

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 338

**Spółeczna odpowiedzialność
organizacji**

Diagnoza i doskonalenie

Redaktorzy naukowci

Zdzisław Pisz

Magdalena Rojek-Nowosielska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-425-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	7
Jadwiga Adameczyk: Obszary i kryteria oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	9
Anna Baraniecka: Raportowanie o poziomie kapitału społecznego w Polsce – stan obecny i perspektywy	20
Marcin Geryk: Rola skutecznej komunikacji z interesariuszami jako narzędzie kształtowania polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności uczelni	40
Ewa Głuszek: CSR wśród czołowych przedsiębiorstw Rankingu Odpowiedzialnych Firm – podejście tradycyjne czy nowoczesne?	52
Sylvia Jarosławska-Sobór: Praktyczny wymiar paradygmatu społecznej odpowiedzialności w polskim górnictwie węgla kamiennego	68
Ewa Jastrzębska: Kodeks etyczny jako element zarządzania przez wartości	78
Magdalena Kaźmierczak: Bezpieczeństwo pracy – istotny element całościowej strategii działań CSR	88
Katarzyna Klimkiewicz: Społeczna odpowiedzialność pracodawców – perspektywa teoretyczna a oczekiwania uczestników rynku pracy	97
Elżbieta Kolasińska: Blaski i cienie praktyk społecznej odpowiedzialności organizacji	107
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w perspektywie granic organizacji	118
Paweł Kuźbik: Odpowiedzialność społeczna w sporcie	130
Adrian Pyszka: Wychodząc poza CSR, czyli jak tworzyć wartość w relacji firmy z interesariuszami, wykorzystując hybrydowe łańcuchy wartości	141
Marcin Ratajczak: Koncepcja CSR w aspekcie osiągniętych korzyści społecznych na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu	156
Piotr Rogala: Wysoka jakość życia jako nadrzędny cel społecznej odpowiedzialności biznesu	166
Anna Stankiewicz-Mróz: CSR w obszarze personalnym po przejęciach w sektorze farmaceutycznym	174
Ewa Stawicka: Stosowanie norm i standardów społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach sektora MŚP	185
Justyna Szumniak-Samolej: Inicjatywy B Lab jako wsparcie w tworzeniu innowacyjnych modeli biznesowych opartych na idei CSR	195
Przemysław Wolczek: Ewolucja podejścia do koncepcji zrównoważonego rozwoju na arenie międzynarodowej	206

Summaries

Jadwiga Adamczyk: Areas and criteria of assessment of Corporate Social Responsibility	19
Anna Baraniecka: Reporting on the level of social capital in Poland – current state and perspectives	39
Marcin Geryk: The role of effective communication policy as a tool for social responsibility of university	51
Ewa Głuszek: Corporate Social Responsibility among ROF corporations – traditional or modern approach?	67
Sylwia Jarosławska-Sobór: Practical dimension of social responsibility paradigm in Polish hard coal mining	77
Ewa Jastrzębska: Code of ethics as a part of management by values	87
Magdalena Kaźmierczak: Occupational safety – an important element of the overall strategy of CSR	96
Katarzyna Klimkiewicz: Employers social responsibility – theoretical perspective vs. expectations on the labour market	106
Elżbieta Kolańska: Pros and cons of practices of Corporate Social Responsibility	117
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Corporate Social Responsibility from the perspective of organisational frontiers	129
Paweł Kuźbik: Social responsibility in sport	140
Adrian Pyszka: Moving beyond CSR, that is how to create value between company and stakeholders using hybrid value chains	155
Marcin Ratajczak: The concept of CSR in the context of social benefits achieved by small and medium-sized enterprises of agribusiness	165
Piotr Rogala: High quality of life as a top priority of Corporate Social Responsibility	173
Anna Stankiewicz-Mróz: CSR in the HR area after acquisitions in the pharmaceutical sector	184
Ewa Stawicka: The use of norms and standards of social responsibility in the SME sector	194
Justyna Szumniak-Samolej: B Lab’s solutions as support for development of innovative business models based on the CSR idea	205
Przemysław Wolczek: The evolution of the approach to the concept of sustainable development on the international scene	218

Ewa Głuszek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CSR WŚRÓD CZOŁOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW RANKINGU ODPOWIEDZIALNYCH FIRM – PODEJŚCIE TRADYCYJNE CZY NOWOCZESNE?

Streszczenie: Artykuł przedstawia i porównuje dwa nowoczesne podejścia do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu: systemowe CSR 2.0 Vissera oraz tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej Portera i Kramera. W artykule porównano obie koncepcje, podkreślając ich podobieństwa i różnice. Przeanalizowano i oceniono również, w jakim stopniu działania podejmowane przez czołówkę polskich przedsiębiorstw znajdujących się w Rankingu Odpowiedzialnych Firm (ROF) mieszczą się w ramach nowoczesnego podejścia do CSR, a na ile można w nich odnaleźć elementy CSR tradycyjnego, nazywanego czasem wizerunkowym. Przeprowadzona w artykule ocena pokazuje, że organizacje zajmujące pierwszych 12 pozycji rankingu spełniają kryteria nowoczesnego podejścia do CSR – w ich inicjatywach można dostrzec zarówno podejście systemowe CSR 2.0, jak i umiejętność tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej. Natomiast wśród przedsiębiorstw będących bliżej końca rankingu dominuje raczej CSR klasyczny, wizerunkowy, podporządkowany w dużej mierze celom *public relations*.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR 2.0, *shared value*, nowoczesny CSR.

DOI: 10.15611/pn.2014.338.04

1. Wstęp

Ostatnio nasiliła się krytyka idei społecznej odpowiedzialności biznesu zarówno ze strony przedstawicieli przedsiębiorstw czy organizacji pozarządowych, jak i ze strony teoretyków i badaczy zajmujących się tą dziedziną. Wyrazem rozczarowania biznesu jest m.in. rezygnacja wielu firm z udziału w Rankingu Odpowiedzialnych Firm, czego rezultatem jest systematyczny spadek liczby uwzględnianych w nim spółek (w 2010 r. – 70 spółek, w 2011 r. – 66, w 2012 r. – 58). Głosy krytyki ze strony naukowców dochodzą z najbardziej prestiżowych światowych konferencji poświęconych tej tematyce, a także pojawiają się w najnowszych publikacjach. W 2012 r. na konferencji w Berlinie, która odbyła się pod hasłem „The Future of CSR”, zaniepokojenie rozwojem koncepcji CSR wyrazili m.in. S. Zadek czy E. Freeman, wskazu-

jąc wiele czynników i trendów, które sprawiają, że należy zasadniczo przeformułować dotychczasowe myślenie o społecznej odpowiedzialności biznesu (głównie w kontekście zmieniającej się roli biznesu w społeczeństwie czy rozumienia wartości)¹.

Na konieczność głębokiego redefiniowania omawianej koncepcji wskazują w swoich publikacjach W. Visser czy autorzy głośnego przed kilku laty strategicznego podejścia do CSR – M. Porter i M. Kramer. Pierwszy z nich, specjalista zajmujący się od ponad 20 lat tematyką społecznej odpowiedzialności biznesu, uważa, że istota społecznej odpowiedzialności biznesu została w ostatnich latach w znacznym stopniu wypaczona². Przedsiębiorstwa zaczęły stosować CSR tylko po to, by poprawić swój wizerunek lub – co gorsza – odwrócić uwagę od rzeczywistych szkód wyrządzanych środowisku lub społeczeństwu. Co więcej, twierdzi on, że koncepcja ta nie rozwiązała w istotnym stopniu żadnego z kluczowych problemów, z którymi boryka się ludzkość, nie udało się bowiem odwrócić żadnego z najgorszych trendów społecznych, środowiskowych czy etycznych na świecie. „Wina” dotychczasowej koncepcji CSR polega na tym, że wprowadzane dzięki niej zmiany były niewielkie, peryferyjne i nieekonomiczne. Kompromitacja CSR uzasadnia według niego potrzebę wypracowania nowej idei, wykraczającej poza klasyczną filantropię i PR, opartej na bardziej interaktywnym modelu uwzględniającym duże grono interesariuszy. W. Visser nazwał tę koncepcję CSR 2.0.

Z kolei koncepcja wartości współdzielonej *shared value* (CSV) zaproponowana przez M. Portera i M. Kramera oparta jest na krytyce przeciwstawiania racji ekonomicznych racjom społecznym i przedstawiania dylematów związanych z CSR jako wyniku konfrontacji firma-społeczeństwo, co jest podziałem sztucznym i nieprawdziwym, gdyż przedsiębiorstwa i społeczeństwo nie są dwiema stronami barykady – potrzebują się wzajemnie, aby żyć i się rozwijać. Koncepcja *shared value* jest rozwinięciem ich wcześniejszej idei obustronnych korzyści, zwanej także strategicznym CSR³. Według tych autorów dobrze pojęta odpowiedzialność społeczna nie tylko nie jest sprzeczna z nadrzędnymi celami biznesu (maksymalizowanie wartości dla akcjonariuszy, umacnianie pozycji konkurencyjnej), ale może – i powinna – sprzyjać ich realizacji. Zaproponowane przez M. Portera i M. Kramera strategiczne podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu zakładało zatem podejmowanie działań przynoszących korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i społeczeństwu. Strategiczna odpowiedzialność społeczna oznaczała przede wszystkim szansę na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej firmy poprzez podniesienie jakości życia społeczeństwa, czego można dokonać w wyniku albo modyfikacji działań w obrębie łańcucha wartości, albo też poprawę najistotniejszych obszarów otoczenia konkurencyjnego

¹ <http://odpowiedzialnybiznes.pl/baza-wiedzy/publikacje/artykuly> (24.05.2013).

² Tamże.

³ M. Porter, M. Kramer, *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – polityczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 52, s. 77–94.

w taki sposób, aby zdobywać nowe możliwości i pokonywać ograniczenia stojące na drodze rozwoju przedsiębiorstwa. Nowa koncepcja *shared value* idzie jeszcze dalej w stronę integracji interesów biznesu i społeczeństwa. Zasada tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej polega bowiem na wytwarzaniu wartości ekonomicznej w sposób, który jednocześnie tworzy wartość społeczną, wychodząc naprzeciw potrzebom i problemom społeczeństwa⁴. Jak twierdzą M. Porter i M. Kramer, wartość ekonomiczno-społeczna to nie jest ani społeczna odpowiedzialność, ani filantropia biznesowa, ani nawet zrównoważony rozwój, lecz nowy sposób osiągania gospodarczego sukcesu, gdyż nie stanowi marginesu działalności przedsiębiorstwa, ale jej sedno. Co więcej, *shared value* skupia się na związkach postępu społecznego z postępowaniem gospodarczym i kryje w sobie potencjał zdolny wywołać kolejną fazę wzrostu w światowej gospodarce⁵.

Obydwa te podejścia: systemowe CSR 2.0 Vissera oraz tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej Portera i Kramera, można określić mianem nowoczesnego podejścia do społecznej odpowiedzialności biznesu. W artykule porównano obie koncepcje, podkreślając ich podobieństwa i różnice. Celem artykułu jest ocena tego, w jakim stopniu działania podejmowane przez czołówkę polskich przedsiębiorstw znajdujących się w Rankingu Odpowiedzialnych Firm mieszczą się w ramach nowoczesnego podejścia do CSR, a na ile można w nich odnaleźć elementy CSR tradycyjnego, nazywanego czasem wizerunkowym.

2. Systemowe podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu – CSR 2.0

Koncepcja CSR 2.0 jest odpowiedzią na rozczarowanie, jakie przyniosła realizacja idei odpowiedzialnego biznesu w ciągu ostatnich 20 lat, oraz próbą jej odnowienia i pogłębienia. Nazwa koncepcji nawiązuje do Web 2.0, ale analogia ta dotyczy raczej rewolucyjnych zmian, jakie zaszły w sferze Internetu, a jakie są konieczne do przeprowadzenia w dotychczasowej praktyce i sposobie myślenia o społecznej odpowiedzialności biznesu, niż tylko faktu powszechnego wykorzystywania sieci w nowym podejściu. Tak jak w rzeczywistości wirtualnej nastąpiła zamiana statycznych treści tworzonych przez firmy w celu jednostronnej komunikacji w treści dynamiczne, generowane przez wielu użytkowników, reorientacja monologu na wielostronny dialog, przejście od kontroli treści do swobodnego przepływu informacji (*open source*) i przekształcenie biernego, jednostkowego odbiorcy w zaangażowane, połączone społeczności, tak też podobną drogę zdaniem W. Vissera musi przebyć CSR, aby stać się ideą rzeczywiście zdolną do rozwiązywania problemów współczesnego świata.

⁴ Tamże, s. 38.

⁵ Tamże, s. 39.

Nowa koncepcja proponuje odejście od filantropijnego i zwykle podporządkowanego wymogom PR CSR i podążanie w kierunku zwiększania interaktywności, angażowania interesariuszy, większej różnorodności, kreatywności i aktywności. Konieczne zmiany można ująć w pięciu zasadach: budowy więzi, skalowalności, reagowania, dwoistości oraz kolistości⁶.

Pierwsza zasada mówiąca o budowaniu więzi podnosi konieczność wzmocnienia legitymizacji biznesu poprzez tworzenie wielostronnych relacji przedsiębiorstwa z jego interesariuszami, np. innymi firmami z branży lub spoza niej, organizacjami pozarządowymi, władzami lokalnymi, a także z pojedynczymi osobami, skupianymi poprzez media społecznościowe, w celu budowania zaangażowanych, innowacyjnych partnerstw zdolnych do odpowiadania na konkretne potrzeby i wyzwania społeczeństwa. Nie chodzi zatem tylko o zdefiniowanie kluczowych interesariuszy i prowadzenie z nimi dialogu na własnych warunkach, ale o rzeczywistą współpracę na rzecz wspólnego dobra. Druga zasada – skalowalności, dotyczy postulatu zwiększenia skali działań podejmowanych w ramach CSR. Inicjatywy te – często pozytywne i sensowne – są zwykle realizowane w tak małej, lokalnej skali, że nie są w stanie rozwiązać żadnego z najpoważniejszych globalnych problemów ludzkości – niedożywienia, degradacji środowiska naturalnego, korupcji, analfabetyzmu itd. Konieczny jest inny, dużo większy zakres działań – na globalne problemy trzeba odpowiadać w skali makro. Nawet najlepsze praktyki pojedynczych przedsiębiorstw nie rozwiążą takich problemów, natomiast dużą rolę mogą tu odegrać międzynarodowe koncerny, których decyzje i działania mają światowy zasięg oddziaływania. Kolejna zasada mówi o reagowaniu, ale nie chodzi tu o okazjonalne akcje, będące odpowiedzią na zaistniałe wydarzenia (np. klęski żywiołowe) lub pojawiające się potrzeby lokalnej społeczności, ale o podejmowanie działań, które wymagają auto-refleksji nad przyczynami problemu i odwagi do wprowadzania radykalnych rozwiązań, nawet tych kwestionujących dotychczasowy model biznesu, jeśli okaże się, że jest on ich częścią. Inicjatywy CSR muszą więc być ściśle zintegrowane z podstawową działalnością firmy. Zdolność reagowania dotyczy również zwiększania przejrzystości, rozumianej nie tylko tradycyjnie jako raportowanie społeczne (tutaj akcent znowu przesuwa się na aktywność firmy w sieci), ale przede wszystkim jako udostępnianie swoich zasobów intelektualnych w postaci wiedzy i informacji lub patentów, związanych np. z ochroną środowiska (gospodarką odpadami, zmniejszaniem marnotrawstwa zasobów itp.).

Dwoistość z kolei zwraca uwagę na konieczność łączenia przez firmy w swojej działalności z zakresu CSR myślenia globalnego z lokalnym, wybierania rozwiązań zgodnych z lokalnym kontekstem, nie zapominając o uniwersalnych zasadach. W tej zasadzie chodzi przede wszystkim o odejście od wszechobecnej standaryzacji i stosowania jednej miary do różnych inicjatyw (co widać dobrze w raportowaniu), bra-

⁶ W. Visser, *CSR 2.0: The evolution and revolution of corporate social responsibility*, [w:] Pohl M., Tolhurst N. (red.), *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, John Wiley & Sons, Chichester 2010.

nie pod uwagę odmiennych uwarunkowań kulturowych i społecznych, kreatywność w elastycznym dostosowywaniu się do lokalnej odmienności i warunków. Ostatnia zasada – kolistości, postuluje prowadzenie biznesu zgodnie z filozofią obiegu zamkniętego (lub statku kosmicznego według określenia K. Bouldinga), czyli przy założeniu skończonej, ograniczonej puli zasobów, które wymagają nieustannego odnawiania. Polega to na projektowaniu takich rozwiązań, które produkują np. więcej wody i energii, niż same zużywają. W odniesieniu do kapitału ludzkiego oznacza to troskę o zdrowie psychofizyczne pracowników, równowagę życia zawodowego i prywatnego, edukację, rozwój itd.⁷

Podsumowując: CSR 2.0 proponuje partnerskie relacje z wieloma interesariuszami i angażowanie ich we współpracę zamiast paternalistycznego, opartego na filantropii traktowania lokalnej społeczności. Postuluje globalne partnerstwa i globalną skalę proaktywnych działań zamiast wielu drobnych, niekoordynowanych przedsięwzięć. Zakłada odchodzenie od standaryzacji w kierunku proponowania innowacyjnych rozwiązań dostosowanych do lokalnych warunków i ściśle związanych z podstawową działalnością realizujących je przedsiębiorstw. Sugeruje konieczność powszechnego, międzyorganizacyjnego dzielenia się wiedzą w celu skuteczniejszej ochrony środowiska i deklaruje głęboką troskę o zdrowie i rozwój pracowników. Przedstawione postulaty zakładają zmiany na tyle fundamentalne i dalekie od obecnego rozumienia idei społecznej odpowiedzialności, że W. Visser proponuje wręcz inne odczytanie akronimu CSR 2.0, a mianowicie oznaczałby on „*Corporate Sustainability and Responsibility*”, czyli „zrównoważony i odpowiedzialny biznes”. Te dwa elementy są ze sobą ściśle związane i tworzą dwie nitki DNA nowej koncepcji CSR: „zrównoważony” akcentuje ekologię, natomiast „odpowiedzialny” podkreśla dobro społeczne. Są różne, ale wzajemnie się uzupełniają⁸.

3. Ekonomiczne podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu – *shared value*

Istota koncepcji *shared value* opiera się na przekonaniu, że rynki są kształtowane przez potrzeby socjalne, a nie tylko wymagania ekonomiczne, że przeciwdziałanie społecznym krzywdom i niedoborom nie musi się wiązać z dodatkowymi kosztami dla przedsiębiorstw z dwóch powodów: po pierwsze, przedsiębiorstwa mogą wprowadzać innowacje oparte na nowych technologiach, metodach operacyjnych i technikach zarządczych, które w efekcie pozwolą zwiększać produktywność i poszerzać rynki, a po drugie, mogą zapobiegać społecznym szkodom i niedostatkom, przez które ponoszą często wewnętrzne koszty związane np. z marnotrawstwem energii i surowców, odszkodowaniami za wypadki, szkoleniami wypełniającymi luki

⁷ Tamże.

⁸ Tamże.

w edukacji pracowników itd.⁹ W koncepcji *shared value* nie chodzi zatem o sposób dzielenia się wartością (zyskiem), którą firmy już wytworzyły, ale o sposób tworzenia tej wartości (zysku). Według jej założeń pierwotnym staje się cel organizacji, a cel społeczny ma charakter bardziej wtórny, natomiast kluczowymi wyznacznikami i miernikami działalności społecznej i gospodarczej stają się dostarczana wartość i relacja kosztów do korzyści¹⁰. Dla przedsiębiorstwa oznacza to kierowanie się kryterium podnoszenia swojej konkurencyjności i długoterminowego zwiększania zysków.

Trzy główne drogi kreowania wartości ekonomiczno-społecznej to przeformułowanie produktów i rynków, zdefiniowanie produktywności działań tworzących łańcuch wartości oraz tworzenie warunków do rozwoju lokalnych klastrów¹¹. Punktem wyjścia do przeformułowania produktów i rynków przedsiębiorstwa jest identyfikacja wszystkich społecznych potrzeb, korzyści oraz szkód, na które odpowiedzią są lub mogłyby być jego produkty. Szanse w tym obszarze wiążą się np. z dogłębną analizą korzyści dostarczanych (oraz tych niedostarczanych) przez produkty firmy oraz analizą dotychczas obsługiwanych rynków w celu odpowiedzi na podstawowe pytanie, czy obecna oferta przedsiębiorstwa rzeczywiście służy potrzebom społeczeństwa i czy nie pojawiają się w tym obszarze okazje do wykorzystania. Mogą to być np. produkty zaspokajające potrzebę lepszego odżywiania się albo dające możliwość oszczędności wody lub energii, może to być także dostarczanie produktów i usług ubogim społecznościom (nie tylko krajów rozwijających się), dotychczas przez firmę nieobsługiwanych. Korzyści społeczne związane z takimi działaniami mogą być ogromne, a zyski z tej działalności wbrew pozorom wcale niemałe. Postęp technologiczny i rozwój gospodarki zmieniają stale te szanse, ale ciągłe obserwowanie i rozpoznawanie potrzeb społecznych pozwala firmom odkrywać nowe możliwości wyróżniania się i pozycjonowania na rynkach zarówno tradycyjnych, jak i tych nowych, niebranych do tej pory pod uwagę.

Drugim sposobem kreowania wartości ekonomiczno-finansowej jest modyfikacja łańcucha wartości, który znacząco kształtuje wiele kwestii społecznych, jak np. zasoby naturalne, zdrowie i bezpieczeństwo, warunki pracy czy traktowanie pracowników – a jednocześnie sam jest przez nie kształtowany¹². Okazje do tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej w tym obszarze wynikają z tego, że problemy społeczne mogą powodować koszty ekonomiczne w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa, które to koszty można istotnie zmniejszyć poprzez rozwiązanie wymienionych problemów. Wynika to stąd, że istnieje wyraźna synergia między postępem

⁹ M. Porter, M. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 99, s. 40.

¹⁰ M. Pindelski, *CSR na styku organizacji i klienta – odpowiedzialność społeczna sprzedaży*, [w:] Płoszajski P. (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, Wydawnictwo Open-Links SGH, Warszawa 2012, s. 218.

¹¹ M. Porter, M. Kramer, *Tworzenie wartości...*, s. 39.

¹² Tamże, s. 44.

społecznym a produktywnością łańcucha wartości. Przykładem może być podejście przedsiębiorstw do kwestii ochrony środowiska. Niegdyś uważano, że minimalizacja zanieczyszczeń powoduje nieuchronny wzrost kosztów działalności firm (regulacje, podatki), natomiast obecnie coraz więcej firm przekonuje się, że istotną poprawę oddziaływania na środowisko można osiągnąć dzięki lepszym technologiom i przy niewielkim wzroście nakładów, a dodatkowo może ona zaowocować konkretnymi oszczędnościami w postaci lepszego wykorzystania zasobów, większej wydajności procesów lub wyższej produktywności. Sposoby transformacji łańcucha wartości pod wpływem idei *shared value* obejmują lepsze wykorzystanie energii i modyfikację systemów logistycznych (skracanie dróg transportu, zmiana dostawców na firmy lokalne itd.), oszczędniejsze wykorzystanie zasobów (wody, papieru, opakowań, surowców) i recykling, zmiany w zaopatrzeniu i dystrybucji, podnoszenie wydajności pracy i zmianę lokalizacji prowadzenia działalności. I tak np. rewizji ulega wykorzystanie energii w całym łańcuchu wartości – w procesach, transporcie, budynkach, łańcuchach dostaw, kanałach dystrybucji i usług pomocniczych, ale zmienia się również spedycja – ze względu na koszty energii i emisję zanieczyszczeń, lecz również dlatego, że zwiększa czasochłonność i złożoność działalności, co istotnie podnosi koszty magazynowania i zarządzania. Duże możliwości kreowania *shared value* tkwią też w zmianie polityki wobec dostawców – obecnie firmy zaczynają rozumieć, że pozbawieni mocnej pozycji dostawcy nie mogą pozostawać produktywni i na dłuższą metę utrzymywać wysokiego poziomu jakości. Dlatego przedsiębiorstwa zwiększają ich dostęp do środków produkcji, dzielą się z nimi technologiami i oferują im finansowanie, starając się w ten sposób doprowadzić do wzrostu poziomu jakości i produktywności dostawców, a tym samym zapewnić sobie możliwość zwiększenia skali zakupów. Zmienia się również podejście do pracowników dzięki świadomości pozytywnych skutków, jakie na produktywność pracowników wywierają takie czynniki, jak godziwa płaca, dobre warunki pracy, poprawa kondycji psychofizycznej, szkolenia i możliwości awansu. Rachunek ekonomiczny pokazuje, że wskutek absencji i obniżonej produktywności kłopoty zdrowotne pracowników kosztują firmy więcej niż dodatkowe świadczenia medyczne i dbałość o ich dobrą kondycję psychofizyczną.

Trzecią drogą kreowania wartości ekonomiczno-społecznej jest tworzenie warunków do rozwoju lokalnych klastrów. Klastry, czyli geograficzne skupiska organizacji, pokrewnych przedsięwzięć, dostawców, usługodawców i elementów logistycznej infrastruktury, związane z daną branżą, mają istotny wpływ na produktywność i innowacyjność firm¹³. Skupiska te obejmują nie tylko przedsiębiorstwa, ale też instytucje prowadzące programy badawcze, stowarzyszenia branżowe itp., a do ich sprawnego funkcjonowania potrzebna jest też duża baza aktywów publicznych, jakimi dysponuje lokalna społeczność, w postaci szkół i uczelni, czystej wody, przestrzegania standardów jakości, przejrzystości rynku itd. Klastry odgrywają klu-

¹³ Tamże, s. 50.

czową rolę w podnoszeniu produktywności, innowacyjności i konkurencyjności, gdyż brak wsparcia w postaci dobrze rozwiniętej społeczności lokalnej może powodować m.in. zwiększanie kosztów szkoleń (niski poziom szkolnictwa publicznego), podwyższanie kosztów logistycznych (słaba infrastruktura transportowa), ograniczanie zasobów zdolnych pracowników (dyskryminacja ze względu na płeć lub rasę), hamowanie popytu na produkty i wysokie koszty ochrony (ubóstwo i choroby pracowników). Kluczową kwestią przy budowie klastrów jest stworzenie otwartych i przejrzystych rynków, czyli takich, na których pracownicy nie są wykorzystywani, dostawcom płaci się godziwie i terminowo, a ceny są przejrzyste. Tworzy się w ten sposób pozytywne sprzężenie zwrotne postępu ekonomicznego i społecznego, polegające na tym, że sukces firmy wzmacnia sukces lokalnej społeczności, oparty na nowych miejscach pracy, powstawaniu nowych firm, wzroście popytu na usługi pomocnicze itd.

Według autorów koncepcji CSV zysk powiązany z dobrem społecznym stanowi wyższą formę kapitalizmu, która umożliwi szybszy postęp społeczny, a jednocześnie pozwala firmom na dalszy wzrost, tworząc w ten sposób pozytywne sprzężenie *prosperity* firmy z dobrostanem lokalnej społeczności, którego efektem są zyski o długotrwałym charakterze¹⁴. Podobnie jak we wcześniejszych koncepcjach społecznej odpowiedzialności biznesu, wytwarzanie wartości ekonomiczno-społecznej zakłada przestrzeganie prawnych i etycznych norm, a także łagodzenie wszelkich szkód wyrządzanych przez przedsiębiorstwa. Co wydaje się kluczowe dla myśli M. Portera i M. Kramera, to przekonanie, że największe szanse wytwarzania wartości społeczno-ekonomicznej muszą być związane z konkretną działalnością firmy i dotyczyć obszarów, które są dla niej najważniejsze, gdyż tylko pod tym warunkiem firma może najwięcej skorzystać w sensie ekonomicznym i przez to jej zaangażowanie będzie miało charakter długofalowy.

4. Podobieństwa i różnice między CSR 2.0 a CSV

Obydwie koncepcje: strategicznego podejścia do CSR Vissera i tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej Kramera i Portera, są wyrazem nowoczesnego podejścia do idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Zarówno jedna, jak i druga próbują znacznie zmienić jej dotychczasowe założenia i nadać jej nowy sens, który polega na łączeniu interesu biznesowego i społecznego. Występują między nimi pewne podobieństwa, ale wydaje się, że każda z nich nieco inaczej rozkłada akcenty. CSR nowej generacji, jak czasem określa się CSR 2.0, koncentruje się na całościowym, systemowym podejściu do społecznej odpowiedzialności, które ma zapewnić dużą koalicję partnerstw różnych podmiotów zdolnych odpowiadać na gnębiące ludzkość problemy w odpowiedniej skali i z odpowiednią siłą.

¹⁴ Tamże, s. 54.

Z kolei *shared value* skupia się raczej na dostarczeniu biznesowi nowego uzasadnienia dla angażowania się sprawy społeczne, zgodnego z najbardziej oczywistym ekonomicznym motywem podejmowania działalności gospodarczej, czyli maksymalizacją zysku. W przekonaniu jej autorów działania z obszaru CSR nigdy nie osiągną odpowiedniej skali, znaczenia ani zakresu, o ile przedsiębiorstwa nie dostrzegą w tej aktywności swojej szansy na rozwój i podnoszenie konkurencyjności.

Różnice te dość dobrze widać w promowanych przez te koncepcje wartościach; o ile systemowe podejście do CSR preferuje wartości ogólnospołeczne, takie jak kreatywność, współpraca, zaangażowanie, odpowiedzialność, przejrzystość czy zrównoważony rozwój, o tyle CSV wyraźnie ciąży ku wartościom typowo ekonomicznym, takim jak zysk, konkurencyjność, wartość, korzyści, koszty, oszczędność, jakość, doskonalenie itp. Odwrócenie akcentów można też dostrzec w celach, jakie są zawarte w obu koncepcjach: CSR 2.0 chce skuteczniejszego rozwiązywania najpilniejszych problemów społecznych w skali globalnej poprzez działania biznesowe podejmowane przez przedsiębiorstwa, *shared value* natomiast stawia sprawę w odwrotnej kolejności – proponuje podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw i zwiększanie ich zdolności rozwojowych poprzez rozwiązywanie problemów społecznych. Z tych różnic wynikają też odmienne motywacje oraz metody działania, jakie przypisuje się podmiotom gospodarczym. W systemowym podejściu do społecznej odpowiedzialności jako odnowionej wprawdzie, ale jednak kontynuacji klasycznej koncepcji CSR, zakłada się, że inicjatywy prospołeczne powinny wynikać z chęci pełniejszej legitymizacji biznesu, który musi uczestniczyć w rozwiązywaniu problemów ludzkości, gdyż – po pierwsze – tego oczekuje od niego społeczeństwo, a po drugie – brak partycypacji w ponoszeniu kosztów społecznych oznaczałoby w dłuższej perspektywie zamknięcie możliwości rozwojowych. W koncepcji SV nie podejmuje się w ogóle tematu przekonywania biznesu do działań prospołecznych i szukania dla nich uzasadnienia w innych sferach poza ekonomiczną, jasno stawiając sprawę, że inicjatywy społeczne to często znakomite źródło zysków, szans podwyższania swojej konkurencyjności i przyszłościowa droga rozwoju, na której warto znaleźć się w gronie liderów.

Charakterystyczne są również oczekiwania, jakie są wiązane z efektami stosowania omawianych koncepcji. W przypadku CSR 2.0 chodzi o rozwój zrównoważonego przemysłu wykorzystującego czyste technologie, umasowienie zrównoważonych produktów, z których korzystanie powinno stać się koniecznością i oczywistością, a nie luksusem, jak to jest obecnie (wysokie ceny tzw. produktów ekologicznych), znaczące inwestowanie w efektywne przedsiębiorstwa społeczne, które mają zastąpić filantropię biznesową, a w rezultacie coraz skuteczniejsze ograniczanie głównych problemów społecznych w skali świata. CSV z kolei definiuje efekty rozprzestrzeniania się idei *shared value* jako szybszy postęp społeczny, napędzający jednocześnie rozwój firm (byłaby to według autorów wyższa forma kapitalizmu), co miałoby stanowić motor napędowy wzrostu gospodarczego w skali globalnej. Podstawą tego mechanizmu ma być trwałość prospołecznego zaangażowania

przedsiębiorstw, które znajdują w nim przekonujące uzasadnienie efektywnościowe i rozwojowe.

Tabela 1. Porównanie koncepcji systemowego CSR (CSR 2.0) i CSV

Obszar	CSR 2.0	CSV
Wartości	<ul style="list-style-type: none"> • aktywność, kreatywność, współpraca, zaangażowanie, globalność, sieciowość, odpowiedzialność, zrównoważony rozwój, przejrzystość 	<ul style="list-style-type: none"> • zyski, konkurencyjność, wartość, rozwój, zmiany, doskonalenie, oszczędność, korzyści, koszty, jakość, współpraca, poziom życia, przejrzystość, rozwiązywanie problemów
Cele	<ul style="list-style-type: none"> • skuteczniejsze rozwiązywanie podstawowych problemów społecznych w skali globalnej poprzez działania biznesowe 	<ul style="list-style-type: none"> • podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw i zwiększanie ich zdolności rozwojowych poprzez rozwiązywanie problemów społecznych
Metody działania	<ul style="list-style-type: none"> • dostosowywanie dotychczasowych rozwiązań w zakresie CSR do warunków lokalnych (kreatywność) • angażowanie do współpracy szerokiej koalicji partnerów społecznych i biznesowych i zapewnianie w ten sposób odpowiednio dużej skali działań • dzielenie się pożyteczną wiedzą nt. ochrony środowiska na zasadach <i>open source</i> • integrowanie działań CSR z podstawową działalnością firmy • projektowanie rozwiązań, produktów itd. zgodnie z filozofią „obiegu zamkniętego” • raportowanie na bieżąco w sieci, maksymalna przejrzystość • strategia firmy wyznacza możliwe działania społeczne 	<ul style="list-style-type: none"> • analizowanie potrzeb społecznych w poszukiwaniu możliwości dających szanse na zwiększenie zyskowności, konkurencyjności lub rozwój • modyfikowanie produktów, projektowanie nowych produktów, odkrywanie nowych nieobsługiwanych do tej pory rynków • przebudowywanie działań w obrębie łańcucha wartości (zapobieganie marnotrawstwu, lepsza ochrona środowiska, ekonomizacja logistyki i zaopatrzenia, troska o dostawców i pracowników) • wytwarzanie wartości wspólnie z lokalną społecznością, pomaganie w jej rozwoju w celu zwiększenia wsparcia dla prowadzonej działalności • dające szanse na rozwój działania społeczne wyznaczają strategię firmy
Spodziewane efekty	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój zrównoważonego przemysłu wykorzystującego czyste technologie • zrównoważone produkty i usługi na masowym rynku (oczywistość, a nie luksus) • znaczące inwestycje w efektywne przedsiębiorstwa społeczne, odejście od filantropii biznesowej • skuteczne ograniczenie głównych problemów społecznych w skali świata 	<ul style="list-style-type: none"> • szybszy postęp społeczny, a jednocześnie rozwój firm (osiągnięcie wyższej formy kapitalizmu) • uczynienie z tworzenia wartości ekonomicznej poprzez wytwarzanie wartości społecznej podstawowym motorem napędowym wzrostu gospodarczego w skali globalnej • długotrwałość prospołecznych zachowań przedsiębiorstw, znajdujących w nich głębokie uzasadnienie ekonomiczne

Źródło: opracowanie własne.

Warto jednak zauważyć, że obydwie koncepcje nowoczesnego podejścia do CSR mają również pewne podobieństwa. Przede wszystkim w obu postuluje się większą, globalną skalę działań nakierowanych na rozwiązywanie problemów społecznych, dostrzegając incydentalność i lokalność dotychczasowych inicjatyw w tym zakresie, choć – jak już wspomniano – rozpowszechnianie tej idei wśród przedsiębiorstw przypisują zupełnie innym pobudkom. Po drugie, obie koncepcje zakładają ścisły związek podejmowanych przez firmy działań z ich podstawową działalnością, marginalizując znaczenie działań typowo filantropijnych. Nie umniejszając sensu podejmowania tego typu aktywności z punktu widzenia lokalnych beneficjentów i tzw. dobra publicznego, kojarzy się je jednak z dość płytko pojmowanym, wizerunkowym PR, który nie jest w stanie rozwiązać ani nawet znacząco ograniczyć rzeczywistych problemów społecznych regionu czy kraju. Poza tym tylko zintegrowanie działań prospołecznych z kluczową działalnością przedsiębiorstwa zapewnia uwzględnienie ich w strategii firmy i odpowiednie znaczenie, gwarantujące długotrwałe zaangażowanie w ich realizację. Po trzecie, zarówno w koncepcji CSR 2.0, jak i w koncepcji CSV dostrzega się i docenia znaczenie kapitału ludzkiego, przypisując mu bardzo ważną rolę w realizacji proponowanej idei. Troska o kompetencje, rozwój zawodowy i kondycję psychofizyczną pracowników jest uważana zarówno za ważny element filozofii „obiegu zamkniętego”, jak i za istotny sposób przebudowywania łańcucha wartości firmy, zapewniający tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej. Podsumowanie cech charakterystycznych obydwu analizowanych koncepcji zawiera tab. 1.

5. Kryteria oceny działań podejmowanych przez firmy w obszarze CSR z punktu widzenia przynależności do CSR 2.0 lub CSV

Na podstawie opisu założeń obydwu koncepcji reprezentujących nowoczesne podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu, dla każdej z nich sformułowano pięć kryteriów, za pomocą których można ocenić, czy działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w obszarze CSR posiadają cechy charakterystyczne dla systemowego CSR (CSR 2.0) lub też *shared value* (CSV). Kryteria te przedstawiono w tab. 2.

Przedstawione kryteria pozwalają zidentyfikować w działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwa w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu te, które noszą cechy podejścia systemowego, oraz te, które można uznać za implementację idei współdzielonej wartości.

Tabela 2. Kryteria charakterystyczne dla koncepcji CSR 2.0 oraz koncepcji CSV

CSR 2.0	CSV
1. Czy przedsiębiorstwo buduje więzi (relacje partnerskie, nie tylko dialog) ze wszystkimi interesariuszami, powołując wielostronne partnerstwa w celu wypracowywania innowacyjnych rozwiązań	1. Czy inicjatywy przedsiębiorstwa generują korzyści gospodarcze poprzez tworzenie korzyści społecznych Czy korzyści z inicjatyw są obustronne
2. Czy inicjatywy społeczne przedsiębiorstwa osiągają odpowiednio dużą skalę oddziaływania (region, kraj)	2. Czy inicjatywy społeczne poprawiają konkurencyjność i zwiększają zyski przedsiębiorstwa
3. Czy przedsiębiorstwo podejmuje proaktywne strategie i inwestycje zintegrowane z podstawową działalnością? Czy zmieniło (zmodyfikowało) swój model biznesowy Czy zwiększa przejrzystość poprzez raportowanie społeczne zgodne z GRI lub dzielenie się swoimi zasobami intelektualnymi	3. Czy działania społeczne przedsiębiorstwa są powiązane z jego kluczową działalnością i dotyczą obszarów, które są dla niego najważniejsze Czy przedsiębiorstwo identyfikuje społeczne potrzeby, korzyści i szkody, na które odpowiedź mogłyby być produkty firmy, czy modyfikuje produkty zgodnie z rzeczywistymi potrzebami konsumentów (także tych uboższych, nieuprzywilejowanych)
4. Czy inicjatywy społeczne przedsiębiorstwa dostosowują normy i priorytety globalne (uniwersalne zasady) do warunków lokalnych	4. Czy inicjatywy społeczne przedsiębiorstwa pociągają za sobą zmiany w łańcuchu wartości (np. zmiany technologii, recykling, przeprojektowanie systemów logistycznych, lepsze wykorzystanie zasobów, zmiany w zaopatrzeniu, dystrybucji)
5. Czy podejmowane przez przedsiębiorstwo przedsięwzięcia są projektowane zgodnie z zasadą „cyklu zamkniętego” Czy przedsiębiorstwo wspiera rozwój kapitału ludzkiego i społecznego (edukacja, zdrowie, równowaga, wspieranie społeczności lokalnej)	5. Czy przedsiębiorstwo wytwarza wartość wspólnie z lokalną społecznością? Czy inwestuje w rozwój lokalnych firm i instytucji, infrastrukturę drogową, edukację, przejrzystość rynku, dostęp do wysokiej jakości zasobów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Visser, wyd. cyt.; M. Porter, M. Kramer, *Tworzenie wartości...*

6. Ocena działań społecznych czołowych przedsiębiorstw Rankingu Odpowiedzialnych Firm pod względem nowoczesnego podejścia do CSR

Ranking Odpowiedzialnych Firm, będący zestawieniem największych spółek w Polsce ocenianych pod względem jakości zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu, jest prowadzony od 2007 r. (publikowany corocznie w „Dzienniku Gazecie Prawnej”) pod patronatem Forum Odpowiedzialnego Biznesu. W 2012 r. ranking obejmował 58 przedsiębiorstw, w znakomitej większości tych samych co w latach ubiegłych. Po to, aby przekonać się, w jakim stopniu działania firm uznawanych za

najbardziej odpowiedzialne w Polsce odpowiadają kryteriom nowoczesnego podejścia do CSR, autorka przeanalizowała raporty społeczne lub informacje dostępne na ten temat na stronach internetowych pierwszych dwunastu spółek znajdujących się w zestawieniu (z pominięciem dwóch spółek znajdujących się we wcześniejszym rankingu z 2011 r. poza pierwszą trzydziestką – Totalizatora Sportowego i Cemex Polska). Ocena przedsiębiorstw pod względem spełniania (lub niespełniania) pięciu kryteriów wymienionych w części poprzedniej, a odnoszących się do podejścia CSR 2.0 oraz do koncepcji CSV, była całościowa, tzn. ocenie podlegały różne inicjatywy społeczne tych firm opisywane w raportach, ale wynik oceny jest jeden, ogólny (zero-jedynkowy): TAK – spełnia kryteria (CSR 2.0 lub CSV), NIE – nie spełnia kryteriów. Oznacza to, że jeśli w którychkolwiek działaniach przedsiębiorstwa można było dostrzec zgodność z ideą nowoczesnego CSR, ocena była pozytywna. W wielu przypadkach ta zgodność była tylko częściowa i trudno było jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, czy dana inicjatywa spełnia kryteria czy też ich nie spełnia, ale autorka przyjęła zasadę interpretowania takich wątpliwości na korzyść firmy (ocena pozytywna). Wyniki przeprowadzonej analizy zawiera tab. 3.

Tabela 3. Ocena przedsiębiorstw z ROF pod względem spełniania kryteriów właściwych dla nowoczesnego podejścia do CSR (koncepcje CSR 2.0 lub CSV)

Lp.	Nazwa firmy	Branża	CSR 2.0			CSV		
				TAK	NIE		TAK	NIE
1	Nutricia	dobra konsumpcyjne	1.	X		1.	X	
			2.	X	X	2.	X	X
			3.		X	3.	X	
			4.		X	4.	X	
			5.			5.		
2	Schenker Sp. z o.o.	transport, usługi, handel	1.	X		1.		X
			2.	X	X	2.	X	X
			3.	X		3.	X	
			4.	X		4.	X	
			5.			5.		
3	Danone Sp. z o.o.	dobra konsumpcyjne	1.	X		1.	X	
			2.	X	X	2.	X	
			3.	X		3.	X	
			4.	X		4.	X	
			5.			5.	X	
4	Kompania Piwowarska SA	dobra konsumpcyjne	1.	X		1.	X	
			2.	X	X	2.	X	X
			3.	X		3.	X	
			4.	X		4.	X	
			5.			5.		
5	Telekomunikacja Polska SA	telekomunikacja, media, rozrywka	1.	X		1.	X	
			2.	X	X	2.	X	X
			3.	X		3.	X	
			4.	X		4.	X	
			5.			5.		

6	GlaxoSmithKline Pharmaceuticals	farmacja i medycyna	1. 2. 3. 4. 5.	X X X		1. 2. 3. 4. 5.	X X X	X X X
7	ING Bank Śląski	bankowość, finanse, ubezpieczenia	1. 2. 3. 4. 5.	X	X X X	1. 2. 3. 4. 5.	X	X X X X
8	Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA	paliwa, energia, wydobywanie	1. 2. 3. 4. 5.	X X X	X X	1. 2. 3. 4. 5.	X	X X X X
9	Polski Koncern Naftowy ORLEN	paliwa, energia, wydobywanie	1. 2. 3. 4. 5.	X X X	X X	1. 2. 3. 4. 5.	X X X	X X
10	Procter & Gamble Polska GK	dobry konsumpcyjny	1. 2. 3. 4. 5.	X	X X X X	1. 2. 3. 4. 5.	X X X	X X X
11	Citi Handlowy	bankowość, finanse, ubezpieczenia	1. 2. 3. 4. 5.	X X X	X X	1. 2. 3. 4. 5.	X X X X	X
12	Bank BPH SA	bankowość, finanse, ubezpieczenia	1. 2. 3. 4. 5.	X X X	X X	1. 2. 3. 4. 5.	X X X	X X

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji dostępnych na stronach internetowych firm lub publikowanych w raportach społecznych.

Przeprowadzona ocena działań z zakresu społecznej odpowiedzialności podejmowanych przez czołowe polskie spółki pokazuje, że wszystkie one w mniejszym lub większym stopniu spełniają kryteria nowoczesnego podejścia do CSR. Jak można było przypuszczać, w największym stopniu spełniają je firmy, które znalazły się w ścisłej czołówce (do miejsca 5) – można powiedzieć, że są to polscy liderzy nowoczesnego rozumienia społecznej odpowiedzialności biznesu. Są to Nutricia, Schenker, Danone, Kompania Piwowarska i Telekomunikacja Polska. W ich inicjatywach można dostrzec zarówno podejście systemowe CSR 2.0, jak i umiejętność tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej (w tym przypadku wzorem dla innych może być

Danone). Spółki, które znalazły się na dalszych miejscach (od 6 do 12), wydają się tkwić gdzieś pomiędzy podejściem tradycyjnym a nowoczesnym, ale w ich działaniach również można dostrzec elementy strategicznego myślenia. Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że im dalej w rankingu, tym mniejszy będzie udział w działaniach CSR-owych nowoczesnego podejścia, kładącego nacisk na obustronne korzyści, a więcej klasycznego, wizerunkowego CSR, podporządkowanego w dużej mierze celom *public relations* (wskazuje na to pobieżna analiza działań opisywanych przez firmy znajdujące się w ostatniej dziesiątce rankingu; analiza ta nie została zawarta w artykule ze względu na jego ograniczoną objętość).

Wnioski, jakie się w związku z tym nasuwają, nie są zbyt optymistyczne. W rankingu Odpowiedzialnego Biznesu bierze udział corocznie kilkadziesiąt polskich firm, co stanowi ułamek procenta wszystkich działających w kraju podmiotów. Z tego ułamka zaledwie kilkanaście przedsiębiorstw stara się podchodzić do idei społecznej odpowiedzialności biznesu w sposób przemyślany, integrując te działania ze swoją podstawową działalnością i włączając je w strategię biznesową, a także nadając im szerszy kontekst środowiskowy. Pozostałe przedsiębiorstwa ciągle jeszcze tkwią w tradycyjnym, wizerunkowym podejściu do CSR, co nie wróży dobrze ani zakresowi rozwiązywanych problemów, ani długotrwałości tego zaangażowania.

7. Podsumowanie

Obydwie przedstawione w artykule koncepcje: strategicznego podejścia do CSR Vissera i tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej Kramera i Portera, są wyrazem nowoczesnego podejścia do idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Są one próbą zreformowania jej dotychczasowych założeń i nadania jej nowego sensu, który polega na integracji korzyści biznesowych i społecznych. W obu tych koncepcjach można dostrzec pewne podobieństwa, ale wydaje się, że każda z nich kładzie nacisk na nieco inne kwestie. W koncepcji CSR 2.0 skoncentrowano się na całościowym, systemowym podejściu do społecznej odpowiedzialności, które ma zapewnić szeroką koalicję różnych podmiotów zdolnych realizować przedsięwzięcia pozwalające rozwiązywać problemy społeczne na dużo większą niż obecnie skalę.

Z kolei w koncepcji *shared value* skupiono się raczej na pogodzeniu i ścisłym zintegrowaniu oferowanych produktów oraz sposobu prowadzenia działalności (łańcucha wartości) z tworzeniem korzyści społecznych, ale w sposób zapewniający maksymalizację zysku. Ta koncepcja akcentuje ekonomiczne motywy zaangażowania się w inicjatywy społeczne, gdyż w przekonaniu jej autorów działania z obszaru CSR nigdy nie osiągną odpowiedniej skali, znaczenia ani zakresu, o ile przedsiębiorstwa nie dostrzegą w tej aktywności swojej szansy na rozwój i podnoszenie konkurencyjności.

Przeprowadzona w artykule ocena działań z zakresu społecznej odpowiedzialności podejmowanych przez pierwszych 12 spółek znajdujących się w Rankingu Odpowiedzialnych Firm pokazuje, że wszystkie one w jakimś zakresie spełniają

kryteria nowoczesnego podejścia do CSR. Nie jest zaskoczeniem, że w największym stopniu spełniają je firmy, które zajęły czołowe miejsca od 1 do 5: Nutricia, Schenker, Danone, Kompania Piwowarska i Telekomunikacja Polska. Są to polscy liderzy nowoczesnego rozumienia społecznej odpowiedzialności biznesu, gdyż w ich inicjatywach można dostrzec zarówno podejście systemowe CSR 2.0, jak i umiejętność tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej. Spółki, które znalazły się na dalszych miejscach, znajdują się w połowie drogi pomiędzy podejściem tradycyjnym a nowoczesnym – w wielu ich działaniach prospołecznych można znaleźć elementy strategicznego myślenia. Wydaje się bardzo prawdopodobne, że wraz z przesuwaniami się w kierunku końca rankingu, coraz mniejszy będzie udział nowoczesnego podejścia do CSR, kładącego nacisk na obustronne korzyści, a więcej klasycznego, wizerunkowego CSR, podporządkowanego w dużej mierze celom *public relations*. Pokazuje to, jak wiele jest jeszcze w Polsce do zrobienia w propagowaniu nowoczesnego podejścia do społecznej odpowiedzialności biznesu po to, aby nauczyć się przekształcać społeczne problemy w szansę dla przedsiębiorstw i generować pozytywne sprzężenie zwrotne zdolne uruchamiać siły napędowe długofalowego wzrostu światowej gospodarki.

Literatura

<http://odpowiedzialnybiznes.pl/baza-wiedzy/publikacje/artykuly> (24.05.2013).

Pindelski M., *CSR na styku organizacji i klienta – odpowiedzialność społeczna sprzedaży*, [w:] Płoszajski P. (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, Wydawnictwo OpenLinks SGH, Warszawa 2012.

Porter M., Kramer M., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 52.

Porter M., Kramer M., *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 99.

Visser W., *CSR 2.0: The evolution and revolution of corporate social responsibility*, [w:] Pohl M., Tolhurst N. (red.), *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, John Wiley & Sons, Chichester 2010.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AMONG ROF CORPORATIONS – TRADITIONAL OR MODERN APPROACH?

Summary: The article presents two modern approaches to CSR idea – Visser’s CSR 2.0 and Shared Value by Porter and Kramer. The author compares both concepts underlining their similarities and differences. She analyzes and evaluates operations undertaken by enterprises, trying to find out if it is possible to regard them as modern or traditional approach.

Keywords: Corporate Social Responsibility, CSR 2.0, Shared Value, modern CSR.