

Bolesław Rok

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania
im. Leona Koźmińskiego w Warszawie

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W KONTEKŚCIE STRATEGII OSIĄGANIA OBOPÓLNEJ KORZYŚCI

1. Wstęp

Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR – *Corporate Social Responsibility*) stała się ostatnio istotną koncepcją, która zyskała duże uznanie wśród zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Im więcej jednak pojawia się wypowiedzi na temat CSR, tym więcej powstaje też niejasności dotyczących znaczenia tej koncepcji dla kształtowania nowych relacji między biznesem i społeczeństwem, zakresu implementacji w ramach struktury zarządzania, a także przyszłych kierunków rozwoju. W niniejszym artykule przedstawimy – na podstawie analizy strategii przedsiębiorstw w Polsce i na świecie – realizowane obecnie trzy główne modele CSR.

2. CSR w zarządzaniu strategicznym

Podstawą koncepcji społecznej odpowiedzialności jest przekonanie, że powinna ona przyczyniać się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa przez tworzenie wspólnej wartości. Porter i Kramer piszą wprost, że CSR może być czymś więcej niż narażaniem się na dodatkowe koszty, obowiązkiem czy dobrym uczynkiem – może być źródłem szans, innowacji i przewagi konkurencyjnej¹. Jeżeli zatem – piszą dalej ci sami autorzy – potraktować odpowiedzialność społeczną biznesu strategicznie, może się ona stać źródłem istotnego postępu społecznego, ponieważ firma inwestuje pewną część swoich zasobów, swoją wiedzę i umiejętności w działania przynoszące społeczeństwu korzyść. Ale Porter i Kramer zatrzymują

¹ M.E. Porter, M.R. Kramer, *The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, December 2006, s. 76-92.

się w połowie drogi, gdyż – na co już nie zwracają uwagi – CSR, raz wprowadzone do firmy, zaczyna w coraz większym stopniu zmieniać jej długofalową strategię, uwzględniając współpracę z różnymi interesariuszami jako podstawę tworzenia wartości przedsiębiorstwa, a nie tylko wartości dla społeczeństwa.

Teoretycy zarządzania coraz częściej przyznają, że współpraca z klientami i powiązanymi z nimi innymi interesariuszami (wspomniani autorzy nie używają tego terminu, lecz mówią o społecznej infrastrukturze) jest czymś koniecznym i dobrym w zarządzaniu strategicznym, ponieważ istnieje kilka ważnych zagadnień biznesowych, do których skutecznego rozwiązania w dzisiejszym środowisku niezbędna jest współpraca². Chodzi m.in. o skrócenie cykli w czasie i obniżenie kosztów, dostęp do wiedzy, dzielenie się ryzykiem, tworzenie nowych szans. Firmy nie mogą współtworzyć wartości bez programu aktywnej współpracy, ponieważ to wymogi konkurencyjności powodują, że współpraca jest konieczna.

Pokazuje to, że współcześnie koncepcja CSR staje się coraz większym wyzwaniem w procesie zarządzania strategicznego, oddalając się od klasycznego rozumienia tej koncepcji, takiego choćby, które było zaproponowane przez Komisję Europejską w pierwszych dokumentach na ten temat. Można przypomnieć, że Komisja Europejska w tzw. *Green Paper*³ określała społeczną odpowiedzialność biznesu jako koncepcję, wedle której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach komercyjnych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami. Wywołało to przede wszystkim dyskusje, na ile tego typu aktywność powinna być wyłącznie dobrowolna, a na ile potrzebne są regulacje prawne, które przymuszają firmy do uwzględniania różnorodnych aspektów społecznych i ekologicznych.

Istotnym następstwem takiego rozumienia CSR, które było szeroko promowane i dyskutowane w wielu środowiskach, stało się traktowanie CSR jako pewnego dodatkowego elementu w działalności przedsiębiorstwa, niezwiązanego z procesem budowania całościowej strategii biznesowej. W Polsce np. obserwujemy coraz większą popularność terminu „programy CSR-owe”, który to termin, używany przede wszystkim przez przedstawicieli branży PR, dotyczy różnych, pozabiznesowych akcji społecznych, charytatywnych czy quasi-sponsorskich, podejmowanych sporadycznie przez przedsiębiorstwa przede wszystkim w celu doraźnego budowania wizerunku lub – w gorszym przypadku – w celu zaspokajania partykularnych interesów wybranych osób i instytucji powiązanych z daną firmą. To swoiste nadużycie terminologiczne powoduje, że w Polsce wielu menedżerów, a także teoretyków zarządzania, nie traktuje społecznej odpowiedzialności jako istotnej składowej zarządzania strategicznego.

Anna Lewicka-Strzałecka pisze, że tak wielkie zainteresowanie problematyką społecznej odpowiedzialności biznesu, oprócz wielu słusznych postulatów teore-

² C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005, s. 24.

³ European Commission, *Green Paper on Corporate Social Responsibility; Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001)366.

tycznych i cennych inicjatyw praktycznych, sprzyja pojawianiu się koncepcji mętnych i ogólnikowych, a w praktyce podejmowaniu działań pozorowanych mających kamuflować naganne praktyki firm⁴. Dalej stwierdza, że koncepcja ta jest w związku z tym niejednoznaczna i rozmyta, co prowadzi do głoszenia mętnych, niespójnych i nieweryfikowalnych poglądów na ten temat. Wydaje się zatem, że istnieje pilna konieczność podejmowania prób pewnej systematyzacji podejść w ramach CSR, pokazywania różnych modeli rozwoju CSR.

Jeżeli wczytać się lepiej w kolejne dokumenty przedstawiane przez Komisję Europejską, szczególnie od momentu, gdy zaczęto CSR wiązać znacznie mocniej z realizacją odnowionej strategii lizbońskiej, to bardziej widoczna jest intencja dotycząca budowania konkurencyjności przez odpowiedzialność⁵. W ostatnich dokumentach np. podkreśla się, że umacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw może i powinno iść w parze z podnoszeniem poziomu spójności społecznej przez rzeczywiste zaangażowanie ze strony sektora biznesu⁶.

Odpowiedzialność społeczna firm oznacza – w ramach nowej polityki gospodarczej UE – zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i kształtowanie właściwych relacji z interesariuszami, które w średnio- lub długookresowej perspektywie mają prowadzić do pozytywnego wpływu na konkurencyjność oraz wynik finansowy. Dlatego wzmacnianie przedsiębiorstw przez tworzenie lepszych warunków do realizacji zasad odpowiedzialnego biznesu jest ważnym czynnikiem zwiększania potencjału rozwojowego gospodarki, z korzyścią zarówno dla samej gospodarki, jak i dla całego społeczeństwa. Czy jednak koncepcja CSR proponowana przez europejskich architektów polityki gospodarczej UE ma odzwierciedlenie w praktyce biznesowej?

Przyjmijmy zatem najpierw, że z działaniami z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw mamy do czynienia wtedy, gdy przynoszą one korzyści zarówno danemu przedsiębiorstwu, jak i określonej grupie interesariuszy czy też całemu społeczeństwu. Dwa lata temu można było śledzić ważną dyskusję publiczną na temat CSR na łamach „The Economist”⁷. Główny ekonomista tego tygodnika pisał tam, że większość tego, co niesie ze sobą idea społecznej odpowiedzialności biznesu, jest w zasadzie iluzoryczna, co oznacza, że zmniejsza zarówno zyski, jak i społeczny dobrobyt. Trzeba przyznać, że jeżeli przedsiębiorstwo rzeczywiście podejmuje takie działania, które prowadzą zarówno do obniżenia rentowności, jak i do zmniejszenia społecznego dobrobytu, to wtedy mamy do czynienia raczej ze społeczną nieodpowiedzialnością biznesu. I nie ma to nic wspólnego z CSR.

⁴ A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 17.

⁵ S. Zadek, *Responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices*, „Corporate Governance” 2006 vol. 6 no 4, s. 334-348.

⁶ European Commission, *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on CSR*, COM(2006)136.

⁷ C. Crook, *The good company*, „The Economist” Jan 20th 2005.

Sama koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw nawiązuje bowiem do fundamentalnej dla całej ekonomii idei współdziałania i współpracy w gospodarce rynkowej. Często określa się to podejście jako strategię osiągania podwójnej, obopólnej korzyści, czyli tzw. *win-win*. Firma naprawdę wygrywa wtedy, gdy jednocześnie wygrywają ci, którzy razem z tą firmą budują jej sukces, jej pracownicy, klienci, dostawcy, współpracujące organizacje pozarządowe, społeczność lokalna. Mówiąc inaczej, rozwój i wzrost wartości odpowiedzialnej firmy powinien przekładać się na wzrost zadowolenia i jakości życia wszystkich interesariuszy. To jest właśnie tworzenie wspólnej wartości, czyli działanie na rzecz wspólnego dobra.

Przy takim rozumieniu CSR chodzi więc o aktywne tworzenie wartości dla społeczeństwa, a nie tylko unikanie czy ograniczanie szkodliwych konsekwencji prowadzenia działalności gospodarczej. I chociaż można w zasadzie się zgodzić z B. Klimczak⁸, że odpowiedzialność za zobowiązania przyjmowane przez firmy w wyniku woli społecznej, zapotrzebowania społecznego na określone działania firm jest pewną formą społecznej odpowiedzialności tych firm, to jednak tutaj koncentrujemy się na innym podejściu, które ma charakter proaktywny. Dodatkowo można zauważyć, że odpowiedzialność społeczna w odniesieniu do negatywnych efektów społecznych jest w coraz większym stopniu regulowana prawnie, a przynajmniej w państwach Unii Europejskiej tego typu podejście jest coraz szerzej stosowane. Dlatego właśnie dużo kontrowersji powodują firmy, które nie wywiązują się z podstawowych zobowiązań (np. nie płacąc pracownikom za nadgodziny), a jednocześnie realizują „programy CSR-owe”, które mają im zapewnić wizerunek firmy społecznie odpowiedzialnej.

Przedstawiając więc poniżej główne modele rozwoju CSR, jednocześnie warto podkreślić, że przestrzeganie prawa i podstawowych norm moralnych jest warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym do określania strategii danej firmy jako społecznie odpowiedzialnej. Jeżeli firma systematycznie narusza te podstawy w jakimś obszarze swojej działalności, to w zasadzie unieważnia, albo przynajmniej zdecydowanie osłabia, wszelkie swoje działania z zakresu społecznej odpowiedzialności.

3. CSR jako filantropia strategiczna

Terminem „filantropia strategiczna” czy też „strategiczna dobroczynność” posłużyli się M.E. Porter i M.R. Kramer kilka lat temu, zanim jeszcze dostrzegli w CSR istotną podstawę zarządzania strategicznego⁹. Pisali wtedy, że w pełni strategiczna dobroczynność odnosi się jednocześnie do ważnych celów społecznych

⁸ B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, AE, Wrocław 1999, s. 71.

⁹ M.E. Porter, M.R. Kramer, *The competitive advantage of corporate philanthropy*, „Harvard Business Review” December 2002, s. 56-68.

i ekonomicznych i stara się oddziaływać na te elementy kontekstu konkurencyjnego, w obrębie których – dzięki wykorzystaniu posiadanych zasobów – firma może przynieść korzyści zarówno społeczeństwu, jak i sobie. Ale jednocześnie twierdzili, że takie sytuacje występują niezwykle rzadko, gdyż większość programów dobroczynnych przedsiębiorstw nie ma nic wspólnego z ich strategiami.

Termin ten jest używany przede wszystkim w literaturze amerykańskiej, w Europie zaś równoważnym terminem jest „zaangażowanie społeczne” lub „inwestycje społeczne” (CCI – *Corporate Community Involvement*). Przybiera ono różne formy, np. wsparcie finansowe, pomoc rzeczową, wolontariat pracowniczy, i najczęściej ma wymiar strategiczny, nie zawsze jednak *explicite* formułowany. Również w Polsce można zaobserwować rosnącą liczbę takich inicjatyw. Zazwyczaj są one komunikowane jako działania na rzecz dobra społecznego, a wyrażana motywacja sprowadza się do stwierdzeń: „trzeba dzielić się z innymi”, „należy tak postępować”. Jednak „czysta” filantropia korporacyjna, czyli prowadzona wyłącznie na rzecz dobra społecznego, może być uzasadniona, jeżeli przekazywane wsparcie finansowe pochodzi z opodatkowanego zysku. W Polsce filantropia korporacyjna jest bardzo nieprzejrzystym obszarem działania. Menedżerowie zwykle unikają jasnych odpowiedzi na pytania dotyczące korzyści dla firmy płynących z podejmowania takich inicjatyw. Ciągłe uważa się u nas, że pytania o opłacalność filantropii są po prostu nieeleganckie, gdyż to właśnie anonimowość daru jest przecież ostateczną gwarancją czystości intencji.

Ale to, że w firmach nie prowadzi się szczegółowej ewaluacji z punktu widzenia korzyści firmy, świadczy co najwyżej o brakach w systemie sprawozdawczości czy po prostu zarządzania. W dodatku, nie prowadzi się też rzeczywistej oceny wpływu społecznego tego typu inicjatyw, koncentrując się głównie na ilości wydatkowanych pieniędzy. Bezwzględnie należałoby postulować większą przejrzystość w przypadku takich inicjatyw, z określaniem konkretnych korzyści dla grup beneficjentów i dla samej firmy. Bo czy np. kampania „Stop wariatom drogowym” prowadzona przez PZU nie jest dobrym przykładem strategicznej filantropii, wbrew temu, co mówią menedżerowie tej firmy? Oczywiście, że chodzi o propagowanie bezpieczeństwa na drodze, ale to przecież także bezpośrednia korzyść finansowa dla firmy ubezpieczeniowej. Dlaczego Telekomunikacja Polska finansuje akurat programy edukacji internetowej dla różnych grup społecznych? Czy program szkoleniowy dla farmaceutów PharmAssist realizowany przez Glaxo-SmithKline we współpracy z Okręgowymi Izbami Aptekarskimi jest rzeczywiście bezinteresownym świadczeniem na rzecz istotnej przecież dla firmy grupy interesariuszy? Czy podarowanie przez IBM 200 zestawów komputerowych dla przedszkoli w ramach programu KidSmart to zwykła dobroczynność, czy też właśnie strategiczna?

Z najczystszą formą filantropii strategicznej mamy do czynienia w przypadku marketingu społecznie zaangażowanego (CRM – *Cause-related marketing*). Jest to bowiem działalność komercyjna prowadzona przez daną firmę, uwzględniająca

zarówno cele marketingowe tej firmy, jak i potrzeby społeczne. Umożliwia sprzedaż produktu lub usługi, przynosząc jednocześnie korzyść wspieranej sprawie lub organizacji społecznej.

Marketing zaangażowany społecznie jest skutecznym narzędziem pozwalającym na osiągnięcie większych zysków w czysto ekonomicznym sensie, z jednoczesnym wspieraniem celów społecznych. W CRM stosuje się różne modele współpracy między stronami, najbardziej popularną formą jest zaangażowanie klientów firmy w dofinansowywanie określonych organizacji pozarządowych czy też prowadzonych przez nie programów społecznych, przez zakupy produktów danej firmy uczestniczącej w kampanii. Często elementy CRM są stosowane w ramach programów lojalnościowych dla klientów. CRM może przynosić wymierne korzyści społeczne i biznesowe zarazem, oczywiście pod warunkiem, że jest dobrze prowadzony.

4. CSR jako kształtowanie relacji z interesariuszami

Strategia osiągnięcia obopólnej korzyści przez firmę i określone grupy interesariuszy jest również podstawą drugiego modelu CSR. W ramach tego modelu zarządzanie społeczną odpowiedzialnością jest traktowane jako sztuka spełniania oczekiwań istotnych interesariuszy, poszukiwanie dynamicznej równowagi pomiędzy interesami wszystkich zainteresowanych. Jest to więc proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię zarządzania, a także monitorowania wpływu takiej strategii na konkurencyjność firmy.

Podejście to opiera się na teorii zarządzania interesariuszami, znanej z przełomowej pracy R.E. Freemana¹⁰. Współcześnie ten system zarządzania koncentruje się na identyfikacji istotnych z punktu widzenia firmy grupach interesariuszy, monitorowaniu ich oczekiwań i reagowaniu na te, które zdaniem menedżerów są istotne w ramach strategii zarządzania ryzykiem. Nieco inne podejście zostało zaproponowane później przez A. Svendsen, która używa terminu „współpraca z interesariuszami” (*stakeholder collaboration*) zamiast zarządzania interesariuszami, aby podkreślić wzajemne korzyści wynikające z takiego procesu¹¹. W modelu Freemana mamy zatem podejście „firmocentryczne”, gdzie wszelka aktywność leży po stronie firmy, która organizuje i prowadzi dialog z różnymi, wybranymi grupami interesariuszy, w modelu Svendsen zaś firma jest jednym z interesariuszy, tworząc wspólnie z innymi interesariuszami swoistą przestrzeń dialogu, w której powstają rozwiązania korzystne dla wielu stron jednocześnie.

Taki dialog z interesariuszami może obejmować różne grupy. British American Tobacco np. prowadzi serię spotkań z wieloma grupami interesariuszy, zarówno

¹⁰ R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA, 1984.

¹¹ A. Svendsen, *The Stakeholder Strategy. Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 1998.

wewnętrznych, jak i zewnętrznych, lokalnych (w Augustowie, gdzie mają zakład produkcyjny) i krajowych. Z kolei Tesco prowadzi tego typu systematyczny dialog ze swoimi dostawcami, a Provident – z przedstawicielami pracowników. Zazwyczaj motywacje menedżerów są związane z nastawieniem na spełnianie oczekiwań, np. „tego od nas inni oczekują”, „służymy innym”. Ale warto podkreślić, że współpraca z istotnymi interesariuszami może być cennym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej przez dostęp do wiedzy czy nowych zasobów albo jako ważny element systemu „wczesnego ostrzegania”. Wspomniana już A. Svendsen pisze, że strategiczna współpraca z interesariuszami umożliwia rozwiązywanie problemów istotnych z punktu widzenia wszystkich stron, stanowiąc cenną podstawę dla innowacyjności. Chodzi więc przede wszystkim o wspólne poszukiwanie najlepszych dla wszystkich zainteresowanych stron rozwiązań i wspólne podejmowanie działań na rzecz takich właśnie rozwiązań.

5. CSR jako tworzenie szans

Podstawą trzeciego modelu CSR również jest strategia osiągania obopólnych korzyści. Często realizacja tego właśnie modelu jest oczekiwaną kontynuacją dialogu z interesariuszami, szczególnie jeżeli chodzi o projektowanie nowych rozwiązań w zakresie produktów lub usług. CSR jest wtedy metodą wzmacniania przewagi konkurencyjnej na rynku poprzez dostarczanie innowacyjnych produktów/usług, tworząc wartość dla wszystkich (*wealth-creation*), jest tworzeniem nowych szans rozwoju jednocześnie dla biznesu i społeczeństwa. W tym sensie jest niejako zawarciem nowej umowy między biznesem i społeczeństwem, ponieważ koncentruje się nie tylko na samym procesie dialogu – jak w poprzednim modelu – ale także na wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań w głównych obszarach działalności komercyjnej, szczególnie nakierowanych na zaspokajanie potrzeb, wcześniej niedostrzeganych. Może tu chodzić o odkrywanie nowych nisz rynkowych (np. „u podstaw piramidy”, czyli BOP – *base of the pyramid*), bardziej efektywne wykorzystanie technologii na rzecz rozwoju społecznego czy też spójności społecznej, ale jednocześnie tego typu działania umacniają pozycję firmy na rynku lub pozwalają jej rozwijać się na nowych rynkach¹². Motywacją to zazwyczaj przekonanie o potrzebie wnoszenia wkładu przez firmę w rozwój społeczny, tworzenie szans rozwoju dla wszystkich.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w ramach tego modelu często jest wyprawiana z koncepcji zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*), a czasem nawet z nią utożsamiana. Zgodnie z najprostszą chyba definicją, rozwój zrównoważony to taki przebieg rozwoju gospodarczego, który nie narusza w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka, godząc prawa przyrody

¹² World Resources Institute, International Finance Corporation, *The Next 4 Billion. Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, Washington 2007.

i prawa ekonomii¹³. Strategia rozwoju zrównoważonego jest niezbywalną podstawą odpowiedzialności w nowoczesnym biznesie. W tym kontekście podaje się, że realizacja idei zrównoważonego rozwoju to poszukiwanie takich rozwiązań dla działalności gospodarczej, które są społecznie odpowiedzialne, ekologicznie przyjazne i ekonomicznie wartościowe jednocześnie.

Aby przybliżyć ten model CSR, można przeanalizować strategię Nestle w Ameryce Południowej¹⁴. Jak ta firma wykorzystuje swój potencjał, by zapewnić zarówno zysk dla akcjonariuszy, jak i dobrobyt społeczny? Skoro jest największym producentem żywności, czyli działa w niezwykle wrażliwym społecznie obszarze, to przede wszystkim w odpowiedzialny sposób współpracuje ze wszystkimi partnerami, których działanie wpływa na tworzenie wartości dodanej. Wzmacnianie ich pozycji, upowszechnianie i udostępnianie własnych doświadczeń i technologii, oferowanie pomocy w stałym podnoszeniu jakości, to tylko niektóre elementy kształtowania lepszych warunków rozwoju społecznego i gospodarczego całego kontynentu. To w zasadzie przecież jest podstawowa powinność obywatelska takiej firmy, jeżeli metaforycznie uznalibyśmy ją za odpowiedzialnego obywatela danej społeczności.

Podstawowymi partnerami Nestle są rolnicy, hodowcy, plantatorzy, ci wszyscy, którzy mogą dostarczać potrzebne firmie surowce. Ekologicznie przyjazne rolnictwo to wielkie wyzwanie w skali globalnej. Warto więc zrobić wszystko, co tylko możliwe, by uczyć, przekonywać, wspierać na tej trudnej drodze rolników. A potem od nich kupować po sprawiedliwych cenach. Przetwórstwo to następne ogniwo tworzenia wartości. Bezpieczeństwo w procesie produkcji, odpowiednio przeszkoleni ludzie, technologie przyjazne środowisku to elementy dobrze służące firmie i wszystkim pracownikom. W efekcie powstają produkty, które są chętnie kupowane przez konsumentów i dobrze im służą. Brzmi to niezwykle prosto, ale trzeba spojrzeć na skalę oddziaływania w Ameryce Południowej. Nestle zatrudnia tam 38 tys. pracowników i jednocześnie pośrednio tworzy miejsca pracy dla 650 tys. innych osób w całym łańcuchu dostaw. W wydanym przez Nestle raporcie można znaleźć szczegółowe przykłady, jak tworząc wartość dla społeczeństwa, jednocześnie można tworzyć wartość dla firmy.

6. Zakończenie

Przedstawiona typologia ma charakter wstępny i pokazuje przede wszystkim kierunki rozwoju społecznej odpowiedzialności w praktyce biznesowej. Nie ma też charakteru wartościującego, przynajmniej bezpośrednio, bowiem wybór modelu jest uwarunkowany wieloma czynnikami i nie należy oceniać, że jeden z tych

¹³ S. Kozłowski, *Droga do ekorozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 57.

¹⁴ Nestle, *The Nestle Concept of Corporate Social Responsibility as Implemented in Latin America*, Nestle, Switzerland 2006.

modeli lepiej realizuje ideę społecznej odpowiedzialności niż inny. Jednocześnie chcemy zaznaczyć, że istnieje także czwarty model społecznej odpowiedzialności, w którym nie są akcentowane tak silnie obopólne korzyści. Chodzi o model doskonałości systemu zarządzania. Wtedy CSR jest rozumiane jako stałe doskonalenie struktury zarządzania w celu budowania przewagi konkurencyjnej na rynku, opartej na zapewnieniu trwałej wartości. Pośrednio ten model również przyczynia się do tworzenia wartości i dla firmy, i dla społeczeństwa, ale ten związek nie jest tak bezpośredni jak w modelach przedstawianych powyżej.

Obecnie CSR jest coraz lepiej ugruntowaną wiedzą, z powodzeniem wykorzystywaną przez najlepsze firmy. Oczywiście, są także firmy, zarówno na świecie, jak i w Polsce, które traktują CSR jak przysłowiowy kwiatek do kożucha, które wykorzystując różne instrumenty PR, usiłują budować wśród swoich interesariuszy wizerunek firmy odpowiedzialnej zazwyczaj dopiero wtedy, gdy ich reputacja właśnie gwałtownie się załamuje. I wówczas szukają możliwości sfinansowania przypadkowo wybranych celów charytatywnych, najlepiej tych najbardziej zauważalnych przez media, chcąc jak najszybciej „odkupić swoje grzechy”. Ale to przecież nie świadczy o niskiej wartości samego CSR, tylko o podstawowej nieumiejętności zarządzania i mądrego korzystania z dostępnych instrumentów. Dlatego typ modelu CSR powinien być dobierany świadomie – wtedy przynosi największe korzyści społeczne i biznesowe jednocześnie.

Literatura

- Crook C., *The good company*, „The Economist” Jan 20th 2005.
- European Commission, *Green Paper on Corporate Social Responsibility; Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001)366.
- European Commission, *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on CSR*, COM(2006)136.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA, 1984.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, AE, Wrocław 1999.
- Kozłowski S., *Droga do ekorozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006.
- Nestle, *The Nestle Concept of Corporate Social Responsibility as Implemented in Latin America, Switzerland* 2006.
- Porter M.E., Kramer M.R., *The competitive advantage of corporate philanthropy*, „Harvard Business Review” December 2002.
- Porter M.E., Kramer M.R., *The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” December 2006.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005.
- Svendsen A., *The Stakeholder Strategy. Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 1998.

World Resources Institute, International Finance Corporation, *The Next 4 Billion. Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, Washington 2007.

Zadek S., *Responsible competitiveness: Reshaping global markets through responsible business practices*, „Corporate Governance” 2006 vol. 6 no 4, s. 334-348.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE WIN-WIN STRATEGY CONTEXT

Summary

The future success of the corporate social responsibility (CSR) implementation depends on the clarity related to the interlink between society and business. This paper argues that there are three different models of CSR in management based on the win-win strategy. It characterizes the various models: CSR as strategic philanthropy, CSR as dialogue with stakeholders, and CSR as the business contribution to sustainable development. In the course of discussion some arguments are presented in order to exploit these three models to achieve both competitive advantage in the market and wealth creation in the society.