

Ewa Gluszek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGICZNE MOTYWY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIELE PODEJŚCIA ZASOBOWEGO

Streszczenie: Przedsiębiorstwa decydujące się na podjęcie działań społecznie odpowiedzialnych kierują się motywami strategicznymi i etycznymi. Te pierwsze podkreślają korzyści ekonomiczne związane z budowaniem pozycji konkurencyjnej, wynikające dla firmy angażującej się w inicjatywy społeczne. Pomimo iż literatura przedmiotu zawiera liczne publikacje dowodzące pozytywnego wpływu CSR na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, dopiero środowiskowa koncepcja zasobowa (NRBV) dostarczyła narzędzi analitycznych pozwalających zbadać, w jaki sposób te sfery są wzajemnie powiązane z zasobami firmy. Przedsiębiorstwo angażujące się w działania społeczne i budujące bliskie relacje ze swoimi kluczowymi interesariuszami może rozwijać technologie, zasoby ludzkie, reputację oraz kulturę organizacyjną, a zasoby te w efekcie pozwalają mu uzyskiwać przewagę konkurencyjną.

Słowa kluczowe: podejście zasobowe, społeczna odpowiedzialność biznesu, zasoby niematerialne.

1. Wstęp

Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności przestają budzić wśród menedżerów tak wiele kontrowersji i emocji, jak to miało miejsce jeszcze kilkanaście lat temu. Wymuszanie określonych zachowań przez organizacje społeczne, presję opinii publicznej, a wreszcie regulacje rządowe wielu państw sprawiły, że kierownictwa przedsiębiorstw zaczęły traktować kwestie społecznych inicjatyw z większym zrozumieniem. Niemalże znaczenie dla akceptacji idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (SOP) miało upowszechnienie koncepcji zrównoważonego rozwoju, odwołującej się do tzw. potrójnego salda wyników: ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, zakładającej zaspokajanie dzisiejszych potrzeb w taki sposób, aby nie ograniczać możliwości rozwoju przyszłym pokoleniom. Ważne również stało się podejmowanie działań z zakresu CSR (*corporate social responsibility*) z punktu widzenia budowania pozytywnej reputacji firmy i wynikających stąd korzyści marketingowych. Przedsiębiorstwa, decydując się na podjęcie działań społecznie odpowiedzialnych, kierują się motywami zarówno strategicznymi, jak i etycznymi. Te pierwsze podkreślają korzyści ekonomiczne, jakie wynikają dla firmy angażują-

cej się w inicjatywy społeczne, związane z budowaniem pozycji konkurencyjnej. Na podstawie literatury przedmiotu w artykule wyjaśniono związek między sferą działalności społecznej a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa, odwołując się do rozszerzonej – środowiskowej koncepcji zasobowej (*natural resource-based view*). Celem jest dowiedzenie zasadności przekonania o pozytywnym wpływie społecznej odpowiedzialności biznesu na umacnianie przewagi konkurencyjnej firmy.

2. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

Według Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (SOP/CSR) „jest zobowiązaniem biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju gospodarczego poprzez pracę z zatrudnionymi i ich rodzinami, społecznością lokalną oraz społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości ich życia” [Kietliński, Reyes, Oleksyn 2005, s.133]. Większość specjalistów zajmujących się dziedziną odpowiedzialności społecznej jest zdania, że obszar jej oddziaływania powinien mieścić się gdzieś pomiędzy skrajnymi poglądami zwolenników niewidzialnej ręki rynku (rolą przedsiębiorstwa jest wyłącznie przynoszenie zysku właścicielom) oraz aktywistów organizacji pozarządowych widzących w przedsiębiorstwach narzędzia polityki społecznej państwa. Powszechną akceptację zdobyło też przekonanie, że poza minimalnymi standardami społecznej odpowiedzialności narzucanymi przez system prawny wszystkim podmiotom, przedsiębiorstwa powinny same decydować o zakresie i poziomie realizowanej przez siebie aktywności społecznej [Rybak 2004, s. 23].

Według klasycznej koncepcji A. Carrola z lat siedemdziesiątych zobowiązania przedsiębiorstwa mieszczące się w społecznej odpowiedzialności można podzielić na prawne (przestrzeganie przepisów prawa, źródłem odpowiedzialności są wymagania prawne), ekonomiczne (maksymalizowanie korzyści właścicieli, źródłem odpowiedzialności są prawa właścicieli i udziałowców), etyczne (wywiązywanie się z moralnych obowiązków, źródłem odpowiedzialności jest obowiązek moralny) oraz społeczne (wykraczanie poza wymagania obowiązkowe, źródłem jest odpowiedzialność obywatelska).

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest zatem koncepcją, według której odpowiedzialność biznesu sięga znacznie dalej niż tylko przynoszenie zysku właścicielom i rozciąga się na wszystkie działania i decyzje przedsiębiorstwa dotyczące jego interesariuszy, które mają na celu poprawę ich dobrobytu i ochronę środowiska naturalnego. CSR koncentruje się na trzech zasadniczych obszarach, a mianowicie społeczności lokalnej, pracownikach oraz środowisku naturalnym. Istotą społecznej odpowiedzialności biznesu jest przestrzeganie, w relacjach z wszystkimi interesariuszami, wartości etycznych, przede wszystkim uczciwości, wiarygodności i przejrzystości. To interesariusze dają firmie „licencję na działanie” (*licence to operate*), uprawomocniają jej obecność na rynku – od nich zależy jej obecna pozycja firmy i jej przyszłe perspektywy rozwojowe. Zarządzanie relacjami z interesariusza-

mi (*stakeholders management*) jest kluczowym obszarem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

3. Motywy angażowania się przedsiębiorstw w inicjatywy społeczne

Obserwacja zmian zachodzących w różnych wymiarach otoczenia zewnętrznego, zwłaszcza w wymiarze społecznym i prawno-politycznym, utwierdza coraz większą część menedżerów (również w Polsce) w przekonaniu, że rozwijanie we własnej firmie koncepcji *corporate social responsibility* staje się po prostu koniecznością. Myślenie takie wydaje się uzasadnione z dwóch przyczyn. Po pierwsze, pomimo iż wiele zagadnień wchodzących w zakres społecznej odpowiedzialności biznesu ma charakter dobrowolny, to jednak coraz więcej z nich obejmowanych jest regulacjami prawnymi (prawa pracowników, klientów, ustawodawstwo antymonopolowe itd.). Po drugie zmieniają się oczekiwania samych interesariuszy wobec przedsiębiorstw – wzrost zainteresowania inwestorów funduszami inwestującymi w firmy społecznie odpowiedzialne (*socially responsible funds*), ekologicznie i społecznie świadomi klienci, którym nie jest obojętne, gdzie i jak wytwarzane są produkty, które kupują, czy wrażliwość na wszelkie przejawy nieetycznych lub nielegalnych zachowań firm ze strony opinii publicznej, mobilizowanej bardzo sprawnie przez organizacje pozarządowe i różne grupy nacisku przy użyciu mediów. Motywy skłaniające przedsiębiorstwa do aktywności społecznej są jednak bardzo różnorodne, począwszy od tych zupełnie pragmatycznych, poprzez socjopsychologiczne, aż do moralnych. Najogólniej można wśród tych motywów wyodrębnić perspektywę strategiczną oraz etyczną [Bronn, Vidaver-Cohen 2008, s. 94].

Perspektywa strategiczna oscyluje między motywami związanymi ze zdobywaniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (tzw. motywy instrumentalne) oraz tymi związanymi z koniecznością zapewnienia sobie społecznego wsparcia i legitymizacji prowadzonej działalności (motywy instytucjonalne). Według tych pierwszych menedżerowie angażują firmy w różnego rodzaju inicjatywy społeczne, wierząc, że działania te umocnią ich pozycję konkurencyjną – zapewnią przynajmniej istniejący poziom zysków, dostarczą nowych okazji biznesowych, ochronią firmę przed kosztownymi regulacjami lub pomogą zwiększyć popyt (Aquilera i in., 2007; Fombrun, Stanley, 1990; Knox i in., 2005; Tudway, Pascal 2006) (za: [Bronn, Vidaver-Cohen 2008, s. 94]). Motywy instytucjonalne odwołują się głównie do teorii interesariuszy, która „widzi” relacje między firmą a przedsiębiorstwem jako rodzaj kontraktu, który dopóty aprobuje działalność gospodarczą, dopóki mieści się ona w ramach norm obowiązujących w danym społeczeństwie. Inicjatywy społeczne są w takim rozumieniu środkiem demonstrowania przez przedsiębiorstwa swojej legitymizacji jako „dobrych obywateli”.

Perspektywa etyczna angażowania się przedsiębiorstw w inicjatywy z zakresu CSR jest natomiast zakotwiczona w idei mówiącej o moralnym obowiązku biznesu „oddania” (rekompensaty) społeczeństwu i przyrodzie zasobów, które się z nich

czepie. Powinność moralna może być rozumiana również jako pragnienie wniesienia pozytywnego wkładu w życie społeczne (rozwiązywanie konkretnych problemów społecznych, z którymi nie radzi sobie państwo), jako wyraz odpowiedzialności wobec przyszłych pokoleń lub po prostu jako wolna wola (uznanie) zarządzających (*managerial discretion*). Istotnym motywem etycznym zaangażowania społecznego mogą być również wartości organizacyjne będące fundamentem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i często eksponowane w jego misji.

4. Koncepcja zasobowa (*resource-based view*)

Koncepcja zasobowa znana w literaturze anglojęzycznej jako *resource-based view of the firm* (RBV) pojawiła się w połowie lat osiemdziesiątych i bardzo szybko zdobyła status głównego podejścia w nurcie zarządzania strategicznego. Obecnie, pomimo pojawiających się różnych zastrzeżeń dotyczących naukowego statusu koncepcji oraz empirycznej weryfikowalności niektórych jej hipotez [Priem, Butler 2001; Barney 2001], zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania istnieje w zasadzie zgoda co do heterogenicznego charakteru teorii, które się na nią składają, oraz głównej ich roli we współczesnym pojmowaniu budowania strategii firmy. *Resource-based view* jest koncepcją, która, korzystając z dorobku nauk ekonomicznych i teorii organizacji, wyjaśnia, w jaki sposób przedsiębiorstwa działające w konkurencyjnym otoczeniu zdobywają i utrzymują swoją pozycję rynkową. Z dzisiejszego punktu widzenia nauk o zarządzaniu RBV jest jedną z wielu możliwych odpowiedzi na pytanie o różnice wyników uzyskiwanych przez firmy działające w danej branży.

Bez wątpienia największym wkładem nurtu zasobowego w rozwój zarządzania strategicznego jest wyjaśnienie sposobu, w jaki zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa generują przewagę konkurencyjną na rynku. Podstawowe założenia szkoły zasobowej mówią, że: (1) zasoby są nierównomiernie rozdysponowane (pod względem ilości i jakości) wśród firm, co jest źródłem ich heterogeniczności, oraz (2) zasoby te nie mogą być swobodnie transferowane pomiędzy firmami [Barney 1991; Wernerfelt 1984]. Konsekwencją tych założeń były dwie fundamentalne hipotezy, dotyczące związku między cechami zasobów a możliwością osiągnięcia przewagi nad rywalami, a mianowicie: że zasoby, które są jednocześnie rzadkie (dostępne tylko nielicznym) i wartościowe (zwiększające efektywność działania), mogą generować przewagę konkurencyjną, natomiast jeśli dodatkowo są nieimitowalne (trudne do skopiowania przez konkurentów), niemobilne (nie można ich kupować lub sprzedawać na rynku) oraz niezastępowalne (brak ich substytutów) – posiadają potencjał do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Zasobami które w pełni spełniają wszystkie wymienione kryteria, są zasoby niematerialne (*intangibles*), i to one właśnie wraz ze wspierającymi je umiejętnościami tworzą zasadniczy potencjał do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Podejście zasobo-

we zakłada ponadto, że to raczej wiązka zasobów i umiejętności, a nie pojedyncze zasoby, ma zdolność do tworzenia przewagi konkurencyjnej [Grant 1996].

5. Środowiskowa koncepcja zasobowa (*natural resource-based view*)

Najczęściej podnoszonym zarzutem względem klasycznego nurtu RBV było ignorowanie relacji między przedsiębiorstwem a środowiskiem, w którym funkcjonuje. Tymczasem zmiany dokonujące się w ostatnich dwóch dekadach w otoczeniu ekonomicznym, prawno-politycznym i społeczno-kulturowym coraz wyraźniej uświadamiają wszystkim, jak poważne ograniczenia stwarza ono dla firm próbujących osiągać przewagę konkurencyjną. Odpowiedzią na tę krytykę było pojawienie się w połowie lat dziewięćdziesiątych tzw. nurtu *natural resource-based view* (NRBV), który łączył środowiskowe i społeczne wyzwania z zasobami przedsiębiorstwa [Hart 1995; Sharma, Vredenburg 1998; Aragon-Correa, Sharma 2003]. Rozszerzona koncepcja opierała się na tezie, że strategie przedsiębiorstw i przewaga konkurencyjna w nadchodzących latach będą zakotwiczone w umiejętnościach, które umożliwią firmom zrównoważoną środowiskowo działalność gospodarczą [Hart 1995, s. 991]. Według NRBV trzema strategicznymi umiejętnościami, które zadanie to ułatwiają, są: przeciwdziałanie zanieczyszczeniu (*pollution prevention*), zarządzanie produktem (*product stewardship*) oraz zrównoważony rozwój (*sustainable development*). Każda z nich ma inne determinanty, jest budowana na odmiennych kluczowych zasobach i ma różne źródła przewagi konkurencyjnej [Hart, Dowell 2010].

Przeciwdziałanie zanieczyszczeniom jest nastawione na działania, które zapobiegają degradacji środowiska naturalnego raczej poprzez zmniejszenie ich emisji oraz zużycia surowców naturalnych, niż tylko ich „czyszczenie” na wyjściu procesu technologicznego, co pozwala na obniżenie kosztów. Zarządzanie produktem polega m.in. na włączaniu interesariuszy w procesy projektowania i rozwoju produktu oraz kontrolowaniu pełnego łańcucha wartości, co stwarza okazję do zdobycia przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne wyprzedzenie, np. w postaci zabezpieczenia wyłącznego dostępu do surowców czy ustanowienia obowiązującego standardu. Zrównoważony rozwój dotyczy nie tylko zagadnień umiarkowanego i planowego korzystania ze środowiska naturalnego, ale również zagadnień ekonomicznych oraz społecznych (np. negatywnych skutków globalizacji dla krajów rozwijających się). W późniejszych badaniach nurtu NRBV zrównoważony rozwój rozdzielił się wyraźnie na dwa obszary, a mianowicie czyste technologie oraz tzw. podstawę piramidy, czyli kwestie zmniejszania ubóstwa w najbiedniejszych krajach świata (np. mikro-pożyczki dla najuboższych).

NRBV zakłada, że związek pomiędzy strategią środowiskową a przewagą konkurencyjną zależy od formy doskonalenia relacji firmy ze swoim otoczeniem – inny jest mechanizm w strategii zapobiegania zanieczyszczeniom, inny w zarządzaniu

produktem, jeszcze inny dla strategii zrównoważonego rozwoju. Środowiskowe podejście zasobowe pozwoliło na bardziej systematyczne badanie związków między otoczeniem a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa poprzez sprecyzowanie powiązania konkretnych zasobów i umiejętności z osiągnięciami strategicznymi [Hart, Dowell 2010]. W ciągu ostatnich piętnastu lat funkcjonowania teorii NRBV badacze wskazali wiele różnych zasobów i umiejętności, które pozwalają firmom czerpać korzyści z wdrażania strategii środowiskowych. Zważywszy na rosnące znaczenie problemów społecznych i ekologicznych, włączenie zagadnień środowiskowych do koncepcji zasobowej może pomóc w identyfikowaniu nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. NRBV wypełniło pewną lukę w podejściu zasobowym, dowodząc, że wyzwania społeczne i środowiskowe mogą prowadzić do rozwijania organizacyjnych zasobów niematerialnych, które z kolei mają szansę stać się potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej.

6. Strategiczne motywy odpowiedzialności społecznej firm w świetle NRBV

Wśród strategicznych motywów skłaniających przedsiębiorstwa do angażowania się w inicjatywy społeczne najczęściej wymieniane są tzw. korzyści instrumentalne, związane ze zdobywaniem i umacnianiem przez firmę przewagi konkurencyjnej, a co za tym idzie, uzyskiwaniem lepszych wyników finansowych. Wiele prac z nurtu NRBV poświęcono udowadnianiu istnienia bezpośredniego związku pomiędzy działalnością społeczną przedsiębiorstwa a jego wynikami (m.in. Margolis i Walsh 2003; Orlitzky i in. 2003; Griffin, Mahon 1997) (za: [Surroca, Tribo, Waddock 2010, s. 463]). Badania empiryczne w zasadzie potwierdzają pozytywną relację, aczkolwiek nie wyjaśniają, w jaki sposób to wzajemne oddziaływanie się odbywa. Jak już wspomniano, środowiskowe podejście zasobowe potwierdziło też tezę mówiącą o tym, że zasoby niematerialne mogą wspierać wyniki społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstwa. Przedstawiciele tego nurtu badali takie aktywa niematerialne, jak innowacje (np. Klassen i Whybark, 1999), zasoby ludzkie (np. Russo i Harrison, 2005), reputację firmy (np. Strong i in., 2001), czy kulturę organizacyjną (np. Howard-Grenville i Hofman, 2003) (badacze zacytowani za: [Surroca, Tribo, Waddock 2010]) oraz ich powiązania z różnymi wymiarami CSR. Studia empiryczne potwierdziły również pozytywny wpływ tych zasobów niematerialnych na konkurencyjność przedsiębiorstw (Cho i Pucik, 2005; Huselid, 1995; Roberts i Dowling, 2002; Marcoulides i Heck, 1993) (za: [Surroca, Tribo, Waddock 2010, s. 467]).

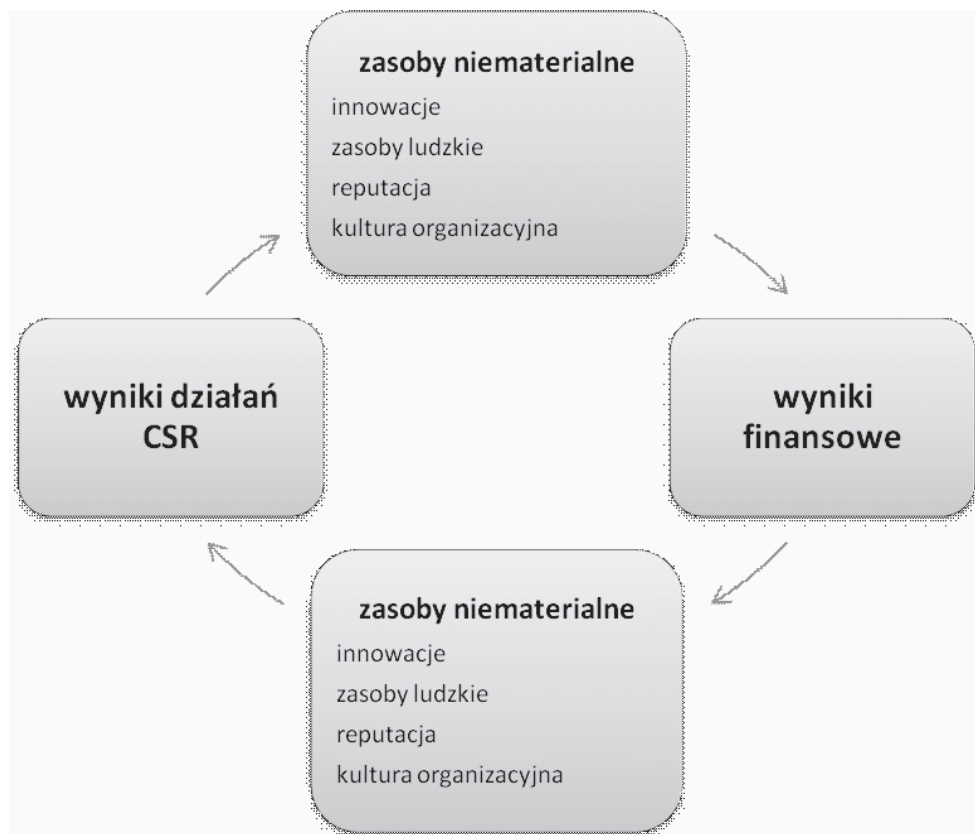
Zauważono ponadto, że relacja między zasobami niematerialnymi a wynikami – tymi finansowymi i tymi społecznymi – może działać w obie strony, tzn. z jednej strony zyskowne firmy mają więcej okazji do innowacji, inwestowania w kapitał ludzki, reputację i kulturę, z drugiej inicjatywy społeczne kreują zasoby organizacyjne, które pomagają rozwijać aktywa niematerialne, będące źródłem przewagi

konkurencyjnej. Spostrzeżenia te stały się fundamentem modelu zaproponowanego przez J. Surroca, J. Tribo i S. Waddock, odwołującego się do zasobów niematerialnych jako „brakującego ogniwa”, które pozwala zrozumieć związek pomiędzy inicjatywami społecznymi a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa [Surroca, Tribo, Waddock 2010, s. 464].

Istotą modelu jest założenie, że to właśnie zasoby niematerialne są pośrednikiem w relacji między społecznymi a finansowymi wynikami oraz że to pośrednictwo oddziałuje w obu kierunkach [Surocca, Tribo, Waddock 2010]. Tak więc nie ma bezpośredniego związku między działaniami społecznie odpowiedzialnymi a rentownością firmy, lecz istnieje tzw. *virtuous circle* (co można tłumaczyć jako „koło sukcesu”, lub „cykl z dodatnim sprzężeniem zwrotnym”) łączący obie zmienne z zasobami niematerialnymi. Innymi słowy, inwestowanie w CSR doskonali i rozwija zasoby niematerialne, które prowadzą do lepszych wyników finansowych, a te z kolei znowu są inwestowane m.in. w rozwój zasobów niematerialnych, które skłaniają firmę do większego zainteresowania CSR i pozwalają efektywniej zarządzać relacjami z interesariuszami. Istnieje zatem synergia między społecznymi a finansowymi wynikami przedsiębiorstwa – wysoce rentowne firmy są bardziej skłonne do angażowania się w inicjatywy społeczne, ale działania te pomagają im w odnoszeniu gospodarczych sukcesów. Model ten zaprezentowano na rys. 1.

Ponieważ celem artykułu jest uzasadnienie strategicznych motywów angażowania się przedsiębiorstwa w inicjatywy społeczne w świetle podejścia zasobowego, wyjaśniona zostanie tylko jedna część modelu, dotycząca roli zasobów niematerialnych w uzyskiwaniu lepszych wyników finansowych. Odwołując się do całościowego podejścia do teorii interesariuszy, ten kierunek oddziaływania można nazwać instrumentalnym (Waddock i Graves, 1997). Przedsiębiorstwo, budując bliskie relacje ze swoimi kluczowymi (pierwszorzędnymi) kibicami strategicznymi, może przy tym rozwijać technologie, zasoby ludzkie, reputację oraz kulturę organizacyjną, a lepsza „jakość” tych zasobów oraz ich efektywniejsze wykorzystanie pozwalają uzyskiwać na rynku przewagę nad rywalami.

Innowacyjność związana jest z pozyskiwaniem lub kreowaniem wiedzy pozwalającej projektować nowe produkty, technologie, rozwiązania organizacyjne czy pomysły biznesowe. Procesy transferu i tworzenia takiej wiedzy są ściśle związane z kapitałem relacyjnym przedsiębiorstwa, który jest oparty na wzajemnym zaufaniu i szacunku zrodzonym w wyniku długotrwałych kontaktów osobistych między pracownikami współdziałających organizacji (Thomson i Heron, 2006) (za: [Surroca, Tribo, Waddock 2010; Kale, Singh, Perlmutter 2000; Grant 1996]). Na przykład zaangażowanie przedsiębiorstwa w ochronę środowiska i współpraca z organizacjami ekologicznymi mogą skłonić firmę do rozwijania bezpiecznych technologii, które mogą obniżać koszty (mniejsze marnotrawstwo surowców, niższe kary za zanieczyszczanie środowiska), lub do opracowania przyjaznych środowisku produktów, które mogą budzić zainteresowanie określonych grup klientów (większy popyt, lepsze wyróżnianie się na rynku) oraz inwestorów (tzw. *socially responsible funds*).



Rys. 1. Model wzajemnego oddziaływania (tzw. koło sukcesu) sfery społecznej i finansowej za pośrednictwem zasobów niematerialnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Surroca, Tribo, Waddock 2010, s. 466].

Spółeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa przyczynia się również do doskonalenia zasobów kadrowych, gdyż wzrasta jego zdolność do przyciągania, motywowania i zatrzymywania pracowników. Po pierwsze działalność społeczna firmy zwiększa jej atrakcyjność w oczach potencjalnych kandydatów do pracy, co oznacza możliwość przyciągania najlepszych ludzi z rynku pracy [Cone, Feldman Da Silva 2004, s. 105; Albinger, Freeman 2000]. Po drugie pracownicy firm odpowiedzialnych społecznie czują się bardziej związani ze swoim pracodawcą, a lojalność wobec firmy, wzmocniona osobistym zaangażowaniem emocjonalnym w podejmowaną przez nią działalność społeczną, pozwala skutecznie zatrzymywać pracowników, także tych najbardziej utalentowanych i wartościowych. Po trzecie społeczna odpowiedzialność pracodawcy silnie wpływa na postawę pracownika i jego morale, sprawia, że pracownicy mogą czuć się dumni, są lepiej zmotywowani i zaangażowani w swoją pracę [Cone, Feldman, Da Silva 2004, s.109; Peterson 2004]. Po czwarte

CSR sprzyja wdrażaniu takich metod zarządzania ludźmi, które wymagają ich dużego zaangażowania, a więc umożliwiają pełniejsze wykorzystanie ich potencjału intelektualnego i społecznego (*empowerment*, elastyczne struktury itd.) (Kitazawa i Sarkis, 2000; Rothenberg i in., 2001) (za: [Surroca, Tribo, Waddock 2010]). Z kolei akumulacja i rozwijanie kapitału ludzkiego pozytywnie oddziałują na wyniki przedsiębiorstwa, ponieważ wyraźnie zmniejszają rotację pracowników, koszty ich rekrutacji, szkoleń oraz kontroli, sprzyjając jednocześnie wzrostowi wydajności i generowaniu nowych pomysłów.

Zaangażowanie przedsiębiorstwa w inicjatywy społeczne postrzega się powszechnie jako najistotniejszy czynnik budujący pozytywną opinię o firmie, czyli jej reputację. Dzieje się tak dlatego, że CSR poprawia relacje przedsiębiorstwa z jego kibicami, ułatwiając im proces „identyfikacji”, podczas którego dostrzegają oni wyraźny związek między własnym systemem wartości a działaniami podejmowanymi przez daną organizację [Brammer, Pavelin 2004]. Interesariusze oceniają przedsiębiorstwa w kontekście swoich indywidualnych oczekiwań i potrzeb (jako klienci), poczucia sprawiedliwości i aspiracji życiowych (jako pracownicy) i wreszcie w kontekście przekonań co do społecznej powinności (jako obywatele). Z kolei dobra reputacja oferuje przedsiębiorstwu szereg istotnych korzyści ekonomicznych, które pomagają budować przewagę konkurencyjną i osiągać ponadprzeciętne wyniki finansowe. Najważniejsze z nich to zdobywanie przychylności klientów wobec produktów firmy, możliwość realizacji większej marży zysku, łatwiejszy dostęp do kanałów dystrybucji oraz kapitału, stabilizacja popytu i zysków w dłuższym okresie, podwyższanie barier wejścia do sektora i skuteczne wprowadzanie na rynek nowych produktów [Dowling 2002; Dąbrowski 2010].

Zaangażowanie w inicjatywy społeczne jest wreszcie potencjalnym źródłem istotnych zmian w filozofii funkcjonowania firmy oraz jej podstawowych wartościach (Sharma i Vredenburg, 1998) (za: [Surroca, Tribo, Waddock 2010]). Efektywne zarządzanie relacjami z interesariuszami, stanowiące podstawę CSR, wymaga rzetelnego zidentyfikowania ich potrzeb i oczekiwań, oceny każdego z interesariuszy pod kątem możliwego potencjału współpracy lub zagrożenia oraz wyboru odpowiedniej strategii postępowania (Savage i in., 1991, Carrol, 1993), (za: [Rybak 2004, s. 88]). Realizacja tych zadań nie jest możliwa bez formalnych i nieformalnych relacji z poszczególnymi grupami interesu, a te z kolei wymagają wspólnego języka, uzgodnienia pewnych poglądów i zasad współpracy oraz wypracowania organizacyjnej rutyny pozwalającej rozwijać i wdrażać określone rozwiązania. W ten sposób budowany jest kapitał relacyjny umożliwiający wzajemne uczenie się i sprzyjający innowacyjności (Sharma i Vredenburg, 1998; Russo i Fouts, 1997) (za: [Surroca, Tribo, Waddock 2010]). Zbudowanie takiej kultury sprzyjającej zaangażowaniu pracowników, organizacyjnemu uczeniu się i międzyfunkcjonalnej integracji pozwala w efekcie oczekiwać poprawy wyników finansowych [Barney 1996].

J. Surroca, J. Tribo i S. Waddock, analizując próbkę zawierającą dane 559 firm z bazy danych Sustain Analytics Platform, udowodnili, że społeczne zaangażowanie

przedsiębiorstwa ma pozytywny wpływ na rozwój zasobów niematerialnych, a te z kolei poprawiają jego wyniki ekonomiczne.

7. Podsumowanie

Menedżerowie, którzy decydują o podjęciu przez firmę inicjatyw społecznych, są motywowani zarówno przez względy etyczne, jak i instrumentalne, przez wewnętrzne wartości i zewnętrzną presję, przy czym motywy te często się zazębiają i nakładają, tak że trudno jest jednoznacznie określić rodzaj przyświecających im intencji. Niewątpliwie jednak pierwszoplanową rolę wśród tych motywów odgrywają te o charakterze strategicznym, upatrujące w społecznie odpowiedzialnych działaniach źródła budowania i umacniania przewagi konkurencyjnej firmy. Pomimo iż literatura przedmiotu zawiera liczne publikacje dowodzące pozytywnego związku między CSR a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa, dopiero środowiskowa koncepcja zasobowa (NRBV) dostarczyła narzędzi analitycznych pozwalających zbadać, w jaki sposób obie te sfery są wzajemnie powiązane z zasobami firmy. Opierając się na założeniach tego nurtu, udowodniono, że przedsiębiorstwa bardziej zaangażowane społecznie są w większym stopniu zdolne (w stosunku do tych niezaangażowanych) kreować zasoby niematerialne, takie jak innowacyjność, kapitał ludzki, reputację oraz kulturę organizacyjną. CSR stymuluje zatem rozwój określonych zasobów niematerialnych, które z kolei przyczyniają się do poprawy wyników finansowych. Dowiedzenie takiej prawidłowości skłania do sformułowania dwóch wniosków. Po pierwsze – warto inwestować w inicjatywy społeczne, gdyż w dalszej perspektywie pozwalają one budować trwałą przewagę konkurencyjną. Po drugie – warto inwestować w zasoby niematerialne, a zwłaszcza w innowacyjność, kapitał ludzki, reputację oraz kulturę organizacyjną, gdyż to one są motorem napędowym *virtuous circle*, wzmacniającym pozytywne sprzężenie zwrotne dwóch biegunów, decydujących o zrównoważonym rozwoju firmy i zwiększających szanse sukcesu na współczesnych rynkach.

Literatura

- Albinger H.S., Freeman S.J., *Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations*, "Journal of Business Ethics" 2000, vol. 28.
- Aragon-Correa J.A., Sharma S., *A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy*, "Academy of Management Review" 2003, vol. 28.
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, vol.17, no 1.
- Barney J.B., *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes*, "Academy of Management Review" 2001, vol. 26, no 1.
- Barney J.B., *The resource-based theory of the firm*, "Organizational Science" 1996, no 7.

- Brammer S., Pavelin S., *Building a good reputation*, "European Management Journal" 2004, vol 22, no 6 (December) .
- Bronn P.S., Vidaver-Cohen D., *Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability or the bottom line?*, "Journal of Business Ethics" 2008, no 87.
- Cone C., Feldman M., Da Silva A., *Filantropia jako narzędzie marketingu*, „Harvard Business Review Polska” 2004 (październik).
- Dąbrowski T., *Reputacja przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2010.
- Dowling G., *Creating Corporate Reputations*, Oxford University Press, New York 2002.
- Foss N.J., *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, Oxford 1997.
- Grant R.M., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, "Strategic Management Journal" 1996, vol. 17.
- Hart S.L., *A natural resource-based view of the firm*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20.
- Hart S., Dowell G., *A natural resource-based view of the firm: Fifteen years later*, "Journal of Management" 2010, vol. 20, no 10.
- Kietliński K., Reyes V., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Kale P., Singh H., Perlmutter H., *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital*, "Strategic Management Journal" 2000, vol. 21.
- Priem R., Butler J., *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?*, "Academy of Management Review" 2001, vol. 26, no 1.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Sharma S., Vredenburg H., *Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities*, "Strategic Management Journal" 1998, vol. 19.
- Surroca J., Tribo J., Waddock S., *Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources*, "Strategic Management Journal" 2010, vol. 31.
- Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, "Strategic Management Journal" 1984 (za: Foss N.J., *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997).

STRATEGIC MOTIVES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE LIGHT OF NATURAL RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM

Summary: Companies which become involved in activities that benefit society are motivated by ethical as well as instrumental considerations. The instrumental (strategic) motives revolve fundamentally around managerial beliefs that social initiatives can have a direct impact on profitability. Numerous studies have identified positive association between corporate social performance and corporate financial performance, but they could not fully understand and explain this relationship. So-called natural-resource-based view of the firm (NRBV) offers new explanation appealing to intangible resources which are perceived to be the basis of a firm's competitive advantage. Intangibles may be a missed link that could help explain the relationship between CSR and profitability; There is no direct relationship between those both measures, but indirect relationship that relies on the mediating effect of firms intangible resources.

Key words: natural resource-based view of the firm, corporate social responsibility, intangible assets.