

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**288**

# **Spółeczna odpowiedzialność organizacji**

## **W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii**



Redaktorzy naukowi

**Zdzisław Pisz**

**Magdalena Rojek-Nowosielska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-369-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako fundamenty nowego modelu biznesowego .....	11
<b>Ewa Gluszek</b> , Wykorzystywanie inicjatyw społecznych w budowaniu atrybutów dobrej reputacji przedsiębiorstwa .....	22
<b>Ewa Jastrzębska</b> , Społeczna odpowiedzialność liderów CSR w Polsce – wyniki badań.....	37
<b>Stanisław Kamiński</b> , Zawodność rynku a odpowiedzialna realizacja zadań publicznych przez przedsiębiorstwa .....	49
<b>Katarzyna Klimkiewicz</b> , Wizerunek przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego – analiza treści komunikatów .....	57
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny</b> , Oblicza odpowiedzialności społecznej w strategii przedsiębiorstwa .....	70
<b>Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata</b> , Strategia CSR, czyli tworzenie wspólnej wartości .....	84
<b>Paweł Kuźbik</b> , Strategiczna mapa interesariuszy klubu piłkarskiego .....	95
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka</b> , Ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w ramach CSR – korzyści dla przedsiębiorców .....	106
<b>Dominika Mirońska, Piotr Zaborek</b> , Analiza wrażliwości polskich nabywców indywidualnych na działania z zakresu marketingu społecznego podejmowane przez wytwórców dóbr i usług konsumpcyjnych .....	115
<b>Aleksandra Paszkiewicz</b> , Raportowanie zintegrowane jako przejaw ewolucji sprawozdawczości finansowej .....	126
<b>Adrian Pyszka</b> , Tworzenie społecznie odpowiedzialnych innowacji (SOI) z perspektywy kosztów transakcyjnych.....	138
<b>Marcin Ratajczak</b> , Ekorozwój jako podstawa odpowiedzialnego biznesu (CSR) w obszarze środowiska naturalnego .....	151
<b>Janusz Reichel</b> , <i>Homoresponsabilis</i> – edukacja globalna na rzecz społecznej odpowiedzialności w szkolnictwie zawodowym.....	160
<b>Piotr Rogala</b> , Raporty społeczne – doświadczenia i dylematy.....	173
<b>Agata Rudnicka</b> , Rynek FairTrade w wybranych krajach Unii Europejskiej .	182
<b>Ewa Stawicka</b> , Znaczenie kodeksów etycznych w małych i średnich przedsiębiorstwach .....	190
<b>Magdalena Stefańska</b> , Podstawy teoretyczne i ewolucja pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) .....	198

<b>Dorota Teneta-Skwiercz</b> , Istota i zasady funkcjonowania funduszy odpowiedzialnego inwestowania.....	212
<b>Monika Wilewska</b> , CSR przedsiębiorstw dużych i z sektora MSP – podobieństwa i różnice .....	224
<b>Przemysław Wolczek</b> , Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce.....	234
<b>Adam Zawadzki</b> , Outsourcing w koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji.....	249
<b>Halina Zboroń</b> , CSR – ku nowemu paradygmatowi.....	259

## Summaries

<b>Tomasz Brzozowski</b> , Sustainable development and corporate social responsibility as the basis for new business model .....	21
<b>Ewa Głuszek</b> , Social initiatives in building key ingredients of star-quality corporate reputation .....	36
<b>Ewa Jastrzębska</b> , Social responsibility of CSR leaders in Poland – results of research .....	48
<b>Stanisław Kamiński</b> , Market failure and responsible public tasks performance by enterprises .....	56
<b>Katarzyna Klimkiewicz</b> , Image of a socially responsible firm – results of a content analysis.....	69
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny</b> , Faces of social responsibility in corporate strategy .....	83
<b>Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata</b> , CSR strategy as common value creation .....	94
<b>Paweł Kuźbik</b> , Strategic stakeholder's map of sports organizations.....	105
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka</b> , Environmental responsibility in CSR – benefits for the entrepreneurs.....	114
<b>Dominika Mirońska, Piotr Zaborek</b> , Analysis of Polish consumers' sensitivity to the cause related marketing activities undertaken by producers of consumer goods and services .....	125
<b>Aleksandra Paszkiewicz</b> , Integrated reporting as an aspect of financial reporting evolution .....	137
<b>Adrian Pyszka</b> , Creating Socially Responsible Innovations considering transaction costs .....	150
<b>Marcin Ratajczak</b> , Sustainability as the basis of responsible business (CSR) in the environmental area.....	159
<b>Janusz Reichel</b> , <i>Homoresponsabilis</i> – global education for social responsibility in vocational education.....	172
<b>Piotr Rogala</b> , Social responsibility reports – experiences and dilemmas.....	181

---

<b>Agata Rudnicka</b> , FairTrade market in old and new EU countries .....	189
<b>Ewa Stawicka</b> , Meaning of ethical codes in small and medium enterprises ...	197
<b>Magdalena Stefańska</b> , Theoretical background and evolution of the definition of CSR .....	211
<b>Dorota Teneta-Skwiercz</b> , Essence and rules of SRI's performance .....	223
<b>Monika Wilewska</b> , CSR in SMEs and in large enterprises – similarities and differences.....	233
<b>Przemysław Wolczek</b> , Corporate Social Responsibility reporting in Poland	248
<b>Adam Zawadzki</b> , Outsourcing in the concept of corporate social responsibility .....	258
<b>Halina Zboroń</b> , CSR – towards the new paradigm .....	270

**Janusz Kroik, Jan Skonieczny**

Politechnika Wroclawska

---

## OBLICZA ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ W STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

---

**Streszczenie:** Coraz częściej wyrażana opinia o konieczności realizacji przez przedsiębiorstwo zarówno celów finansowych, jak i społecznych może się stać powszechnym modelem biznesowym dla przedsiębiorstw. Uznanie celu przedsiębiorstwa, jakim jest tworzenie wartości ekonomiczno-społecznych, sprzyja powstawaniu nowych koncepcji zarządzania opartych na odpowiedzialności społecznej, takich jak: CSV, CSI i HVC. Opracowanie, a szczególnie wdrożenie strategii opartej na odpowiedzialności społecznej wymaga uwzględnienia wartości ekonomiczno-społecznych w tym procesie. Na tym tle strategia „błękitnego oceanu” ma naturalne cechy zbliżające ją do CSR

**Słowa kluczowe:** odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa, wartość ekonomiczno-społeczna, strategia.

### 1. Wstęp

Dyskusja o CSR, jako koncepcji zarządzania, ma coraz bardziej wymiar praktyczny. Jej źródeł należy szukać w zachowaniu kierownictw firm polegającym na liczeniu się przez nie z opinią zarówno akcjonariuszy, jak i klientów oraz innych grup rynkowych (np. organizacji konsumenckich i ekologicznych), nie tylko w wymiarze symboliczno-wizerunkowym, ale przede wszystkim biznesowym. Przejawia się ono w traktowaniu różnych interesariuszy jako „twardych graczy” rynkowych, wymagających od przedsiębiorstw odpowiedzialnej strategii odwzorowanej w codziennych decyzjach i działaniach. Wiele dowodów (widocznych w sprawozdaniach i opisach zachowań rynkowych firm) wskazuje, że wokół CSR powstaje nowa kategoria przesłania, rodzaj paradygmatu i zobowiązanie, które – ujmowane w postaci kluczowych przesłanek lub motywów strategicznych – są swoistą wizytówką i wyzwaniem dla strategii przedsiębiorstwa zorientowanej na zrównoważony rozwój w warunkach silnej konkurencji<sup>1</sup>. Liczne grono teoretyków wyraża wprost opinię o konieczności

---

<sup>1</sup> J. Kroik, Z. Malara, *CSR i zrównoważony rozwój w warunkach silnej konkurencji*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego im. A. Chętnika, nr XXV, 2011, s. 423.

realizacji przez przedsiębiorstwo zarówno celów finansowych, jak i społecznych. Zmiana ta jest po części inspirowana „zderzeniem się” poglądów (teorii) wywodzących się z ekonomii z poglądami prezentowanymi w naukach o zarządzaniu. W tym drugim nurcie nie kwestionuje się zasadności wyodrębnienia kryterium zysku (lub pochodnych, jak np. wartość przedsiębiorstwa, stopy zysku), ale traktuje się go wręcz jako cel warunkujący możliwość osiągania innych, nazywanych też celami wyższego rzędu, wśród których wymienia się takie jak uznanie społeczne, satysfakcjonujący stopień samorealizacji, przetrwanie i rozwój.

Zwolennikiem takich poglądów jest P. Drucker, który twierdzi, że zysk nie jest jedyną przesłanką dla zrozumienia istoty przedsiębiorczości oraz generowania celów przedsiębiorstwa. Jego zdaniem wyniki ekonomiczne są podstawą, bez której przedsiębiorstwo nie może wypełnić żadnych innych obowiązków, tj. „nie może być dobrym pracodawcą, dobrym obywatelem, dobrym sąsiadem”<sup>2</sup>, inaczej mówiąc – nie jest odpowiedzialne społecznie. Takie ujęcie problemu oznacza, że społeczna odpowiedzialność ma wymiar strategiczny i powinna być odwzorowana w strategii przedsiębiorstwa. Dodatkowym wzmocnieniem tej argumentacji jest to, że sposób odwzorowania można też rozważać na tle typu orientacji strategicznej i wiązać z określoną jej odmianą. Idąc dalej, deklaruje się też, że rozwinięta odmiana odpowiedzialności społecznej zwana CSV (*Creating Shared Value*) staje się wręcz, według jej propagatorów M.E. Portera i M.R. Kramera, nowym etapem rozwoju kapitalizmu<sup>3</sup>. Niezależnie od szczegółowych odmian są one (orientacje) uformowane w umownym kontinuum: idea, organizacja, rynek. W tym kontinuum koncepcja CSR jest odnoszona do rynku, a CSV zarówno do organizacji, jak i do rynku<sup>4</sup>. Celem artykułu jest pokazanie, że odpowiedzialność społeczna, niezależnie od ukształtowanego wyniku wielu działań i różnego oblicza (CSR, CSV, CSI, HVC), może być istotnym czynnikiem wpływającym na opracowanie strategii.

## 2. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa motywem jego strategii

R.M. Grant, zajmując się ewolucją zarządzania strategicznego na przestrzeni ostatnich dziesięć lat, stwierdza, że wśród czterech dominujących obecnie motywów strategicznych przedsiębiorstw amerykańskich jest CSR. Kryzys ekonomiczny, który przyczynił się do rozczarowania „kapitalizmem wartości dla akcjonariuszy”, skłania przedsiębiorstwa do poszukiwania źródeł przyszłego sukcesu w takich obszarach, jak: odpowiedzialność społeczna, etyka, dbanie o środowisko naturalne i le-

<sup>2</sup> P. Drucker, *Classic Drucker*, MT Biznes, Warszawa, 2010, s. 216.

<sup>3</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, HBRP 2011 nr 5, s. 36.

<sup>4</sup> M. Pindelski, *Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 2, s. 6.

gitymizację społeczną<sup>5</sup>. Według R.M. Granta kończy się okres budowania strategii w oparciu o przełomowe technologie, co oznacza, że istniejące odkrycia i nowinki technologiczne powinny odgrywać rolę służebną, ważną dla efektywności modelu biznesowego i nie być jedynym czynnikiem sukcesu rynkowego<sup>6</sup>. W tab. 1 pokazano przesłanki opracowania strategii z różnych perspektyw strategicznych.

**Tabela 1.** Ekspozycja CSR jako dominującego motywu strategicznego współczesnych przedsiębiorstw (korporacji)

Perspektywa strategiczna	Okres	Przesłanki (motywy) opracowania strategii
Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej	Lata 80. i część dekady lat 90. XX wieku	Analiza zasobów i umiejętności; maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy; restrukturyzacja i reinżynieria; fuzje i alianse strategiczne
Odwzorowanie nowej ekonomii	Część dekady lat 90. XX wieku do przełomu wieków	Innowacje; nowe modele biznesowe; przełomowe technologie
Specyfika zjawisk trzeciego tysiąclecia	Pierwsza dekada XXI wieku z perspektywą na dalsze dekady	Społeczna odpowiedzialność biznesu i etyka biznesu; rywalizacja o standardy; rynki typu <i>winner-takes-all</i> ; strategie globalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 32.

Z wdrożenia koncepcji CSR przez różne przedsiębiorstwa wynika, że wciąż mało jest przekonujących doświadczeń co do wykorzystywania jej w procesie opracowania strategii biznesowej. Stąd też coraz wyraźniej słychać wśród praktyków głos o konieczności zmiany w podejściu do CSR polegającej na odejściu od traktowania jej jako instrumentu z obszaru *public relations* i skupianiu się tylko na rozwijaniu programów promocyjnych. Te ostatnie coraz częściej kojarzy się z propagandową presją przedsiębiorstwa na klientów mającą na celu poprawę reputacji i ogólnej atmosfery medialnej. Wiele przedsiębiorstw w pewnym sensie „zapętlilo się” w rozumieniu CSR jako działalności propagandowej. W tab. 2 opisano działania spółki giełdowej Polimex-Mostostal<sup>7</sup>. Analiza wyróżnionych działań spółki w oparciu o raporty z lat 2009-2011 nie pozwala na stwierdzenie, że są one pochodną przyjęcia przez przedsiębiorstwo strategii rozwoju (rozumianej jako kombinacja celów i środków). Wręcz przeciwnie, zauważa się pewnego rodzaju schematyczność

<sup>5</sup> R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 30-31.

<sup>6</sup> W literaturze odróżnia się innowację wartości od innowacji technologii. W nowym spojrzeniu na strategię wymaga się koncentrowania się na tym pierwszym sposobie poszukiwania innowacyjności (zob. F. Krawiec, *Zarządzanie strategią firmy*, Difin, Warszawa 2011, s. 83).

<sup>7</sup> W raportach podkreśla się, że firma popiera i realizuje w praktyce ideę społecznej odpowiedzialności biznesu, dążąc do równowagi między ekonomią, etyką i poszanowaniem środowiska naturalnego.



i powtarzalność działań w kolejnych latach sprawozdawczych, abstrahując od oceny uzyskiwanych korzyści, jakie osiągnęli beneficjenci tej firmy.

**Tabela 2.** Obraz aktywności CSR w raportach Polimex-Mostostal SA

Mapa zagadnień CSR	Raport z 2009 roku	Raport z 2010 roku	Raport z 2011 roku
1	2	3	4
Zasady ładu korporacyjnego	10 wytycznych o tradycyjnej formie odnoszących się do norm; spółek publicznych, prawodawstwa, systemu kontroli, doskonalenia zarządzania i ograniczania ryzyka, zobowiązań podatkowych itd.	Identyczne sformułowania jak w roku poprzednim	Identyczne sformułowania jak w roku poprzednim
Kodeks etyki	Odnotowanie wprowadzenia Kodeksu w maju 2008 roku	Identyczne sformułowania jak w roku poprzednim	Identyczne sformułowania jak w roku poprzednim
Ochrona środowiska (OŚ)	8 ogólnych sformułowań o przestrzeganiu norm, kontroli emisji, inwestowaniu tylko w nowoczesne środowiskowo rozwiązania, optymalizacji zużycia energii, rozwijanie ekoenergii jako wykonawcy, angażowanie pracowników w działania OŚ	Identyczne sformułowania jak w roku poprzednim	Identyczne sformułowania jak w roku poprzednim
Działalność charytatywna i sponsoringowa	Wsparcie; 3 organizacje NGO na rzecz opieki zdrowotnej, 2 przedsięwzięcia edukacyjne, 2 kluby sportowe, 4 organizacje NOG i przedsięwzięcia w sferze kultury, 2 inne organizacje – sfera ochrony pracy i więzi absolwentów (razem 13 elementów)	Wsparcie; 8 identycznych pozycji oraz 2 NGO pomoc humanitarna, 2 NGO w sferze kultury, 1 NGO z ochrona zdrowia, 1 związek sportowy, 1 stowarzyszenie o projekcji działań społecznych (razem 15 elementów)	Wsparcie; 9 identycznych z lat poprzednich oraz 4 organizacje kościelno-katolickie, 2 NGO na rzecz pomocy dzieciom, 2 NGO dla m. Płock, 1 Filharmonia, 1 Uniwersytet w Siedlcach, 1 Gmina Gdańsk, 1 Związek Inżynierów Budownictwa
Kongresy i konferencje	Udział/wsparcie w 7 przedsięwzięciach, w tym 4 o charakterze	Udział/wsparcie w 7 identycznych jak w roku poprzednim	Udział/wsparcie w 5 identycznych przedsięwzięciach jak

Tabela 2, cd.

1	2	3	4
	międzynarodowym (m.in. Forum w Krynicy, Europejski Kongres Gospodarczy)	przedsięwzięciach oraz 7 nowych, w tym 6 o charakterze lokalnym i/lub branżowych i 1 o charakterze międzynarodowym	w latach poprzednich oraz dodatkowo innych 5 branżowych, 1 ogólnobiznesowe oraz 1 na rzecz Konferencji Rektorów Uczelni Technicznych
Nagrody i wyróżnienia	Zarejestrowano 14 pozycji. 7 pozycji to są indywidualne osiągnięcia dla prezesa, 2 nagrody, które można łączyć z ideą CSR (Nagroda Jakości, tytuł firmy przyjaznej pracownikom), pozostałe 5 mają tytuły biznesowe i branżowe, np. za generalne wykonawstwo czy dwie nagrody BCC	Wylistowano 14 pozycji. Dwie są identyczne jak poprzednio. 5 pozycji indywidualnych dla prezesa, 3 pozycje powiązane z CSR (w tym dwie indywidualne przyznane przez regionalną Izbę Gospodarczą w Katowicach jako kreator zmian i postępu, jako promotor uczciwej konkurencji i poświęcenia na rzecz drugiego człowieka). Pozostałe 8 pozycji ma tytuły biznesowe, branżowe i techniczne	Wskazano 13 pozycji. 3 mają charakter indywidualny dla prezesa Spółki. 2 pozycje identyczne jak w okresach poprzednich. Żadna z pozycji nie łączy się wprost z CSR, chociaż niektóre z nich są oceną za długoletnią politykę i strategię przedsiębiorstwa (np. wyróżnienie INE PAN). Z 10 pozycji adresowanych dla Spółki są 2 za konkretne rozwiązania techniczne (np. hala wystawiennicza w Kielcach)
Bezpieczeństwo i higiena pracy	Brak adnotacji w tym zakresie	Podano 8 pozycji. 5 ma charakter ogólnych deklaracji (np. aktywne działanie na rzecz poprawy warunków pracy czy zapewnianie dobrych warunków pracy). 3 są to w miarę konkretne działania (np. informator dla pracowników „Bądź bezpieczny”, Lista kontrolna VCA SCC)	Identyczne działania jak w roku poprzednim

Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych raportów Spółki pt. *Firma społecznie odpowiedzialna* za okres 2009-2011.

Jakże wstrzeźliwie należy spojrzeć na wyniki badań prowadzonych wśród innych polskich przedsiębiorstw. Jednymi z ostatnich na większą skalę były badania

przeprowadzone w grudniu 2011 r. na zlecenie PARP<sup>8</sup>. Do znajomości pojęcia CSR przyznało się tylko 31% pytaných firm. Badania te prowadzono z pozycji reguł adresowanych do siedmiu obszarów odpowiedzialności społecznej zawartych w normie ISO 26000. Ich krótka interpretacja wraz z wynikami własnych badań ankietowych na próbie 108 menedżerów różnych polskich firm z 2010 r.<sup>9</sup> pokazano w tab. 3. Uzyskane wyniki (w badaniach zarówno z 2011 r., jak i z 2010 r.) pokazują, że idea CSR nie jest zbyt głęboko uświadamiana przez kierownictwa przedsiębiorstw. Pewne nadzieje można wiązać z sukcesywnym przekonywaniem decydentów po stronie biznesowej i społecznej, że myślenie strategiczne o odpowiedzialności ma uzasadniony sens merytoryczny. Winę (jeśli można tu mówić o winie) za taką sytuację ponoszą nie tylko przedsiębiorstwa, ale również teoretycy zarządzania zajmujący się społeczną odpowiedzialnością, którzy nie opracowali dotychczas skutecznych narzędzi, za pomocą których można by „przekładać” zasady społecznej odpowiedzialności na strategię i działania firm.

Mimo sformułowania już kilkadziesiąt lat temu zasad CSR, wskazówki co do ich urzeczywistnienia w wymiarze strategicznym są nadal ogólne. Na przykład G. Gibbons opracował schemat planowania działalności gospodarczej przedsiębiorstwa dopasowany do konkretnych warunków i starający się jednocześnie maksymalizować możliwości wynikające z zajmowania się kwestiami społecznymi, przy zapewnianiu ochrony przed ryzykiem związanym z tymi kwestiami. Zaproponowany schemat wykorzystuje analogię budowanego domu, w którym fundamentem jest głęboka diagnoza uwarunkowań do wykorzystywania podejścia charakterystycznego dla spraw odpowiedzialności biznesu. Dom jest zbiorem atrybutów będących podstawą do przekraczania oczekiwań społecznych i budowania przewagi konkurencyjnej. Nazywany jest on programem przywództwa w zagadnieniach społecznych lub środowiskowych. Na program ten mają wpływ interesariusze, kluczowe kwestie z diagnozy i strategia biznesowa. G. Gibbons podaje przykłady, kiedy buduje się dom na słabych fundamentach i/lub tworzy się solidne fundamenty z mało dostrzegalnymi atrybutami dla przekroczeń i przewag konkurencyjnych. Obie sytuacje niedostosowania (solidnego fundamentu i samego domu) nie są korzystne z punktu widzenia biznesowego, bo nie dają wystarczającej gwarancji co do wnoszenia dodatkowej wartości do działalności gospodarczej przedsiębiorstwa<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Wykonane przez PwC i SMG KRC Miliard Brown na próbie 850 przedsiębiorstw różnej wielkości, za A. Stanek-Kowalczyk, *Wąskie rozumienie społecznej roli firm*, HBRP 2012, nr 5.

<sup>9</sup> Wyniki omówiono w kilku artykułach autorów, w tym m.in. J. Kroik, J. Skonieczny, *Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 220, Wrocław 2011, s. 193-206.

<sup>10</sup> G. Gibbons, *Budowanie programu odpowiedzialnego biznesu*, [w:] *Biznes*, t. 1, Zarządzanie firmą, cz. 1, PWN, Warszawa 2007, s. 194-196.

**Tabela 3.** Obraz aktywności polskich przedsiębiorstw w siedmiu obszarach CSR (w dwóch różnych badaniach terenowych)

Typ obszaru CSR	Wybrane dane liczbowe i interpretacja wg badań dla PARP	Wybrane dane liczbowe i interpretacja wg badań własnych
1	2	3
Prawa człowieka	Mają ogólny deklaracyjny charakter bez wskazywania konkretnych działań. Tylko 15% firm zapewnia odpowiednie warunki pracy osobom niepełnosprawnym	Odnoszono się w kilku pytaniach bez konieczności wskazywania konkretnych działań. W jednym z pytań tylko 38% badanych uznało, że przestrzegane są ogólne zasady CSR, a 42% nie potrafiło dać jednoznacznej odpowiedzi
Ład organizacyjny	Misję i wizję posiada 68%, zdefiniowane tzw. wartości organizacyjne 64%, kodeks etyczny 70%. Jednak w formie pisemnej ma je tylko 20%	Do przestrzegania zasad i kodeksu etycznego przyznało się tylko 51%, a 20% nie wiedziało. Jednak w formie pisemnej deklarację złożyło 16%
Relacje z pracownikami	Jako „dowód” idei CSR podano terminowe wypłacanie wynagrodzeń – 66%. Wyższe niż standardy zapisane w prawie, dotyczące integracji pracowników i opieki zdrowotnej deklaruje 4-12% firm. W procesie rekrutacji zwraca się uwagę na płeć – 50%, wiek – 42% posiadanie dzieci – 14%, orientacja seksualna – 11%. Wynik ten znacznie odbiega od wskazania jako kluczowy dla idei tego zagadnienia – 72%	Kluczowość tego obszaru CSR deklarowało 67% badanych, definiowane jako dobro pracowników. Zdrowie pracowników wskazywało odrębnie 35% respondentów. Przewagę konkurencyjną CSR dzięki podejściu do pracowników wskazywało 33% badanych
Środowisko naturalne	Podano wiele szczegółowych działań na rzecz środowiska naturalnego, m.in. proste oszczędzanie – 70% firm, odnawialne źródła 9%. Z drugiej strony w istotnych decyzjach biznesowych 52% firm nie bierze pod uwagę ich ewentualnego wpływu na środowisko	Kluczowość zagadnienia w koncepcji wskazywało 39% respondentów. Przewagę konkurencyjną poprzez ten obszar wybrało 32%, ale element CSR w budowie przewagi tylko 10%
Uczciwe praktyki rynkowe	Ponad 75% firm nie ma odrębnych mechanizmów przeciwdziałania praktykom korupcyjnym, licząc na kodeksy etyczne i szkolenia. Deklaruje się w większości terminowość regulacji zobowiązań, jednak aż 40% czyni to „zazwyczaj”. Dodatkowo 40% firm nie prowadzi żadnej oceny swoich dostawców pod kątem realizacji zasad CSR. Ponad 50% badanych wskazuje ten obszar jako kluczowe zagadnienie CSR	Przewagę konkurencyjną w ramach CSR dzięki uczciwości z klientami wskazywało 42%, a w stosunku do partnerów biznesowych odpowiednio 31%

1	2	3
Relacje z konsumentami	Najwyższy procent wskazań jako kluczowe zagadnienie CSR, tj. 74%. Z drugiej strony tylko połowa posiada procedury rozpatrywania skarg klientów. Udostępnianie informacji jest spolaryzowane, głównie na dane formalne. Tylko 45% udostępnia „łatwo” informacje o swoich finansach	Przewagę konkurencyjną buduje się poprzez jakość – 81%, satysfakcję klienta – 59%, a w przypadku ujęcia dobrych relacji z klientami w ramach CSR uzyskuje się u 42% badanych
Zaangażowanie społeczne i rozwój	Niecałe 25% badanych wskazuje na jakiegokolwiek działania na rzecz społeczności lokalnej. Spośród tych aktywnych dominuje wsparcie finansowe organizacji i przedsięwzięć społecznych, sportowych, kulturalnych. Niewielki procent wskazuje na umożliwianie pracownikom działania w godzinach pracy na rzecz innych (około 7% firm)	Żadną aktywność z wymienionych kilkunastu deklaruje aż 46% badanych. Współpraca z samorządami jest u 25%, organizacjami pozarządowymi 26%. Edukację personelu wskazuje 33% respondentów
Pogląd na rodzaj osiąganych korzyści z tytułu zaangażowania w CSR	Aż 74% firm wskazuje na „pozytywny wizerunek”, 45% wskazuje na wyższe przychody i 58% na podnoszenie motywacji pracowników	Na promocje wskazało 64%, modę 29%, odwracanie uwagi od problemu 23%, a przewagę konkurencyjną 36% badanych

Źródło: opracowanie własne.

Istotne poznawczo jest też uchwycenie CSR w różnych możliwych orientacjach strategicznych (treści strategicznego podejścia i wyrazu) przedsiębiorstwa. Z wielu propozycji orientacji znanych w literaturze dwie uważane są powszechnie za podstawowe, tj. rynkowa i zasobowa. Mogą one być wystarczającą podstawą odniesienia dla analizy strategiczności CSR. Mimo że CSR, jak wspomniano wcześniej, jest raczej wiązany z rynkiem w kontinuum orientacji strategicznej, to przy takim dychoomicznym podziale sprawa nie jest jednoznaczna. Z jednej strony rynek (w umownej adekwatności oznacza otoczenie) – filtrowany przez zasady CSR – jest źródłem reakcji przedsiębiorstwa, a powstałe stąd zadania przyjęte przez przedsiębiorstwo nie mogą zaistnieć bez jego adekwatnych zasobów<sup>11</sup>. Idąc dalej, choć cele społeczne charakterystyczne dla CSR są nadrzędne, to ich wpływ na strategię nie musi być znaczący, bo to zależy od tego, jak podchodzi się do jej realizacji. Powyższe dylematy można by spróbować rozwiązać w ten sposób, żeby dwa obszary, tj. rynek reprezentujący społeczny wątek potrzeb oraz zasoby organizacji rozpatrywać jednocześnie, i w ten sposób niwelować „sztywną” granicę między tymi obszarami. Taką znaczącą poznawczo i utylitarnie próbą jest wymieniana wcześniej koncepcja M.E. Portera i M.R. Kramera tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej (CSV) w przedsiębiorstwie.

<sup>11</sup> M. Pindelski, wyd. cyt., s. 9.

### 3. Wartość ekonomiczno-społeczna jako przesłanka opracowania strategii firmy

M.E. Porter i M.R. Kramer budują, w pewnym sensie, fundamenty „solidnego domu” G. Gibbonsa. Jeszcze kilka lat temu ich poglądy na CSR były opatrywane wieloma znakami zapytania. Takie postrzeganie niejednoznaczności koncepcyjnej widzieli oni w trudności biznesowego powiązania odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw z obowiązkiem moralnym, zrównoważonym rozwojem, przyzwoleniem na prowadzenie działalności i reputacją<sup>12</sup>. Aktualnie wyrażają oni pogląd, że konieczny jest dalszy krok w ewolucji systemu kapitalistycznego, określony jako zasada tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej (*shared value*) będącej alternatywą dla wartości ekonomicznej<sup>13</sup>. Orientacja tylko na wartości ekonomiczne oznacza w praktyce optymalizację wyników finansowych i rozmijanie się z potrzebami klientów, a tym samym ignoruje szersze oddziaływania pozwalające na długookresowy sukces. Chodzi o to, aby wykraczać poza poprawiające samopoczucie działania będące reakcją na presję z zewnątrz. Praktyczna strona wytwarzania wartości społeczno-ekonomicznej tkwi w tym, że „(...) tworzy się pozytywne sprzężenie prosperity firmy z dobrostanem lokalnej społeczności, którego efektem są zyski o długotrwałym charakterze” oraz „(...) zakłada przestrzeganie prawnych i etycznych norm, a także łagodzenie wszelkich szkód wyrządzonych przez przedsiębiorstwa (...)”<sup>14</sup>. Badając konkretne przykłady pionierskich przedsiębiorstw z krajów rozwijających się nastawionych na tworzenie wartości ekonomiczno-społecznych, stwierdzono, że są to firmy o wyraźnie ograniczonych zasobach, a ich różnica działania w stosunku do organizacji użytku publicznego się zaciera.

M.E. Porter i M.R. Kramer wskazują trzy sposoby, dzięki którym przedsiębiorstwa mogą tworzyć wartości ekonomiczno-społeczne. Są to: przeformułowanie produktów i rynków, zdefiniowanie łańcucha wartości i stworzenie warunków do rozwoju lokalnych klastrów<sup>15</sup>. Klastrów przypisuje się skuteczną platformę współdziałania przedsiębiorstw, instytucji badawczych, stowarzyszeń branżowych i całej bazy tzw. aktywów publicznych. Szczególnie te ostatnie mają wpływ na lepsze lub gorsze tzw. ramowe warunki funkcjonowania klastrów. Zaobserwowano w związku z tym następujące zjawisko, a mianowicie im głębsze jest odrywanie się firm od lokalnego środowiska, tym niższy jest ich wpływ na rozwiązanie problemów ramowych, a koszty wyższe (np. w edukacji, logistyce, ochronie zdrowia).

---

<sup>12</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, HBRP, 2007 nr 6, s. 6.

<sup>13</sup> Jest to taka działalność operacyjna przedsiębiorstwa, która zwiększając jego konkurencyjność, wpływa jednocześnie korzystnie na gospodarcze i społeczne warunki funkcjonowania ludzi, wśród których ono działa. Generowanie wartości ekonomiczno-społecznej definiowane jako relacja korzyści do kosztów zakłada ciągłe poszukiwanie wartości biznesowej w aktywizacji związków między rozwojem społecznym a postępem gospodarczym.

<sup>14</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, wyd. cyt., s. 53.

<sup>15</sup> Tamże, s. 39.

Nowością w spojrzeniu na klaster wywodzącą się z wartości ekonomiczno-społecznej jest to, aby w kreowanym łańcuchu wartości był on tworzony w oparciu o czynności realizowane przez lokalne społeczności i organizacje zaliczane do sektora publicznego. Ta inspiracja sektorem publicznym powoduje, że przedsiębiorstwa przekraczają tradycyjną barierę korporacyjnej odpowiedzialności społecznej, idąc w kierunku korporacyjnej innowacji społecznej CSI (*Corporate Social Innovation*)<sup>16</sup>.

**Tabela 4.** Powiązanie społecznej i ekonomicznej wartości w działalności biznesowej według idei CSR, CSV, CSI, HCV

Płaszczyzna porównania	CSR	CSV	CSI	HVC
Przesłanka generalna podejmowania aktywności	Czynienie dobra w formie postawy obywatelskiej, filantropii i zrównoważonego rozwoju	Osiąganie wartości gospodarczej i społecznej będącej korzyścią w stosunku do kosztów	Postrzeganie potrzeb społecznych jako możliwości rozwijania idei, demonstrowania nowych idei, szukania i znajdowania nowych rynków	Wywieranie wpływu społecznego z czerpaniem korzyści biznesowych, szczególnie dla klientów najniższych warstw „piramidy” społecznej
Źródło inspiracji dyktujące rozpoczęcie działania	Inicjatywa według uznania lub w reakcji na presję z zewnątrz, w oderwaniu od maksymalizacji zysku	Nierozwiązalnie związane z konkurowaniem i maksymalizacją zysku, poprzez przeformułowanie produktów i rynków oraz przededefiniowanie produktywności dotyczącej łańcucha dostaw	Potrzeby społeczne występujące w strefach ubóstwa i wykluczenia, lepsza edukacja młodego pokolenia, opieka nad starszymi osobami itd.	Zyskowny wzrost na niewykorzystanym rynku, bardziej efektywne łańcuch dostaw i innowacje
Sposób podejścia do działań planistycznych	Plany działania określone przez informacje pochodzące z zewnątrz i osobiste preferencje, w warunkach ograniczeń budżetowych	Plan działania właściwy dla danej firmy, wpływa z jej wewnętrznych potrzeb, z projekcją tworzenia „sojuszy” w formie klastrów lokalnych	Plan działania oparty na zbieżności celów biznesowych i społecznych, silnych partnerów zaangażowanych w ideę trwałych zmian społecznych	Cele związane z pracownikami oraz świadomymi konsumentami oparte na zaufaniu i znajomości ekosystemu u podstaw piramidy społecznej dzięki organizacjom społecznym

Źródło: opracowanie własne.

<sup>16</sup> M.R. Kanter, *Korporacyjna innowacyjność społeczna – nowy model innowacji*, [w:] Zarządzanie innowacją, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 163.



Innym obliczem idei CSR są hybrydowe łańcuchy wartości (HVCs – *Hybrid Value Chains*), które symbolizują połączenie „dwóch różnych paliw”, tj. modelu biznesowego i społecznego<sup>17</sup>. HVC opisywany jest takimi ogniwami, jak: przedsiębiorcy społeczni, partnerstwo publiczno-prywatne i klienci z ubogich warstw społecznych czy też innowacyjność będąca pokłosiem specyficznego docierania na niezagospodarowane rynki składające się z wykluczonych i tzw. innowacyjność odwrotna polegająca na wykorzystaniu „osiągnięć” specyficznego rynku. Barrierami w urzeczywistnieniu HVC są: nieufność i brak komunikacji wobec organizacji społecznych wykorzystywanych w przeszłości wyłącznie jako partner outsourcingowy, mający „dostęp” do klientów, czy eksponowanie wobec tych organizacji nierównowagi sił. Są one również źródłem zagrożenia dla podejścia CSV.

W tab. 4 ujęto subtelne odmienności między CSR, CSV, CSI i HVC. Reasumując, z powodzeniem można bronić tezy, że istnieje zbieżny kontekst merytoryczny między CSR, CSV CSI i HVC jako podejściami przy rozwiązywaniu „palących” problemów społecznych, a ogólna zasada polegająca na poszukiwaniu przez przedsiębiorstwa wartości ekonomiczno-społecznych powoduje konieczność ich odzworowania w strategii biznesowej.

#### 4. „Wbudowanie” odpowiedzialności społecznej w strategię przedsiębiorstwa

Z przedstawianych w literaturze przedmiotu klasycznych i nowych koncepcji (modeli) strategii<sup>18</sup>, poniżej prezentujemy model strategii W. Chana Kima i R. Mauborgne, zwany potocznie strategią „błękitnego oceanu”<sup>19</sup>. Uważamy, że model ten ma naturalne cechy zbliżone do CSR. Jego autorzy definiują sześć zasad dla strategii „błękitnego oceanu”: rekonstrukcja granic rynku, koncentracja na szerokiej wizji, a nie na liczbach, sięganie poza granice istniejącego popytu, właściwa kolejność elementów strategicznych, przewyciężenie głównych przeszkód organizacyjnych

---

<sup>17</sup> B. Dayton, V. Budinich, *Nowy sojusz na rzecz globalnych zmian*, HBRP 2011 nr 2, s. 37; V. Budinich, S. Serneels, *Hybrydowe łańcuchy wartości, pomost między biznesem i społeczeństwem*, HBRP; *Odpowiedzialny biznes* 2012, s. 8.

<sup>18</sup> Do nowych koncepcji i modeli strategii, innych niż strategia „błękitnego oceanu”, zaliczamy: koncepcję zintegrowanego zarządzania strategią R.S. Kaplana i D.P. Nortona, model strategicznego działania M. Morgana, R.E. Levitta i W. Maleka, model *General Management Navigator* G. Mullera-Stewensa i Ch. Lachnera, model syntezy strategii B. De Witte i R. Meyera, model strategicznej elastyczności M.E. Raynora oraz model pasji i dyscypliny K. Obłója (zob. G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2013, s. 252-273).

<sup>19</sup> Błękitny ocean symbolizuje nieistniejące jeszcze sektory rynku, tj. przestrzeń, którą należy odkryć, i której nie dotknęły jeszcze siły konkurencji. W przeciwieństwie do niego czerwony ocean to wszystkie obecnie istniejące sektory rynku, a więc przestrzeń odkryta i poznana (zob. W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, [w:] *O strategii*, HBRP, ICAN Institute 2012, s. 142).



i wbudowanie realizacji w strategię<sup>20</sup>. Skuteczne wdrożenie strategii zależy, ich zdaniem, od uwzględnienia czterech czynników. Są to<sup>21</sup>: percepcja koniecznych zmian w działaniu przedsiębiorstwa, potencjał zasobowy przedsiębiorstwa, czynniki motywacyjne i czynniki polityczne.

Percepcja koniecznych zmian w działaniu przedsiębiorstwa związana jest ze zmianami świadomościowymi wśród pracowników. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno uświadomić ludziom potrzebę zmian strategicznych i przekonać, że ich wprowadzenie będzie korzystne w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym. Sprzyja temu partycypacyjny sposób zarządzania. Potencjał zasobowy jest istotny dla efektywnego wdrożenia strategii. Dla niektórych przedsiębiorstw może to być przeszkoda trudna do pokonania, ale możliwa. Poradzenie sobie z tym polega na zwiększeniu zasobów przez skoncentrowanie ich w obszarach (umiejętnościach) wewnątrz przedsiębiorstwa, które należy rozwijać, oraz przenoszenie ich z obszarów, gdzie występują w nadmiarze. Efektywne wykorzystanie zasobów w procesie wdrażania strategii polega na przeniesieniu ich z obszarów o niższej efektywności do wyższej efektywności. Przenoszenie (a często redukcja) zasobów może jednak wywoływać niechęć tych, którzy mają ich nadmiar i nie chcą tego zmieniać. Niewystarczająca ilość zasobów może też wywołać walkę o nie w przedsiębiorstwie pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi. Sposobami na poradzenie sobie z tymi problemami są: większe zaangażowanie menedżerów, szczególnie najwyższego szczebla, w proces wdrażania strategii oraz pracę nad uświadomieniem korzyści ze strategii dla wszystkich pracowników (przełamanie bariery percepcyjnej). Czynniki motywacyjne to kolejne wyzwania dla przedsiębiorstwa wdrażającego strategię. Wdrożenie strategii jest skuteczne, jeśli pracownicy będą odpowiednio motywowani. Należy poszukiwać wśród pracowników liderów, którzy bardziej niż inni są zainteresowani zmianami strategicznymi.

Liderami mogą być pracownicy różnych szczebli, którzy sami są przekonani do zmian oraz potrafią do nich przekonać innych. Sprzyjać temu powinien „uczciwy proces”, czyli zaangażowanie wszystkich ludzi, których ten proces dotyczy, wyjaśnienie im podstaw pojętych decyzji i powodów przyszłych awansów lub ich braku i klarowne przedstawienie oczekiwań, pozwalających pracownikom zrozumieć, czego się od nich oczekuje. Gdy ludzie uwierzą, że wdrażana strategia przyniesie im korzyści, przystąpią do jej urzeczywistnienia. W przeciwnym wypadku nie będą jej sprzyjać, a nawet będą ją sabotować, co w praktyce przyczyni się do demoralizacji zachowań w przedsiębiorstwie. Czynniki polityczne również wpływają na procesy opracowywania strategii. Zalicza się do nich spiski, intrygi i walkę o wpływy. Pamiętając, że polityka jest „sztuką osiągania rzeczy możliwych do osiągnięcia”, należy awansować pracowników, którzy chcą zmian strategicznych („anioły”), ogra-

---

<sup>20</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu, Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, 2010, s. 43.

<sup>21</sup> Tamże, s. 215.

niczać wpływy tych, którzy są przeciwnikami nowych rozwiązań („demony”) oraz wykorzystywać fachową wiedzę doradców (specjalistów).

Do czynników tych dodajemy jeszcze odpowiedzialność społeczną wyrażoną przez wartość społeczno-ekonomiczną. Wprowadzenie jej do „świata strategii” spowoduje, że przedsiębiorstwa skupią się na zyskach generujących korzyści społeczne. Dzięki temu przedsiębiorstwa zagospodarują rynki jeszcze nie obsługiwane, oferując nowe produkty, opierając się na nowych sposobach konfigurowania łańcuchów wartości i w końcu uzyskując trwalszą przewagę konkurencyjną niż tradycyjne sposoby obniżania kosztów i poprawy jakości.

## 5. Podsumowanie

Coraz częściej wyrażana opinia o konieczności realizacji przez przedsiębiorstwo zarówno celów finansowych, jak i społecznych może się stać modelem biznesowym. Jest ona pochodną „zderzenia się” teorii wywodzących się z ekonomii i z nauk o zarządzaniu. W tym drugim nurcie nie kwestionuje się zasadności wyodrębnienia kryterium zysku (lub pochodnych, jak np. wartość przedsiębiorstwa, stopa zysku), ale traktuje się go wręcz jako cel warunkujący możliwość osiągania innych, nazywanych też celami wyższego rzędu, wśród których wymienia się takie jak uznanie społeczne, satysfakcjonujący stopień samorealizacji, przetrwanie i rozwój. Uznanie celu przedsiębiorstwa, jakim jest tworzenie wartości ekonomiczno-społecznych, sprzyja powstawaniu nowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem opartych na odpowiedzialności społecznej, takich jak: CSV, CSI i HVC. Opracowanie, a szczególnie wdrożenie strategii opartej na odpowiedzialności społecznej wymaga uwzględnienia wartości ekonomiczno-społecznych w tych procesach (etapach) zarządzania strategicznego. Na tym tle podejście do strategii znane jako strategia „błękitnego oceanu” ma naturalne cechy zbliżające go do CSR. Po uwzględnieniu w mechanizmie tworzenia strategii kategorii odpowiedzialności społecznej wyrażonej przez wartość ekonomiczno-społeczną strategia ta może się stać dla przedsiębiorstw w najbliższej przyszłości realnym narzędziem wdrażania strategii.

## Literatura

- Budinich V., Serneels S., *Hybrydowe łańcuchy wartości, pomost między biznesem i społeczeństwem*, HBRP, Odpowiedzialny biznes 2012.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu, Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, 2010.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, [w:] *O strategii*, HBRP, ICAN Institute 2012.
- Dayton B., Budinich V., *Nowy sojusz na rzecz globalnych zmian*, HBRP 2011, nr 2.
- Drucker P., *Classic Drucker*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Firma społecznie odpowiedzialna – raporty spółki Polimex-Mostostal za lata 2009-2011.*

- Gibbons G., *Budowanie programu odpowiedzialnego biznesu*, [w:] *Biznes*, t. 1, Zarządzanie firmą, cz. 1, PWN, Warszawa 2007.
- Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2013.
- Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Kanter M.R., *Korporacyjna innowacyjność społeczna – nowy model innowacji*, [w:] *Zarządzanie innowacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Krawiec F., *Zarządzanie strategią firmy*, Difin, Warszawa 2011.
- Kroik J., Malara Z., *CSR i zrównoważony rozwój w warunkach silnej konkurencji*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego im. A. Chętnika, nr XXV, 2011.
- Kroik J., Skonieczny J., *Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, red. Z. Pisz, M. Rojek- Nowosielska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 220, Wrocław 2011.
- Pindelski M., *Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 2.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, HBRP 2007, nr 6.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, HBRP 2011, nr 5.
- Stanek-Kowalczyk A., *Wąskie rozumienie społecznej roli firm*, HBRP 2012, nr 5.

## FACES OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN CORPORATE STRATEGY

**Summary:** An opinion about the necessity of realization by enterprises both financial and social aims which is more and more often expressed, can become a general business model for enterprises. Enterprise goal recognition which is creating shared values, affects creating new management concepts based on social responsibility such as: CSV (corporate shared value), CSI (corporate social innovation) and HVC (hybrid value chain). Formulating, and especially introducing of the strategy which is based on social responsibility requires the implementation of shared values in this process. On this background “blue ocean” strategy has natural attributes towards CSR.

**Keywords:** corporate social responsibility, shared value, strategy.