

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**  
**ISBN 978-83-7695-607-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczuk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dzedzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119

<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies .....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning .....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381

<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczeptańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559

---

<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



**Jolanta Stec-Rusiecka**

Politechnika Rzeszowska  
e-mail: rusiecka@prz.edu.pl

---

**OCENA REALIZACJI KONCEPCJI  
SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI  
NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH  
PRZEDSIĘBIORSTW**

---

**ASSESSMENT OF THE REALISATION  
OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY CONCEPT  
ON THE EXAMPLE OF SELECTED COMPANIES**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.40

**Streszczenie:** Głównym celem artykułu jest ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności (CSR, *Corporate Social Responsibility*) oraz jej znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Badania przeprowadzono przy użyciu wywiadu osobistego, według ustrukturuwanego planu, który charakteryzuje się bezpośrednią relacją pomiędzy badaczem a badanym. Analiza empiryczna wybranych przedsiębiorstw pozwoliła stwierdzić, że realizacja koncepcji CSR przynosi najlepsze efekty dopiero wówczas, jeśli stanie się elementem strategii organizacji. Przedsiębiorstwa wdrażające zasady społecznej odpowiedzialności uzyskują innowacyjne rozwiązanie systemowe, które staje się elementem je wyróżniającym.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, interesariusze, korzyści i bariery wdrażania CSR.

**Summary:** The main aim of this article is to assess an implementation of the corporate social responsibility (CSR) concept and its importance for companies functioning. The research was conducted using a personal interview method, according to a structured plan which was characterized by a direct relationship between the investigator and the investigated. A conducted empirical analysis of selected companies revealed that the implementation of the CSR concept was most effective only when it became a part of the strategy of the organization. Businesses which introduce the principles of social responsibility obtain innovative system solutions which are distinctive for them.

**Keywords:** corporate social responsibility, stakeholders, benefits and barriers of CSR implementation.

## 1. Wstęp

Tematyka społecznej odpowiedzialności nabiera szczególnego znaczenia w kontekście strategicznego podejścia do rozwoju przedsiębiorstw oraz w kontekście zrównoważonego rozwoju. Obecnie CSR i działalność innowacyjną uznaje się za podstawowe kompetencje przedsiębiorstw [Rexhepi i in. 2013, s. 532]. Współczesne organizacje, aby skutecznie konkurować, zmuszone są do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań systemowych, do których możemy zaliczyć koncepcję społecznej odpowiedzialności. Wdrożenie koncepcji CSR w organizacji powinno być powiązane z implementacją jej zasad do strategii zarządzania, wówczas koncepcja ta zostanie w pełni wykorzystana i stanie się elementem wyróżniającym przedsiębiorstwo.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to odpowiedzialność moralna do rozliczania się przed społeczeństwem ze swojej działalności oraz wrażliwość na sprawy otoczenia przy utrzymaniu równowagi między sprawami kluczowych interesariuszy i działaniami podejmowanymi na rzecz lokalnej społeczności. W szerszym ujęciu koncepcja ta uważana jest za nowy kierunek zmian w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, który „zobowiązuje firmy do zrównoważonego rozwoju z poszanowaniem zasad ekonomii, ekologii i etyki” [Sztando 2011, s. 129].

Koncepcja CSR w obecnym rozumieniu uwzględnia następujące elementy:

- „wypełnianie obowiązków wobec różnych grup interesariuszy,
- odpowiadanie na społeczne potrzeby i oczekiwania” [Teneta-Skwiercz 2013, s. 26].

Uwzględniając istotność omawianej koncepcji dla funkcjonowania przedsiębiorstw, za cele badania przyjęto identyfikację stosowanych praktyk oraz ocenę ich skuteczności dla badanych przedsiębiorstw.

## 2. Strategiczny aspekt społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Obecnie realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności jest uznawana za kwestię o zasadniczym znaczeniu w zarządzaniu przedsiębiorstwem [Übius, Alas 2010, s. 70]. Organizacje w celu odniesienia sukcesu powinny ciągle tworzyć nowe koncepcje działania, które będą odpowiadać na zmieniające się potrzeby rynku [Kaleta 2013, s. 51]. Identyfikacja, analiza i integracja kwestii odpowiedzialności społecznej ze strategią ogólną organizacji dokonuje się na różnych poziomach zarządzania strategicznego i jest podstawowym miernikiem zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa.

Zarządzanie strategiczne i koncepcja CSR mają wspólne elementy, a na konieczność ich uwzględnienia w zarządzaniu strategicznym zwraca uwagę wielu autorów, m.in. H. Mintzberg i H. Kreikebaum [Kreikebaum 1996, s. 203-235], R.W. Griffin [2004, s. 130], B. Rok [2013, s. 47, 75-81], J. Adamczyk [2009, s. 116] i M. Rybak [2004, s. 88-112].

Koordinowanie działań, które wiążą się z realizacją przyjętych przez przedsiębiorstwo zobowiązań społecznych, umożliwia polityka społeczna (*social policy*) [Rybak 2004, s. 138-139], która jest publiczną deklaracją i wyrazem rzeczywistej postawy organizacji wobec społecznej odpowiedzialności. Polityka społeczna ma trzy główne cele [Nakonieczna 2008, s. 91-93]: instytucjonalny, organizacyjny i moralny (dzięki któremu firma może mieć wkład w tworzenie dobrobytu społecznego).

Jasne określenie zasad społecznej odpowiedzialności jest wyrazem przejrzystości procesów w przedsiębiorstwie. Organizacje powinny pamiętać, że „zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa przynosi największe efekty tam, gdzie łączy się interesy przedsiębiorstwa i potrzeby społeczne. Analiza przyszłych potrzeb społecznych, uwzględnianie ich w celach strategicznych, wybór zadań społecznych nadają temu procesowi wymiar strategiczny” [Jakubów 2008, s. 118-119]. Istotny wpływ na rodzaj i charakter działań podejmowanych w ramach CSR przez przedsiębiorstwo ma [Filek 2004, s. 55-60]: system społeczny, obowiązujące prawo, sytuacja polityczna, kultura oraz poziom moralny społeczeństwa, w którym to przedsiębiorstwo funkcjonuje.

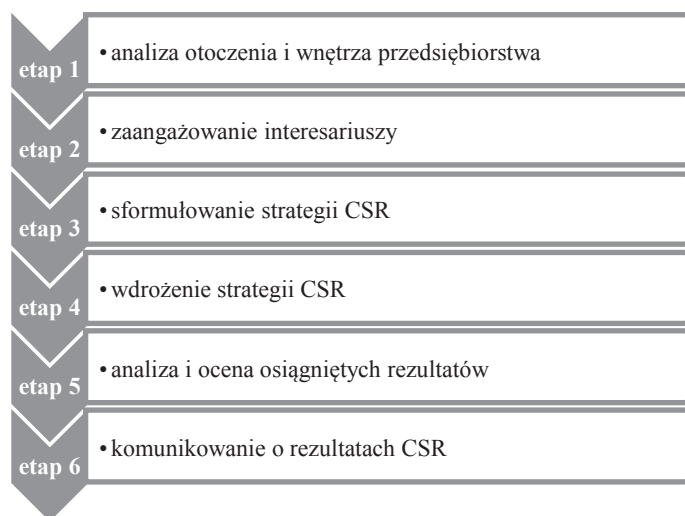
W świetle powyższych rozważań można stwierdzić, że strategia społecznej odpowiedzialności powinna być jedną ze strategii funkcjonalnych przedsiębiorstw [Jakubów 2008, s. 120], a firmy powinny formułować długookresowe cele społeczne, które będą wynikać z oczekiwań wszystkich interesariuszy i będą zgodne z misją i wizją przedsiębiorstwa.

### **3. Realizacja koncepcji CSR na przykładzie wybranych przedsiębiorstw**

Wielu autorów uważa [Kronenberg, Bergier 2012, s. 18-27; Pop i in. 2011, s. 1020-1023; Taysir, Pazarcik 2013, s. 294-303], że CSR jako nowatorska strategia biznesu wpływa pozytywnie na rozwój przedsiębiorstwa i przynosi mu wiele korzyści [Luo, Bhattacharya 2006, s. 1-18]. Przedsiębiorstwa urzeczywistniają działania społecznie odpowiedzialne, wykorzystując różnorodne narzędzia. Wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie jest procesem etapowym i powinno być starannie przemyślane, zaplanowane i realizowane. Proces implementacji zasad CSR w przedsiębiorstwie został przedstawiony na rysunku 1.

Przedsiębiorstwo rozumiejące znaczenie koncepcji CSR stara się, aby strategia społecznej odpowiedzialności stała się częścią jego strategii biznesowej. Dojrzałe postrzeganie koncepcji oznacza jej szerokie rozumienie w kontekście całościowego zarządzania przedsiębiorstwem [Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 77]. Właściwie dobrana strategia CSR umożliwia dopasowanie organizacji do zasad koncepcji społecznej odpowiedzialności.

W celu skutecznego określenia obszarów i działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa koncepcja badania została oparta na normie ISO 26000 [Norma BS ISO



**Rys. 1.** Schemat implementacji zasad społecznej odpowiedzialności do działalności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Teneta-Skwiercz 2013, s. 84].

26000:2010, 2010, s. 1-106], która kompleksowo ujmuję zagadnienia CSR. Analizie poddano siedem obszarów społecznej odpowiedzialności:

- 1) organizacja pracy w firmie (ład organizacyjny);
- 2) prawa człowieka;
- 3) praktyki pracy (relacje z pracownikami);
- 4) środowisko naturalne;
- 5) uczciwe praktyki rynkowe (relacje z partnerami, dostawcami, konkurencją);
- 6) problemy konsumentów (relacje z konsumentami);
- 7) działania na rzecz społeczności lokalnej (zaangażowanie społeczne i rozwój).

Celem badania była ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego, zrzeszonych w klastrze „Dolina Lotnicza”. Sformułowane zostały następujące pytania badawcze:

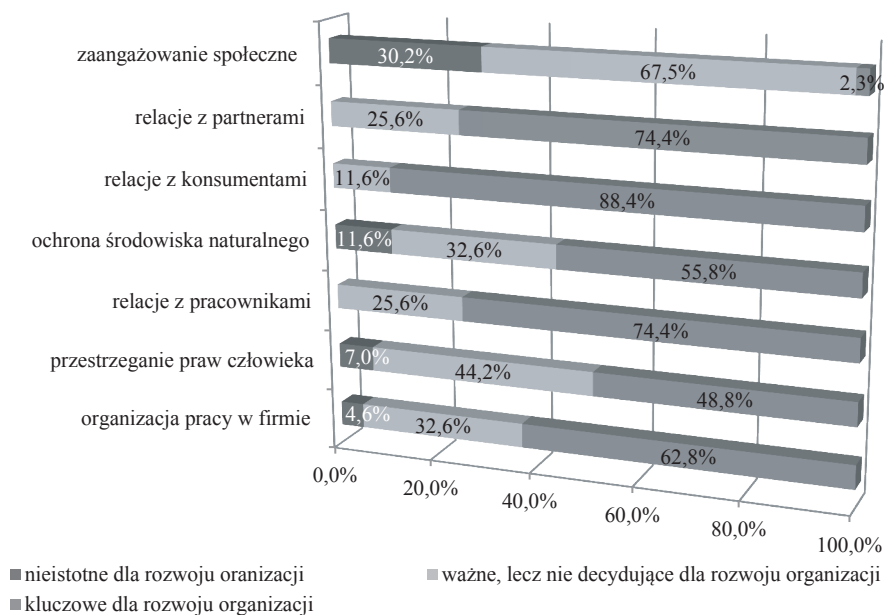
- Jaki jest stopień realizacji koncepcji CSR w badanych przedsiębiorstwach?
- Czy CSR jest elementem strategii przedsiębiorstwa?
- Które kluczowe obszary CSR uwzględniane są w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw?
- Jakie działania podejmują przedsiębiorstwa w ramach poszczególnych obszarów społecznej odpowiedzialności?
- Jakie korzyści uzyskuje przedsiębiorstwo funkcjonujące zgodnie z koncepcją CSR?

Badaniami pierwotnymi objęto przedsiębiorstwa z terenu województwa podkarpackiego, wyłonione w trybie doboru celowego. Badania przeprowadzono przy

użyciu wywiadu osobistego, według ustrukturuwanego planu [Frankfort-Nachmia, Nachmias 2001, s. 249]. Wywiad taki charakteryzuje się bezpośrednią relacją pomiędzy badaczem a osobą badaną [Frankfort-Nachmia, Nachmias 2001, s. 249].

Zgodnie z raportem GUS [2015, s. 147] w 2013 r. w województwie podkarpackim zarejestrowano 70 653 przedsiębiorstw, w tym 70 520 MŚP, 66 844 przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób, 2953 zatrudniające od 10 do 49 osób oraz 723 przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 249 osób, dlatego przebadano 6 przedsiębiorstw dużych, 13 przedsiębiorstw średnich, 25 przedsiębiorstw małych (w tym 11 mikroprzedsiębiorstw). Badaniem objęto przedsiębiorstwa zrzeszone w klastrze lotniczym Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”.

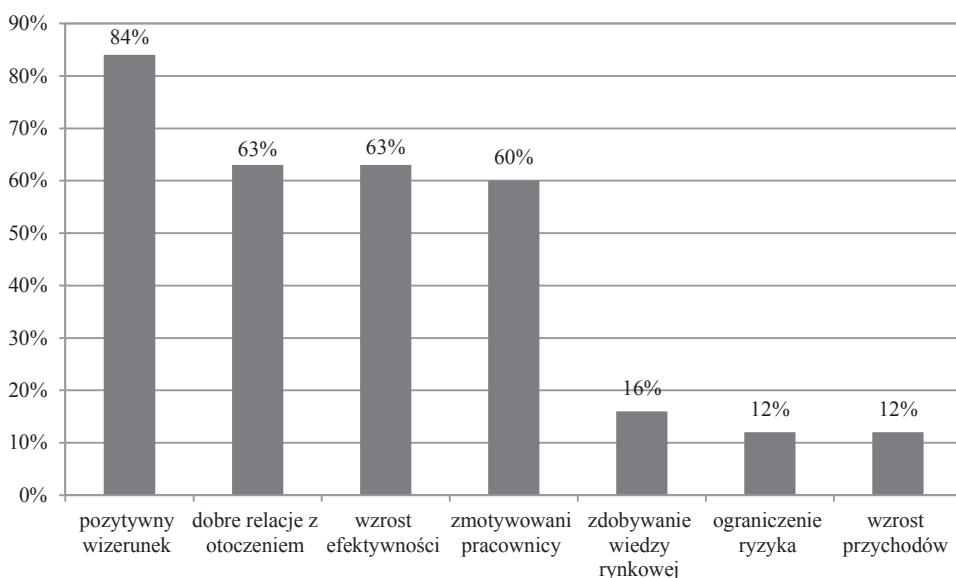
Z rysunku 2 wynika, że zdecydowana większość respondentów angażuje się w działania dotyczące społecznej odpowiedzialności we wszystkich jej obszarach. Respondenci pojęcie społecznej odpowiedzialności identyfikują przede wszystkim z dobrymi relacjami z konsumentami (88,4% wskazań), utrzymywaniem dobrych relacji z pracownikami, partnerami i dostawcami (po 74,4% wskazań) oraz ładem organizacyjnym (organizacją pracy w firmie; prawie 63%). Z uzyskanych odpowiedzi wynika też, że większość (67,5%) badanych przedsiębiorstw za ważne uznaje działania na rzecz społeczności lokalnej.



**Rys. 2.** Istotność obszarów społecznej odpowiedzialności dla respondentów

Źródło: na podstawie wyników badań własnych.

Respondentów zapytano również o korzyści i bariery wynikające ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności, które są bardzo istotnym zagadnieniem związanym z implementacją koncepcji CSR. Najwięcej spośród przebadanych przez autorkę przedsiębiorstw (84%) uważa, że główną korzyścią ze stosowania zasad CSR jest pozytywny wizerunek (rys. 3). Na drugim miejscu respondenci wskazywali dobre relacje z otoczeniem oraz wzrost efektywności prowadzonych działań (po 63% wskazań). Natomiast 60% badanych twierdzi, że stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności wpływa na zwiększenie motywacji pracowników. Do pozostałych korzyści płynących z wdrożenia CSR można zaliczyć: zdobywanie wiedzy rynkowej (16%), wzrost przychodów oraz ograniczenie ryzyka podejmowanych decyzji (po 12% wskazań).

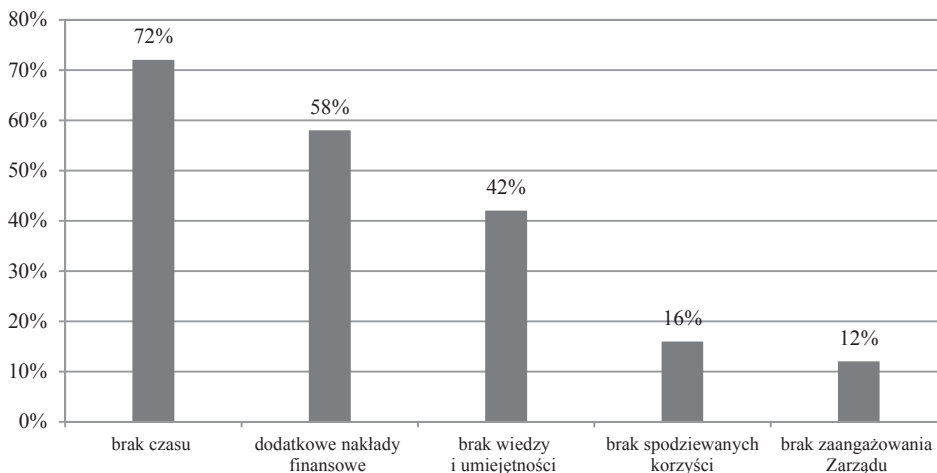


**Rys. 3.** Najważniejsze korzyści wynikające ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności

Źródło: na podstawie wyników badań własnych.

W badaniach własnych autorki respondentów zapytano również o problemy w zakresie realizacji zasad CSR. Uzyskane wyniki przedstawia rysunek 4.

Kluczowym czynnikiem utrudniającym, a niekiedy uniemożliwiającym podejmowanie działań w zakresie społecznej odpowiedzialności okazał się brak czasu (72% wskazań). Na drugim miejscu respondenci wskazywali konieczność poniesienia dodatkowych nakładów finansowych (58%) oraz brak wiedzy i umiejętności realizowania działań społecznie odpowiedzialnych (42%). 16% badanych wskazało na brak przełożenia na codzienną działalność biznesową, a 12% na brak zaangażowania zarządu (właścicieli) w podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych.



**Rys. 4.** Najczęstsze bariery związane z wdrażaniem zasad społecznej odpowiedzialności

Źródło: na podstawie wyników badań własnych.

Powodem do stosowania zasad CSR przez przedsiębiorstwa coraz częściej są oczekiwania ekonomiczne, a wśród nich m.in. chęć uzyskania przewagi konkurencyjnej, poprawa wizerunku firmy, poprawa relacji z interesariuszami czy ograniczanie ryzyka działalności. Otrzymane wyniki mogą posłużyć przedsiębiorstwom, które jeszcze nie wdrożyły koncepcji CSR, i stać się wskazówką, jak zmienić swoją postawę oraz skutecznie implementować koncepcję społecznej odpowiedzialności do strategii organizacji.

Na podstawie zgromadzonego podczas badań materiału empirycznego można stwierdzić, że koncepcja społecznej odpowiedzialności jest realizowana przez przedsiębiorstwa zrzeszone w klastrze „Dolina Lotnicza”. Uzyskany pozytywny wynik może wynikać z prowadzonej przez badane przedsiębiorstwa współpracy międzynarodowej. Dzięki temu, aby dostosować się do partnerów biznesowych, przyjmują najlepsze międzynarodowe praktyki, w tym dotyczące społecznej odpowiedzialności. Fakt uwzględniania przez badane firmy kluczowych obszarów CSR w praktyce funkcjonowania może wynikać również z wdrażania różnorodnych standardów, m.in. dotyczących ochrony środowiska, jakości, a dzięki temu większego uwrażliwienia na problemy różnorodnych interesariuszy. Badani przedsiębiorcy nauczyli się: efektywnie korzystać ze swoich zasobów, zachowywać międzynarodowe standardy w zakresie praw człowieka, stosować właściwe praktyki wpływające na warunki pracy, obniżyć negatywny wpływ na środowisko, nie naruszać praw własności, w terminie regulować wszystkie swoje zobowiązania oraz dostarczać produkty bezpieczne dla otoczenia. Obszarem, w który przedsiębiorcy najmniej się angażują, są działania na rzecz społeczności lokalnej; być może wynika to z faktu, że

bezpośrednio nie odczuwają negatywnego wpływu społeczności lokalnej na swoją działalność. Obszarem, który również wymaga uwagi i wzmocnienia, jest organizacja pracy w firmie, szczególnie w zakresie powiązania kwestii społecznej odpowiedzialności z oceną i motywowaniem pracowników. Badane przedsiębiorstwa angażują się w działania społecznie odpowiedzialne w indywidualny sposób, zależny od zasobów, kultury organizacyjnej oraz sytuacji społecznej i ekologicznej obszaru funkcjonowania.

Zaangażowanie przedsiębiorstw w realizację założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności przynosi wiele korzyści i umożliwia budowanie trwałych relacji z otoczeniem. Prowadzenie biznesu społecznie odpowiedzialnego m.in. wpływa na doskonalenie poziomu i jakości kapitału intelektualnego, pozyskiwanie i utrzymywanie najlepszych pracowników, poprawę wizerunku i reputacji firmy, kreowanie unikalnej wartości, zwiększenie lojalności klientów oraz wzrost efektywności ekonomicznej, dzięki czemu umożliwia stabilny wzrost w zmiennym otoczeniu.

#### 4. Zakończenie

Problem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw ma duże znaczenie w naszym kraju z uwagi na podkreślane w wielu pracach opóźnienie<sup>1</sup> we wdrażaniu zarówno koncepcji CSR, jak i koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Koncepcja CSR jest innowacyjnym podejściem do zarządzania strategicznego w organizacji, a przez swoją kompleksowość wpływa na optymalizację efektywności kosztowej procesów biznesowych [Ratajczak, Wołoszyn 2011, s. 89]. Wdrożenie społecznej odpowiedzialności w powiązaniu z innymi rodzajami innowacyjnych rozwiązań umożliwia przedsiębiorstwu uzyskanie stabilnej pozycji na rynku oraz przewagi konkurencyjnej.

Społeczna odpowiedzialność powinna wynikać z celu i misji przedsiębiorstwa oraz przejawiać się w całej strategii działania. Niezbędne jest, aby funkcjonowała na wszystkich szczeblach organizacji, począwszy od głównego kierownictwa, na pracownikach najniższego szczebla kończąc. Dzięki temu wszyscy współpracujący z przedsiębiorstwem odczuwają, że działa ono zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności.

---

<sup>1</sup> Na co wskazują różnorodne badania (m.in. badanie *CSR, ale o co chodzi?*, przeprowadzone w 2011 r. przez United Cast Entertainment Ltd. na próbie 270 polskich MŚP), z których wynika, że jedynie 31% przedstawicieli firm zna pojęcie CSR; zbieżne wyniki uzyskano w badaniu *Ocena stanu wdrożenia standardów społecznej odpowiedzialności biznesu wraz z opracowaniem zestawu wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych średnich i dużych przedsiębiorstwach* (niespełna 31% z 850 przedsiębiorstw przebadanych w próbie ogólnopolskiej spotkała się z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu).



## Literatura

- Adamczyk J., 2009, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Filek J., 2004, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., 2001, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Griffin R.W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- GUS, 2015, *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013*, Warszawa.
- Jakubów L., 2008, *Strategia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kaleta A., 2013, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- Kreikebaum H., 1996, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Kronenberg J., Bergier T., 2012, *Sustainable development in a transition economy: business case studies from Poland*, Journal of Cleaner Production, no. 26.
- Luo X., Bhattacharya C.B., 2006, *Corporate social responsibility, customer satisfaction and market value*, Journal of Marketing, no. 70 (4).
- Nakonieczna J., 2008, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Norma BS ISO 26000:2010, 2010, *Guidance on social responsibility*, BSI.
- Paliwoda-Matiolańska A., 2009, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Pop O., Dina G.Ch., Martin C., 2011, *Promoting the corporate social responsibility for a green economy and innovative jobs*, Procedia Social and Behavioral Sciences, no. 15.
- Ratajczak M., Wołoszyn J., 2011, *Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 220, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Rexhepi G., Kurtishi S., Bexheti G., 2013, *Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation The drivers of business growth?*, Procedia – Social and Behavioral Sciences, no. 75.
- Rok B., 2013, *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Rybak M., 2004, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Stec-Rusiecka J., „Realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego”, doktorat, materiały niepublikowane.
- Taysir E.A., Pazarcik Y., 2013, *Business ethics, social responsibility and corporate governance: Does the strategic management field really care about these concepts?*, Procedia – Social and Behavioral Sciences, no. 99.
- Teneta-Skwiercz D., 2013, *Uwarunkowana realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Übicus Ü., Alas R., 2010, *The innovation climate – predictor for Corporate Social Responsibility (CSR)*, EBS REVIEW no. 27.