy indeksu traktują odpowiedzialność społeczną jako strategię zarządzania i koncepcję podejścia do prowadzenia biznesu, która zakłada budowanie dobrych i trwałych relacji, opartych na wzajemnym zrozumieniu oczekiwań i szacunku, z szeroko rozumianym otoczeniem biznesowym, czyli ze wszystkimi zainteresowanymi stronami: pracownikami, dostawcami, klientami,

społecznością lokalną, akcjonariuszami, a także zakłada dbałość o środowisko naturalne” (Jedynak, 2012, s. 164).

Reprezentanci emitentów giełdowych dostrzegają również wpływ zasad CSR na kreowanie wartości przedsiębiorstwa – 31,82% zaopiniowała średni poziom istotności, 45,45% – istotny, zaś 7,58% bardzo istotny.



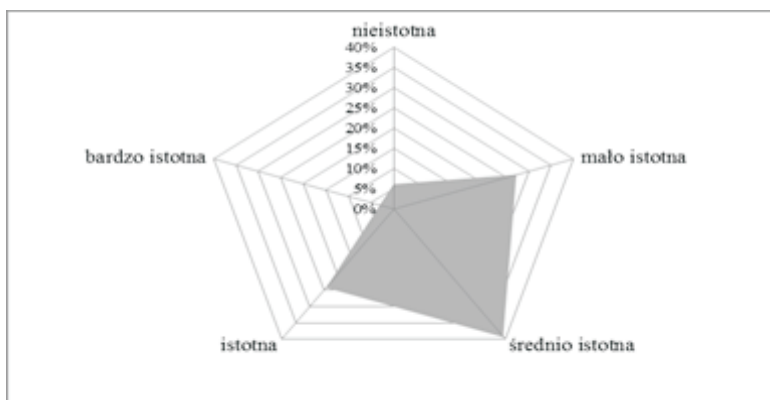
Rys. 4. Istotność przestrzegania przez spółki giełdowe zasad społecznej odpowiedzialności biznesu z punktu widzenia budowy wartości spółki

Źródło: opracowanie własne na podstawie Martis CONSULTING Sp. z o.o., 2017

Analizując powyższą zależność, korzysta się zarówno z metod jakościowych, jak i ilościowych, przy czym „mnogość i zmienność czynników, jak również uwarunkowań CSR jest tak duża, że ideałem byłoby stworzenie takiego modelu, który pozwoliłby ocenić jaka jednostka nakładów CSR wpływa na wysokość zysku osiąganego w określonym czasie lub na jego wartość” (Stefańska, 2011, s. 427). Niewątpliwie znalezienie odpowiedzi na tak sformułowane pytanie mogłoby się przyczynić do żarliwego wdrażania rekomendacji CSR. Niemniej jednak wspomniana powyżej mnogość i zmienność czynników warunkujących CSR, odroczenie efektów w czasie, transparentność, rzetelność i jawność danych charakteryzujących faktyczne działania przedsiębiorstw, jak również zmiany zachodzące w ich otoczeniu są istotnymi czynnikami ograniczającymi dokładny pomiar. Ważną również kwestią podejmowaną często w badaniach jest weryfikacja kierunku zależności pomiędzy CSR a wartością podmiotu – czy wyższa wartość przedsiębiorstwa skłania je do efektywniejszego angażowania się w strategię CSR, czy też zaimplementowanie w strategii przedsiębiorstwa rekomendacje CSR podnoszą efektywność zarządzania nim.

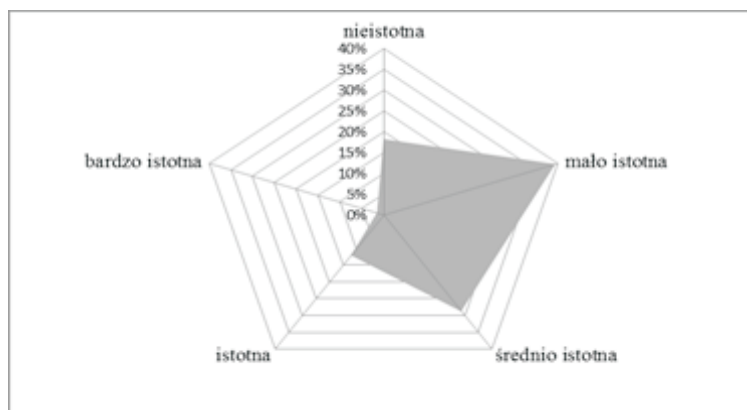
Profity związane z obniżeniem ryzyka inwestycyjnego za sprawą rekomendacji CSR znalazły potwierdzenie w uzyskanych wynikach, gdzie co najmniej średni poziom został wskazany przez nieco ponad 66% badanych. I tak „(...) dzięki spojrzeniu na ryzyko pod kątem potrzeb i oczekiwań różnych grup interesariuszy,

zwiększa się świadomość konieczności uwzględnienia społecznej odpowiedzialności w procesach i działaniach organizacji i zarządzania tym obszarem jako obszarem związanym z ryzykiem” (Rudnicka, 2011, s. 406). Dzięki temu przedsiębiorstwa stają się transparentne, otwarte na dialog z interesariuszami, a ich decyzje, o ile nawet nie są bardziej przewidywalne, to uwzględniają potrzeby członków otoczenia.



Rys. 5. Istotność przestrzegania przez spółki giełdowe zasad społecznej odpowiedzialności biznesu z punktu widzenia obniżenia ryzyka inwestycyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Martis CONSULTING Sp. z o.o., 2017



Rys. 6. Istotność przestrzegania przez spółki giełdowe zasad społecznej odpowiedzialności biznesu z punktu widzenia decyzji inwestycyjnych inwestorów indywidualnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Martis CONSULTING Sp. z o.o., 2017

Niemniej jednak, uzyskane wyniki pokazują, iż zdaniem badanych spółek poziom podnoszenia kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, uwzględniającej aspekty społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, nie stanowi kluczowego warunku przy podejmowaniu przez inwestorów indywidualnych decyzji inwestycyjnych, co potwierdziło około 57% ankietowanych.



Rys. 7. Istotność przestrzegania przez spółki giełdowe zasad społecznej odpowiedzialności biznesu z punktu widzenia decyzji inwestycyjnych inwestorów instytucjonalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Martis CONSULTING Sp. z o.o., 2017

Nieco wyższy poziom świadomości inwestycyjnej zauważa się wśród inwestorów instytucjonalnych. Zdaniem 65% respondentów kwestie CSR są dla tej grupy co najmniej średnio istotne, aczkolwiek w tym przypadku również nie możemy uznać ich za priorytetowe kryterium.

W realizowanym badaniu podjęto także próbę weryfikacji, które z obszarów objętych zagadnieniem społecznej odpowiedzialności biznesu są ważne, a których znaczenie wydaje się znikome z punktu widzenia inwestorów. Otóż zdaniem przedstawicieli emitentów giełdowych inwestorzy największe znaczenie przywiązują do respektowania obowiązujących norm prawnych, przejrzystości prowadzonej działalności, jak również uwzględnienia potrzeb interesariuszy i odpowiedzialnej postawy przedsiębiorstw. Jako mniej istotne uznali oni poszanowanie międzynarodowych norm zachowania.

Zaprezentowane wyniki pozwalają stwierdzić, że koncepcja społecznej odpowiedzialności powinna być uwzględniana w realizowanej przez przedsiębiorstwa strategii ich rozwoju. Niewątpliwie może być jednym z obszarów budowania przez nie przewagi konkurencyjnej, mając wpływ na atrakcyjność podmiotu wśród inwestorów, wartość przedsiębiorstwa, minimalizację ryzyka inwestycyjnego, czy klarowność funkcjonowania. Należy jednocześnie podkreślić, że pomimo faktu, iż

być może rekomendacje CSR nie stanowią jeszcze kluczowego czynnika sukcesu, to niewątpliwie bagatelizowanie ich, czy też lekceważenie i naruszanie ich postulatów skutecznie przeszkodzi podmiotom gospodarczym go osiągnąć. Interesariusze nawet jeśli nie zawsze nagradzają za społecznie odpowiedzialną postawę, to z pewnością skutecznie każą za jej brak.

## Podsumowanie

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa oznacza nieustanne poszukiwanie szans, nisz rynkowych, determinant podnoszących jego konkurencyjność względem rywali i utrzymanie nad nimi bezpiecznego dystansu. Po fazie rywalizacji opartej o strategię cenową, jakościową obserwujemy jej rozszerzenie na nowe obszary, m.in.: technologiczne, jak również organizacyjne i instytucjonalne. W efekcie coraz więcej uwagi poświęca się koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu zwracającej uwagę na złożoną strukturę funkcjonowania przedsiębiorstw, które nie są odizolowanymi jednostkami. Funkcjonują w otoczeniu, które na nie oddziałuje, jak również one oddziałują na otoczenie, co powinny czynić odpowiedzialnie i etycznie.

Zaimplementowanie rekomendacji CSR może stanowić fundament do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, wpływając pozytywnie na zwiększenie ich atrakcyjności w oczach inwestorów, podniesienie wartości podmiotu, zwiększenie transparentności funkcjonowania, obniżenie ryzyka inwestycyjnego, uwiarygodnienie go w oczach interesariuszy itd. Pomimo złożoności problemu, poczynione w artykule badania pozwoliły na pozytywną weryfikację postawionej hipotezy, zgodnie z którą wytyczne z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu są ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMSKA M. (red.), 2004, *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa.
- [2] BARTOWIAK P., DUDEK D., WSZENDYBYŁ-SKULSKA E., 2016, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności i koncepcja zrównoważonego rozwoju w procesie funkcjonowania organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [3] CARROLL A. B., BUCHHOLTZ A. K., 2003, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thompson Learning, South-Western College, USA.
- [4] GOŁASZEWSKA-KACZAN U., KILON J., MARCINKIEWICZ J., 2016, *Ocena atrakcyjności inwestycji w akcje spółek społecznie odpowiedzialnych na podstawie indeksu RESPECT*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, vol. 19, nr 3.
- [5] Goodbrand&Company Polska, 2010, *CSR w Polsce. Menedżerowie/menedżerki 500. Lider/Liderka CSR*, Warszawa.

- [6] JEDYNAK T., 2012, *Efektywność strategii inwestycji w akcje spółek społecznie odpowiedzialnych na przykładzie Respect Index*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, nr 12, Kraków.
- [7] KOŹMIŃSKI A., PIOTROWSKI W. (red.), 2010, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [8] LULEWICZ-SAS A., 2016, *Ewolucja społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
- [9] MAJKUT R., WÓJCIK D., 2015, *Społeczna odpowiedzialność biznesu spółek Skarbu Państwa*, [w:] A. Uziębło (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu, podatki, inwestycje. Wybrane aspekty*, Praca Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, t. 38, Warszawa.
- [10] MOROZ M., 2003, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, „Gospodarka Narodowa”, nr 9.
- [11] ROJEK-NOWOSIELSKA M., 2017, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Model-diagnoza-ocena*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [12] RUDNICKA A., 2011, *Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu ryzykiem*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu we Wrocławiu”, nr 220, Wrocław.
- [13] RYMARCZYK J., 2012a, *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa.
- [14] RYMARCZYK J., 2012b, *Strategie konkurencyjności przedsiębiorstwa międzynarodowego*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 31.
- [15] STAŃCZYK-STRUMIŁO K., 2013, *Idea społecznej odpowiedzialności inwestycji w polityce inwestycyjnej polskich funduszy inwestycyjnych*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2.
- [16] STEFAŃSKA M., 2011, *CSR a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu we Wrocławiu”, nr 220, Wrocław.
- [17] WACŁAWIK B., 2017, *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne*, [w:] J. Krasodomska, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w rachunkowości. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- [18] WALCZAK W., 2010, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor”, nr 5(37).

## NETOGRAFIA

- [1] Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2016, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-2016/> (19.11.2017).
- [2] Martis Consulting Sp. z o.o., 2017, *CSR w opinii inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych oraz spółek giełdowych*, <http://slideplayer.pl/slide/2898441/> (19.11.2017).
- [3] Polski Komitet Normalizacyjny, 2013, <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/dobre-praktyki-odpowiedzialnosci-spolecznej> (19.11.2017).