

Janusz Żurek

Wydział Nauk Społecznych, Gdańska Szkoła Wyższa

Wpływ społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa na jego pozycję konkurencyjną

Streszczenie

Idea społecznej odpowiedzialności jest współcześnie wyzwaniem dla przedsiębiorstw i winna znaleźć swoje stosowne miejsce w strategii przedsiębiorstwa. Podstawą realizacji tej idei jest budowanie przejrzystych i wiarygodnych relacji z różnymi grupami interesariuszy działających w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa. Dialog prowadzony z różnymi grupami interesariuszy polegać winien na pełnym rozpoznaniu możliwości przedsiębiorstwa i ich zderzeniu z oczekiwaniami otoczenia. Organizacje społeczne powinny brać udział w procesie planowania i realizacji podejmowanych przedsięwzięć społecznych. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa ma charakter dobrowolny i nie jest żadnym nakazem w stosunku do przedsiębiorstwa, natomiast jej podejmowanie nie może być oderwane od określonych regulacji prawnych i etycznego postępowania. Wdrażanie idei społecznej odpowiedzialności łączy się z tworzeniem nowego wizerunku i nowej jakościowo kultury przedsiębiorstwa. Wymaga innego spojrzenia na proces zarządzania i zrozumienia przez zarządzających i pracowników znaczenia tej idei dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa i jego pozycji rynkowej. Idea społecznej odpowiedzialności, łącząc efektywne wykorzystanie własnych zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa z otaczającym go środowiskiem, wychodzi naprzeciw zrównoważonemu rozwojowi, który oznacza takie zaspokojenie potrzeb obecnego społeczeństwa, które nie zmniejszy szans na rozwój kolejnemu pokoleniu.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność, interesariusze, konkurencyjność, przewaga konkurencyjna, otoczenie przedsiębiorstwa, strategia przedsiębiorstwa.

1. Idea społecznej odpowiedzialności wpisana w strategię przedsiębiorstwa

Dynamiczne zmiany jakie zachodzą w gospodarce światowej w obszarze technologicznym, organizacyjno-zarządczym i społecznym mają swój wpływ na zachowania przedsiębiorstw. Wymagają od zarządzających przedsiębiorstwami ciągłego śledzenia tendencji rynkowych i w miarę możliwości i potrzeb dostosowywania się do nich. Tendencje te winny być uwzględniane w strategii przedsiębiorstwa i na bieżąco winny korygować jej kształt. Współcześnie trudno sobie wyobrazić sprawnie i efektywnie działające przedsiębiorstwo bez strategii, bez do głębi przemyślanego pomysłu na jego przyszły rozwój i racjonalnie ułożone relacje zarówno z bliższym, jak i dalszym otoczeniem rynkowym. Strategia jest więc dokonywaniem jasno zdefiniowanych wyborów mających stworzyć odpowiednie warunki do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Bez strategii „(...) funkcjonowanie przedsiębiorstwa na wysoce konkurencyjnym rynku jest niemożliwe. Niezależnie od tego, czy rynek jest stabilny czy niestabilny, przedsiębiorstwa powinny mieć strategię, którą należy łączyć z wyraźnie sformułowaną wizją i misją przedsiębiorstwa” (Żurek red., 2016, s. 72).

Strategia przedsiębiorstwa ma nie tylko zapewnić byt ekonomiczny, poprawę efektywności i podwyższanie wartości majątku rzeczowego, zwracać uwagę na rozwój wartości niematerialnych ale w coraz większym stopniu winna uwzględniać aspekty społeczne. Przedsiębiorstwo bowiem działa w określonym otoczeniu, z którego czerpie i od którego jest uzależnione, a tym samym nie może zachowywać się obojętnie w stosunku do potrzeb otoczenia. Byt ekonomiczny przedsiębiorstwa nie może obyć się bez właściwie uporządkowanych relacji z otoczeniem społecznym, które warunkuje efektywne jego funkcjonowanie ale jednocześnie korzysta z efektów działalności przedsiębiorstwa. Tym samym między przedsiębiorstwem a otoczeniem zachodzi wyraźne sprzężenie zwrotne, w ramach którego cele społeczne stają się coraz bardziej zauważane. Na ten fakt zwraca uwagę P. Drucker (1998, s. 20): „Jesteśmy świadkami zupełnie nowej idei, która ma nie tylko zastąpić dotychczasowe koncepcje, ale i wzbogacić je. Owo nowe podejście zakłada, że celem organizacji jest uzyskanie rezultatów na zewnątrz, to znaczy osiągnięcie sukcesów na rynku. Organizacja jest jednak czymś więcej (...) niż organizmem gospodarczym ściśle określonym przez wyniki uzyskane na rynku. Organizacja (winna mieć również — J.Ż.) charakter społeczny”.

J. Schumpeter (1960, s. 149–150) nie traktuje wartości materialnych i zysku jako najważniejszych motywów działalności przedsiębiorstwa, natomiast akcentuje i podkreśla znaczenie motywacji do działania w radości tworzenia, wykorzystując swoją energię i pomysłowość do dokonania czegoś co pozytywnie odczuje społeczność.

A. Carnegie, Amerykanin szkockiego pochodzenia, przemysłowiec i filantrop, sformułował w 1889 r. klasyczne zasady odpowiedzialności społecznej korporacji, przekazując w nich znamioną myśl:

Szlachetna jest dążność do uczynienia świata lepszym pod jakimkolwiek względem od tego, jaki zastaliście, ale starajcie dzielić się nadwyżką bogactw waszych ze społecznością i przez to uszlachetniać samych siebie, tak by pozyskać miano ludzi zacnych, żyjących problemami innych.

Myśl ta do dziś ma swój głęboki sens, o której przedsiębiorcy często zapominają, a którą winni mieć na uwadze, by czynić świat bardziej otwartym na potrzeby społeczne. Swojego bogactwa użył do wsparcia różnego rodzaju instytucji o ważnym znaczeniu dla kultury i sztuki. **Bogacenie się nie jest niczym złym, jeśli jest osiągnięte uczciwie, natomiast odrzucenie potrzeby dzielenia się tym bogactwem, które zdobyte jest dzięki otoczeniu, które stwarza ku temu odpowiednie warunki, jest na pewno naganne.**

Myśl ta nie może być niezauważona, a wręcz przeciwnie musi znaleźć swoje stosowne miejsce w opracowanej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Nie może ona ująć na uwadze tym bardziej, że przedsiębiorstwa są pod „(...) naciskami zarówno rynkowymi, jak i społecznymi i ekologicznymi, które wymagają od nich zintegrowania ważnych dla interesariuszy celów we własny sposób prowadzenia interesów” (Laszlo, 2008, s. 45). Należy zaznaczyć, że działalność o charakterze prospołecznym ma charakter dobrowolny i podjęcie jej przez przedsiębiorstwo zależy jedynie od jego dobrej woli i oczywiście od możliwości finansowych przedsiębiorstwa. Dobrowolność we wprowadzaniu tej idei, na etapie budowania strategii przedsiębiorstwa, została wyraźnie

podkreślona w definicji sformułowanej przez Komisję Europejską. Decyzje w zakresie łączenia interesów społecznych i środowiskowych z działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa podejmowane są samodzielnie przez przedsiębiorstwo zależnie od jego kompetencji, możliwości finansowych, tradycji kulturowych oraz relacji z otoczeniem.

Pojęcie społecznej odpowiedzialności, którą traktuje się jako współczesną filozofię prowadzenia biznesu, wciąż ewoluuje; jest to proces, „(...) w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami ze wszystkimi interesariuszami w kontekście czterech wymiarów — przynoszenia zysku, przestrzegania prawa, etycznego postępowania i podejmowania współpracy ze społeczeństwem” (Hys, 2015, s. 101). Na powyższe aspekty społecznej odpowiedzialności zwraca uwagę definicja sformułowana w międzynarodowej Normie ISO 26000 z października 2010 roku. Społeczna odpowiedzialność rozumiana jest jako odpowiedzialność przedsiębiorstwa za podejmowane decyzje i działania na rzecz społeczeństwa oraz środowiska poprzez przejrzyste i etyczne zachowania, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju. Podejmowane zobowiązania biorą pod uwagę oczekiwania interesariuszy, są zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania oraz są zintegrowane z działaniami przedsiębiorstwa i praktykowane w relacjach z otoczeniem. Społeczna odpowiedzialność staje się „(...) strategią prowadzenia biznesu, powinna być jednocześnie skutecznym mechanizmem tworzącym wartość dodaną poprzez stymulowanie innowacyjności i budowanie przewagi konkurencyjnej” (Lotko, 2011, s. 713).

Interesariusze zewnętrzni
Konkurenci
Klienci
Dostawcy
Wierzyciele
Kooperanci
Banki i instytucje finansowe
Organizacje pozarządowe
Władze lokalne i państwowe
Media
Społeczność lokalna
Interesariusze wewnętrzni
Akcjonariusze
Udziałowcy
Pracownicy
Kierownictwo
Związki zawodowe

Rys. 1. Interesariusze przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Strategia, która jest dogłębnie przemyślana, ma wyraźnie określoną wizję przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa wzbogaconą o aspekty społeczne i środowiskowe, i która opiera się na transparentnych relacjach z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami (zob. rys. 1) musi ostatecznie, po pewnym okresie, wpłynąć pozytywnie na umocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa jeszcze wyraźniej ugruntuje odniesienie się w strategii do aspektów społecznych i środowiskowych. Tym samym przedsiębiorstwo prezentuje na rynku swój nowy wizerunek w odbiorze społecznym, co jest niezwykle istotne, buduje swoją nową kulturę zorientowaną nie tylko na zysk ale w dużym stopniu na współpracę z otoczeniem.

Idea społecznej odpowiedzialności winna być wyraźnie zaznaczona na poziomie realizowania celu podstawowego, stanowiąc jego integralną część, a ostatecznie na poziomie jednego z celów cząstkowych, który będzie poświęcony tylko i wyłącznie konkretnej realizacji idei społecznej odpowiedzialności, zwróconej w kierunku zadań prospołecznych, środowiskowych. Wpisanie idei społecznej odpowiedzialności do strategii przedsiębiorstwa winno zapewnić korzyść zarówno przedsiębiorstwu, jak i otoczeniu społecznemu, jednocześnie jest „(...) wprowadzeniem tych zadań w obszar zarządzania, a więc wymaga ich ścisłego skorelowania z pozostałymi celami i postawionymi zadaniami w innych obszarach zarządzania” (Żurek, 2011, 69).

Mając na uwadze relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, i to w jakim stopniu włącza ono ideę społecznej odpowiedzialności do strategii i do procesu zarządzania, **można mówić o biernej strategii** w stosunku do społecznej odpowiedzialności, gdzie najważniejszą rolę odgrywają cele ekonomiczne, a działania na rzecz środowiska mogą mieć charakter przypadkowy. Natomiast przy realizowaniu **strategii reaktywnej** mamy do czynienia z podejmowaniem działań prospołecznych, które są zgodne z obowiązującymi przepisami prawnymi, a więc przepisy prawne ściśle zakres tej działalności określają. W ramach **strategii proaktywnej** mamy natomiast do czynienia z wyraźnym zaangażowaniem się przedsiębiorstwa w rozwiązywanie różnego rodzaju problemów społecznych i rozpoznawaniu potrzeb danego środowiska, czy też grupy interesariuszy. Dodatkowo wzbogacając te potrzeby dzięki innowacyjnym pomysłom technologicznym, produktowym czy organizacyjnym, przedsiębiorstwo może wyraźnie poprawić swój wizerunek rynkowy i stawać się bardziej rozpoznawalnym i konkurencyjnym na danym rynku. Najbardziej prospołeczną jest **strategia interaktywna**, która akcentuje i wyraźnie rozwija potrzebę dzielenia się ze środowiskiem swoimi osiągnięciami ekonomicznymi i pomysłami techniczno-organizacyjnymi. Wkład przedsiębiorstwa w realizację celów społecznych staje się jednym z głównych celów obok celu podstawowego, jakim jest zwiększanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa (szerzej na temat strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w: Adamczyk, 2009, s. 115–116).

Oczywiście w zależności od sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa realizują w danym czasie takie lub inne rozwiązanie w odniesieniu do idei społecznej odpowiedzialności, przypisując mu w strategii przedsiębiorstwa określenie miejsce. Włączając ideę społecznej odpowiedzialności do strategii należy przede wszystkim rozpoznać i zdefiniować obszar problemów społecznych, które są wynikiem konsultacji z oto-

zeniem a następnie ocenić możliwości ich realizacji przez przedsiębiorstwo. Wprowadzenie przyjętych, przez zainteresowane strony, zadań do strategii staje się swego rodzaju kontraktem społecznym, zobowiązaniem podjętym przez przedsiębiorstwo na rzecz otoczenia, a ich wykonanie świadczyć będzie o wiarygodności przedsiębiorstwa i na pewno pozytywnie wpłynie na jego pozycję rynkową. Włączenie określonych zadań na polu społecznym do strategii przedsiębiorstwa jest niczym innym jak wprowadzeniem tych zadań w obszar zarządzania, co będzie wymagało dokonania pewnych zmian w systemie zarządzania finansami przedsiębiorstwa, które będą kierowane nie tylko na cele inwestycyjne ale również na cele o charakterze prospołecznym. Szczególną rolę w zakresie realizowania idei społecznej odpowiedzialności będzie miał do odegrania sprawnie funkcjonujący system ciągłego monitorowania, który na bieżąco winien kontrolować podejmowane na rzecz środowiska działania.

Włączanie idei społecznej odpowiedzialności do strategii przedsiębiorstwa na pewno jest procesem długotrwałym i może napotykać na wiele barier, nie tylko o charakterze ekonomicznym ale również psychologicznym. Słusznie podkreśla W. Frederick i in. (1988, s. 110), że proces zmiany sposobu myślenia i właściwego zrozumienia tej idei obejmuje trzy fazy:

- faza tworzenia polityki i zasad postępowania,
- faza uczenia się,
- faza zaangażowania organizacyjnego.

W ramach pierwszej fazy mamy do czynienia z identyfikacją i określeniem zakresu problemu oraz wypracowaniem sposobu najbardziej efektywnego rozwiązania problemu oraz ustalenie związanych z tym procedur. Natomiast faza uczenia się wymaga poznania regulacji prawnych, którymi przedsiębiorstwo musi kierować się podejmując różnego rodzaju decyzje związane z procesem wdrażania idei społecznej odpowiedzialności oraz sposobu prowadzenia analizy efektów związanych z realizacją działań prospołecznych. Ostatnia faza, równie ważna, wiąże się z koncentrowaniem się na kwestiach organizacyjnych i na zarządzaniu danym przedsięwzięciem w taki sposób, by przyniosło ono oczekiwany efekt i satysfakcję zainteresowanym stronom.

2. Korzyści z wprowadzania w życie idei społecznej odpowiedzialności

Wdrażanie idei społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo wpływa korzystnie na samo przedsiębiorstwo, umacnia bowiem jego pozycję rynkową, jest pozytywnie odbierane przez interesariuszy zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, obecnych w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa. Korzyści te oczywiście nie są od razu widoczne, należy je dopiero analizować po pewnym czasie, kiedy dane przedsięwzięcie, podjęte przez przedsiębiorstwo, jest na dobre ugruntowane i zaczyna być pozytywnie odczuwalne w środowisku. Na szczególną uwagę będą zasługiwały te wszystkie działania podejmowane przez przedsiębiorstwo, które wpłyną korzystnie na ograniczenie i stopniowe eliminowanie różnego rodzaju negatywnych kosztów zewnętrznych, które generowane są przez podmiot gospodarczy działający na rynku. Tym samym przedsiębiorstwa funkcjonując w danym środowisku muszą być świadome współuczestniczenia w pokrywaniu pewnych negatywnych kosztów zewnętrznych przez nie generowanych. J. Adamczyk (2009, s. 58) podkreśla: „Negatywne oddziały-

wanie przedsiębiorstw na środowisko zobowiązuje do odpowiedzialności za jego stan. (...) przedsiębiorstwa muszą wziąć na siebie odpowiedzialność za minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko”.

Ważnym obszarem pozytywnego oddziaływania, wdrażanej do praktyki idei społecznej odpowiedzialności, jest gruntowne porządkowanie relacji z grupą interesariuszy wewnętrznych, którzy winni zgłębić istotę tej idei, gdyż to oni przede wszystkim utożsamiają się z przedsiębiorstwem, współuczestniczą w procesie zarządzania przedsiębiorstwem oraz z otoczeniem zewnętrznym reprezentowanym przez grupę interesariuszy zewnętrznych budując spójność w relacjach przedsiębiorstwo — społeczeństwo. Zwraca na ten fakt uwagę M. Geryk (2010, s. 10): „Ważne jest prowadzenie stałego dialogu ze społeczeństwem, sektorem przedsiębiorstw oraz władzami odpowiedzialnymi za regulację otoczenia rynkowego. Każda z grup ma odmienne cele, jednak dopiero ich wspólne zrozumienie i przyjęcie zintegrowanych działań może prowadzić do prawdziwego współdziałania, do wzrostu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, poprawy warunków egzystowania ludzi w środowisku w zgodzie z porządkiem prawnym i zwyczajowym”.

W budowaniu tych relacji z interesariuszami należy przede wszystkim zwrócić uwagę na etyczną stronę postępowania w biznesie i na uczciwe praktyki w zakresie wdrażania w życie idei społecznej odpowiedzialności. K. Hys pisze następująco: „(...) ludzie i organizacje muszą zachowywać się etycznie i wykazywać wrażliwość na problemy społeczne, kulturowe, ekonomiczne i środowiskowe. Dążenie do odpowiedzialności społecznej pomaga osobom, organizacjom i władzy. Ma bowiem pozytywny wpływ na rozwój gospodarki i społeczeństwa, a przez to na wyniki firmy” (Hys, Hawrysz, 2012, s. 6). W swej istocie idea społecznej odpowiedzialności opiera się na normach etycznych i zasadach moralnych co powoduje, że zaufanie społeczeństwa do biznesu na pewno będzie wzrastało a działalność przedsiębiorstwa zyskiwać będzie publiczną akceptację (Wilewska, Jerzemowska, 2008, s. 113). Idea ta ma niezwykle wzniosłe cele i nie może służyć w żadnym stopniu kryjącym się za nią nieetycznym pomysłem, zabarwionym nutą spekulacji. **Etyka w biznesie jest więc słowem kluczowym, decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa, ale wymaga zmiany sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, wyczulonej społecznie.** Dobrze pojęta przewodnia myśl tej idei ma bowiem akcentować jej społeczny, prośrodowiskowy charakter, umacniając jednocześnie pozycję przedsiębiorstwa w jego bliższym i dalszym otoczeniu.

Ułożenie transparentnej, opartej na wzajemnym zrozumieniu współpracy przedsiębiorstw z interesariuszami i eksponowanie w jej ramach idei społecznej odpowiedzialności generuje następujące korzyści dla zainteresowanych stron:

- poszerza i wzmacnia więzi z obecnymi klientami oraz z klientami, z którymi rysuje się współpraca w przyszłości,
- przedsiębiorstwo buduje swój wizerunek, markę i może być lepiej postrzegane przez rynek,
- pracownicy i właściciele odczuwają większą satysfakcję z pracy widząc, że wypracowane przez nich środki finansowe są efektywnie zagospodarowane w obszarze prospołecznym,

- dużo korzystniejsze warunki współpracy z lokalnymi i centralnymi instytucjami, które udzielają swego wsparcia innowacyjnym przedsięwzięciom podejmowanym przez przedsiębiorstwa na rzecz środowiska,
- tworzenie podstaw do budowania współpracy opartej na zasadach etycznych,
- budowanie nowej jakościowo kultury przedsiębiorstwa, w której relacje z otoczeniem oparte są na zasadach partnerskich.

Na korzyści wynikające z wdrażania idei społecznej odpowiedzialności zwraca uwagę Komisja Europejska w komunikacie z marca 2006 roku, ogłoszonym w ramach „Europejskiego sojuszu na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”. Podkreślono w nim konieczność szerszego zaangażowania się przedsiębiorstw we wdrażanie tej koncepcji, która sprzyjać będzie innowacyjności oraz stanie się nośnym czynnikiem w dążeniu do stopniowego osiągania zrównoważonego rozwoju. Jest to swego rodzaju inwestycja w przyszły byt rynkowy przedsiębiorstwa zmieniająca przy tym sposób prowadzenia biznesu.

W wielu przedsiębiorstwach na świecie standardy CSR stały się już normalną praktyką; są one świadome korzyści z tego tytułu płynących¹. Świat biznesu będzie w tym kierunku podążał, gdyż rosnąca świadomość społeczeństwa będzie wymuszała na podmiotach gospodarczych zmianę sposobu prowadzenia biznesu. Przedsiębiorstwa będąc częścią społeczeństwa muszą odpowiadać na jego oczekiwania, muszą starać się sprostać tym oczekiwaniom oraz poszerzać swój zakres oddziaływania o obszar społeczny, środowiskowy, wykorzystywać wiedzę w tym zakresie oraz racjonalnie zarządzać majątkiem finansowym uwzględniając potrzeby społeczeństwa tak, by zapewnić przyszłym pokoleniom warunki do egzystencji i rozwoju. „Koncepcja społecznej odpowiedzialności jest więc czymś co winno nadawać przedsiębiorstwu inny sens istnienia i działania: podkreśla się w niej wątek humanitarny, etyczny i socjalny, czyli nastawienie nie tylko na efekt finansowy, ale i na dostrzeganie społecznego aspektu działania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo stawać się będzie tym samym faktycznym członkiem danej społeczności, będzie wiązać swój byt i swój rozwój z jej potrzebami” (Żurek, 2011, s. 63).

Przyszłość każdego przedsiębiorstwa w dużym stopniu będzie zależała od tego na ile zauważa ono potrzeby otoczenia, w którym funkcjonuje i je realizuje współpracując z otoczeniem. Idea CSR, jako instrumentu w procesie zarządzania ma „(...) przede wszystkim służyć zbliżeniu i rozwijaniu współpracy z otoczeniem (...) i wychodzeniu naprzeciw społecznym i środowiskowym potrzebom otoczenia. Przedsiębiorstwo będzie wówczas traktowane jako podmiot, który rozumie potrzeby najbliższego otoczenia i staje się w jakimś stopniu współtwórcą jego sukcesów. Ostatecznie, w dłuższej perspektywie czasu, sukces najbliższego otoczenia przełoży się na sukces przedsiębiorstwa” (Żurek, 2016, s. 124). Tego typu działania ukazują

¹ Działalność przedsiębiorstwa KGHM Polska Miedź SA jest bardzo dobrym przykładem właściwie pojętej idei społecznej odpowiedzialności, która jest ważnym elementem prowadzonego biznesu i jednocześnie podnoszenia wartości spółki dzięki operatywnemu zarządzaniu relacjami z interesariuszami. Specjalne programy wdrażania różnego typu działań związanych z realizacją idei społecznej odpowiedzialności przygotowuje i jest za nie odpowiedzialna korporacja Fundacja Polska Miedź.

przedsiębiorstwo w innym świetle, tworzą jego nową kulturę poruszania się po rynku, która nie jest oderwana od problemów otoczenia.

3. Społeczna odpowiedzialność wsparciem dla budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

W gospodarce rynkowej podmioty gospodarcze zmuszone są podejmować samodzielnie decyzje w różnych obszarach swojej działalności i za nie odpowiadać. Rynek oczywiście nie jest w stanie rozwiązać wszystkich problemów ale na pewno jest doskonałym weryfikatorem działających w jego strukturze podmiotów gospodarczych, wymusza na zarządzających przedsiębiorstwami podejmowanie racjonalnych decyzji, skonfrontowanych z warunkami i tendencjami rynku oraz możliwie szybkie reagowanie i dostosowywanie się do zmieniających się uwarunkowań. Tego rodzaju zachowania przedsiębiorstw są niezbędne choćby w świetle coraz ostrzejszej konkurencji rynkowej, której przedsiębiorstwa muszą sprostać jeśli chcą się na nim utrzymać, a w dalszej perspektywie umocnić swoją pozycję konkurencyjną. Pozycja jaką zajmuje przedsiębiorstwo w rynku decyduje o jego sukcesie, na który ostatecznie składają się: umiejętność zarządzania zasobami materialnymi i niematerialnymi jakimi dysponuje, wykorzystanie kompetencji technicznych, koncepcyjnych i organizacyjnych oraz aktywność w zakresie rozwijania ekonomicznie uzasadnionych relacji z otoczeniem krajowym i międzynarodowym — co sprowadza się do obecności przedsiębiorstwa na różnych rynkach z innowacyjną ofertą produktową i usługową. Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna są „(...) niezwykle ważne we współczesnej gospodarce. Ich zrozumienie i umiejętność stosowania w przedsiębiorstwie warunkują jego bieżący sukces rynkowy oraz rozwój w przyszłości. Zapomnienie o tych elementach skutkować może niewykorzystaniem możliwości konkurencyjnych podmiotu na rynku i w konsekwencji prowadzić do utraty rynku i (w końcu — J.Ż.) zaprzestania działalności przedsiębiorstwa” (Gutowski, 2008, s. 160). Swego rodzaju narzędziem wspierającym konkurencyjność przedsiębiorstwa i korzystnie wpływającym na sukces rynkowy staje się współcześnie uwzględnianie w strategii przedsiębiorstwa interesu społecznego, tj. odniesienia się do idei społecznej odpowiedzialności. Wprowadzanie w życie zasad odpowiedzialnego biznesu staje się jednym z ważnych zadań na drodze budowania pozycji konkurencyjnej. Pozostaje jednak rozważyć, czy zaangażowanie się przedsiębiorstwa we wspieranie potrzeb społecznych nie będzie utrudniało jego dążenie do wzrostu konkurencyjności. Idea ta nie jest wprawdzie zasobem rzeczowym przedsiębiorstwa ale, jak słusznie zauważa A. Adamus-Matuszyńska (2013, s. 198), „(...) odpowiednio wdrażana i realizowana może przyczynić się do wzrostu wskaźników produktywności środków trwałych i w ten sposób wspierać konkurencyjność firmy poprzez lepsze wykorzystanie już istniejących zasobów rzeczowych”.

By rozwiązać te wątpliwości należy określić co rozumiemy pod pojęciem konkurencyjności. W literaturze przedmiotu spotkać można następujące definicje konkurencyjności, przytoczymy niektóre z nich. „Konkurencyjność przedsiębiorstwa należy rozumieć jako jego zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji. Areną konkurencji jest przestrzeń, w której zachodzi konkurencja między określonymi podmiotami” (Godziszewski, Hafler, Stankiewicz, Sudoł, 2011,

s. 147). Inna definicja traktuje konkurencyjność „(...) jako właściwość, która określa zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów dóbr i usług: nowych, lepszych i tańszych” (Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 125). Kolejna definicja: „Konkurencyjność jest to wielowymiarowy atrybut przedsiębiorstwa, wynikający zarówno z wewnętrznych cech, jak i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi” (Flak, Głód, 2012, s. 44). Tak pojęta konkurencyjność w żadnym stopniu nie ogranicza wdrażania przez przedsiębiorstwo zasad idei społecznej odpowiedzialności. Konkurencyjnością należy tylko odpowiednio zarządzać, a zarządzanie konkurencyjnością, jak słusznie podkreśla J.M. Stankiewicz (2011, s. 150), „(...) polega na ciągłym, celowym, przemyślanym i zaplanowanym oddziaływaniu na poszczególne jej podsystemy, (tj. na potencjał konkurencyjności, przewagę konkurencyjną, instrumenty konkurowania, pozycję konkurencyjną — J.Ż.), uwzględniającym istnienie sprzężeń zwrotnych między nimi”. Od zarządzających przedsiębiorstwami oczekuje się więc, by rozważyli na ile zasoby jakimi dysponują pozwolą im współuczestniczyć w zaspokajaniu potrzeb społecznych; jest to dla nich wyzwanie i jednocześnie inwestycja, która przyczyni się do utrzymania i umocnienia ich pozycji konkurencyjnej i przy tym poprawi ich wizerunek rynkowy i reputację. Tym samym należy podkreślić, że: „Wdrażanie idei społecznej odpowiedzialności ma niezwykle istotne znaczenie dla trwałego rozwoju przedsiębiorstwa (opartego na ścisłej współpracy z różnymi grupami interesariuszy), a co najważniejsze, sprzyjać będzie zrównoważonemu rozwojowi” (Żurek, 2016, s. 115). Pozycję konkurencyjną na rynku przedsiębiorstwo winno osiągać racjonalnie łącząc efekt ekonomiczny z działalnością na cele społeczne. „Świat zysku i świat działalności prospołecznej mogą się doskonale uzupełniać, wzajemnie sobie służyć; mogą znaleźć swoje miejsce w przyjętej strategii rozwoju przedsiębiorstwa” (Żurek red., 2016, s. 559). Należy przy tym zaznaczyć, że dążenie do umacniania pozycji konkurencyjnej nie może być osiąganym z pominięciem zasad etyki w biznesie. Postępowanie etyczne w biznesie, a więc kierowanie się przejrzystymi i uczciwymi zasadami w relacjach z otoczeniem, będzie na pewno, w perspektywie czasu, pozytywnie wpływać na sukces rynkowy. Zdobywanie mocnej pozycji konkurencyjnej jest nie tylko efektem racjonalnego wykorzystania będących w dyspozycji przedsiębiorstwa zasobów materialnych, niematerialnych i finansowych ale przede wszystkim umiejętnego zarządzania własnymi i obcymi środkami finansowymi. Środki te decydują o rozwoju przedsiębiorstwa i są przeznaczane na realizowanie różnego rodzaju przedsięwzięć inwestycyjnych rozwijających majątek rzeczowy i wartości niematerialne oraz na inwestowanie na rynkach finansowych. Po pokryciu zobowiązań wynikających z różnych tytułów część nadwyżki finansowej może być skierowana na realizację społecznie uzasadnionych potrzeb. Świadczyć to będzie o zrozumieniu przesłania idei społecznej odpowiedzialności przez zarządzających przedsiębiorstwem, zbuduje nowy wizerunek, nową tożsamość i nową kulturę zachowania się przedsiębiorstwa na rynku. Ostatecznie dzięki takiemu podejściu umocni się pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa co leży w interesie zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Tym samym dobrze pojęta i konsekwentnie realizowana idea społecznej odpowiedzialności przyniesie korzyści nie tylko samemu

przedsiębiorstwu ale w dużym stopniu wygeneruje również korzyści zewnętrzne. Wśród korzyści wewnętrznych można wymienić następujące:

- większe zaangażowanie i motywacja wśród pracowników (czynienie dobra uszlachetnia),
- lepsza komunikacja między pracownikami,
- większe wykorzystanie majątku trwałego,
- racjonalne gospodarowanie zasobami naturalnymi i odpadami,
- wyższa kultura organizacyjna (wyższe standardy postępowania w stosunku do interesariuszy)
- większy udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- zainteresowanie ze strony pracowników podwyższaniem kwalifikacji,
- większe poczucie wartości przedsiębiorstwa w otoczeniu,
- znaczący wpływ na poziom wyniku finansowego.

Natomiast wśród korzyści zewnętrznych na uwagę zasługują:

- kształtowanie pozytywnego wizerunku rynkowego,
- wyższa wiarygodność rynkowa,
- poprawa i umocnienie pozycji konkurencyjnej,
- wzrost zainteresowania ze strony klientów i inwestorów,
- większe zaufanie ze strony różnych grup interesariuszy,
- kultura prowadzenia biznesu,
- ograniczanie negatywnych kosztów zewnętrznych,
- większe zainteresowanie marką przedsiębiorstwa,
- poprawa relacji z interesariuszami i ze społecznością lokalną,
- poprawa stanu środowiska naturalnego dzięki inwestowaniu w nowe technologie,
- zaangażowanie środków finansowych w ograniczanie kosztów zewnętrznych,
- wzrost poziomu sprzedaży.

Wymienione wyżej korzyści zewnętrzne jak też i wewnętrzne, będące efektem wdrożenia idei społecznej odpowiedzialności, winny w perspektywie czasu, przełożyć się na umocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i wzrost jego wartości rynkowej (Beltratti, 2005).

Wdrażając zasady odpowiedzialności społecznej i wytycznych norm ISO 26000 należy koncentrować się na racjonalnym łączeniu i wykorzystywaniu idei społecznej odpowiedzialności pod kątem wkładu w zrównoważony rozwój. Tego typu działania podjęte przez przedsiębiorstwo zaowocują ostatecznie umocnieniem jego pozycji konkurencyjnej; będzie ono bowiem dobrze postrzegane przez otoczenie. **Formuła *Corporate Social Responsibility* wyraźnie poszerza swoją treść o zrównoważony rozwój *Corporate Sustainability and Responsibility* i podkreśla odpowiedzialność za podejmowane przez przedsiębiorstwo decyzje.** Wyzwanie to będzie jednak wymagać od zarządzających przedsiębiorstwem nowej filozofii zarządzania w otoczeniu rynkowym, która ukierunkowana będzie na zabezpieczenie odpowiednich warunków dla egzystencji i rozwoju przyszłych pokoleń, tj. odniesienia się do koncepcji zrównoważonego rozwoju. Coraz wyraźniej akcentuje się potrzebę zwrócenia bacznej uwagi na działalność podmiotów gospodarczych, która przynosi wiele strat w ich otoczeniu zewnętrznym i wymagać będzie inwestowania w nowoczesne technologie przycy-

niające się do ograniczenia występowania negatywnych efektów zewnętrznych², które pociągają za sobą poważne koszty społeczne. Koszty te nie są przenoszone na podmioty gospodarcze, które realizując swoją działalność generują je i jedynie w wąskim zakresie w tych kosztach partycypują, bądź też w ogóle w ich pokryciu nie są zaangażowane. Osiągnięcie zrównoważonego rozwoju w gospodarce stawać się winno priorytetem polityki gospodarczej. W tym względzie idea społecznej odpowiedzialności zaczyna nabierać szerszego znaczenia, jej głównym celem staje się dążenie do poprawy jakości życia społeczeństwa w ścisłym związku ze środowiskiem naturalnym. Zmienić się musi filozofia biznesu, jego relacje z rynkiem oparte na zasadach transparentności, odpowiedzialności, etycznego zachowania, poszanowania interesów interesariuszy, przestrzegania reguł prawa i międzynarodowych norm zachowania i poszanowania praw człowieka. Jest to swego rodzaju ewangelia postępowania przedstawiona przedsiębiorstwom, która sprzyjać będzie umacnianiu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz budowaniu nowego jakościowo wizerunku przedsiębiorstwa zorientowanego na działania prospołeczne sprzyjające niwelowaniu różnic między regionami wysoce rozwiniętymi a obszarami biedy i ubóstwa. Zmiany te będą musiały się dokonywać, są bowiem wywołane postępowaniem cywilizacyjnym znajdującym swój wyraz w realiach gospodarczych, społecznych i odpowiadających im regulacjach prawnych. Stąd niezwykle ważne są wyzwania stawiane przedsiębiorstwom przez rynek, zobowiązujące biznes do działania na rzecz zrównoważonego rozwoju przy udziale zatrudnionych, ich rodzin, lokalnych społeczności oraz całego społeczeństwa, mającego zapewnić poprawę jakości życia, co służyć będzie zarówno biznesowi, jak i rozwojowi społecznemu (Filek, 2006, s. 5). Sukces rynkowy przedsiębiorstwa w przyszłości będzie więc wymagał od zarządzających umiejętnego łączenia ekonomicznej strony z potrzebami społecznymi podmiotów funkcjonujących w jego otoczeniu.

Zakończenie

Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa ma już stosunkowo długą historię. Już w starożytności można doszukać się przykładów porządkowania działalności gospodarczej społeczeństw i ustalania w związku z tym pewnych norm i reguł postępowania. Opracowania takich myślicieli jak Arystoteles, Platon czy Cyceon wskazywały na problem etyki aktywności gospodarczej. Na dobre idea ta zaznaczyła swoją obecność w literaturze i praktyce na przełomie XVIII i XIX wieku, a naukowe podejście do tej idei rozwinęło się na przełomie XX i XXI wieku. Współcześnie ma głęboki sens zarówno ekonomiczny, jak i etyczny, wskazuje na potrzebę uwzględnienia w strategii przedsiębiorstwa kwestii społecznych, środowiskowych. Przedsiębiorstwa funkcjonując w określonym otoczeniu nie mogą być od niego oderwane, nie mogą zapominać o potrzebach zgłaszanych ze strony otoczenia, świadomość społeczeństwa wyraźnie wzrosła, coraz wyraźniej akcentowane są aspiracje i dążenia społeczeństwa do poprawy warunków życia. Dialog z otoczeniem, z reprezentującymi otoczenie interesariuszami staje się niezbędny, jest podstawą sprawnego funkcjonowania go-

²Negatywne efekty zewnętrzne przejawiają się poprzez: degradację środowiska naturalnego, obniżanie wartości ekonomicznej elementów składowych środowiska społecznego, w którym żyją ludzie, negatywne oddziaływanie na ludzkie zdrowie i długość życia (Drożdżicki, 2013, s. 7).

spodarki. Zarządzający przedsiębiorstwami jak i jego pracownicy muszą być przekonani, że wdrażanie idei społecznej odpowiedzialności generować będzie korzyści dla samego przedsiębiorstwa poprawiając jego wizerunek rynkowy i umacniając pozycję konkurencyjną oraz korzyści, które powstają na zewnątrz przedsiębiorstwa będące konsekwencją inwestowania w środowisko naturalne oraz w inne potrzeby społeczne. Ostatecznym celem społecznej odpowiedzialności jest wkraczanie przedsiębiorstwa na ścieżkę działalności łączącej dążenie do wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa z zaspokojeniem potrzeb środowiska i tym samym podążanie w kierunku zrównoważonego i odpowiedzialnego modelu biznesowego.

Bibliografia

- Adamczyk, J. (2009). *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Warszawa.
- Adamkiewicz-Drwiłło, H.G. (2010). *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*. Toruń.
- Beltratti, A. (2005). The Complementarity Between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility. *The Geneva Paper on Risk and Insurance: Issues and Practice*, 30(3).
- Drożdżiecki, S. (2013). *Teoretyczne aspekty internalizacji efektów zewnętrznych transportu*. Gdynia.
- Drucker, P. (1998). W kierunku organizacji nowego typu. W: F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*. Warszawa.
- Filek, J. (2006). *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Flak, O., Głód, G. (2012). *Konkurencyjni przetrwają*. Warszawa.
- Frederick, W.C., Davis, K., Post, J.E. (1988). *Business and Society, Corporate Strategy, Public Society, Ethics*, (six edition). New York.
- Geryk, M. (2010). Strategie społecznej odpowiedzialności. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 6.
- Godziszewski, B., Haffer, M., Stankiewicz, M.J., Sudoł, S. (2011). *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*. Warszawa.
- Griffin, R.W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa.
- Gutowski, T. (2008). Konkurencyjność przedsiębiorstwa w kontekście globalizacji gospodarki. W: O. Dębicka, A. Oniszcuk-Jastzabek, T. Gutowski, J. Winiarski (red.), *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym*. Gdańsk.
- Hediger, W. (2010). Welfare and Capital-Theoretic Foundations of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 39(4).
- Herman, R.P., Skylar, J., Keck, G. (2013). *Inwestowanie dla zysku i korzyści społecznych*. Warszawa.
- Hys, K. (2015). Ewolucja poglądu społecznej odpowiedzialności biznesu — okres operacji formalnych oraz późne stadium formalne. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 1.
- Hys, K., Hawrysz, L. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 4.
- ISO 26000 *Odpowiedzialność społeczna*, (tłumaczenie wykonane w ramach projektu „CSR — wspólna sprawa”). Szczecin: Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.
- Lantos, G.P. (2002). The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 19(3).
- Laszlo, C. (2008). *Firma zrównoważonego rozwoju*. Warszawa.

- Lotko, M. (2011). Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) — aktualny stan normalizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług*, 662.
- Lulewicz, A., Ejdyś, J. (2009). Korzyści społecznej odpowiedzialności biznesu. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 6.
- Matuszyńska-Adamus, A. (2013). Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na konkurencyjność przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Seria: Administracja i Zarządzanie*, 98.
- Orłowski, W.M. (2011). *Świat do przeróbki. Speculanci, bankruci, giganci i ich rywale*. Warszawa.
- Paliwoda-Matiolańska, A. (2009). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa.
- Rok, B. (2008). Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. *Przegląd Techniczny*, 4.
- Schaefer, B.P. (2008). Shareholders and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 81.
- Schumpeter, J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa.
- Stankiewicz, M.J. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń.
- Stankiewicz, M.J. (2011). Konkurencyjność przedsiębiorstwa. W: B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł (red.), *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*. Warszawa.
- Wilewska, M., Jerzemowska, M. (2008). Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w rozwoju MŚP. W: P. Kulawczuk, E. Kwella (red.), *Stymulowanie rozwoju społeczno-gospodarczego*. Sopot.
- Żemigła, M. (2007). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Kraków.
- Żurek, J. (2011). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa i jej wpływ na sukces rynkowy przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej. W: A. Oniszczyk-Jastrząbek (red.), *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym. Rozwój w warunkach niestabilności gospodarczej*. Gdańsk.
- Żurek, J. (2013). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa tworzy nową jakość kultury przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego*, 2.
- Żurek, J. (2014). *Koncepcja społecznej odpowiedzialności i jej miejsce w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym. Możliwości rozwoju*. Gdańsk.
- Żurek, J. (2016). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa — rzeczywistość czy tylko idea? W: *Porty morskie w perspektywie przestrzennej, ekonomicznej, transportowej, logistycznej i społecznej*. Gdańsk.
- Żurek, J. red. (2016). *Przedsiębiorstwo. Drogi sukcesu rynkowego*. Warszawa.

The influence of corporate social responsibility on the competitive position

Abstract

The idea of corporate social responsibility (CSR) is a contemporary challenge for businesses and ought to find its place within corporate strategy. The basis for the delivery of the idea is to build transparent and credible relations with various group of stakeholders within close and far environment of the enterprise. The dialog with the different stakeholder groups ought to be based on complete recognition of the capabilities of the enterprise and confronting these with the expectation of the environment. Social organizations ought to participate in the process of planning and undertaking social endeavors. CSR is of voluntary nature and is not an order for the enterprise, although undertaking CSR activity cannot run separate from norms of law and ethical conduct. The implementation of the idea of CSR is associated with creating a new vision and new quality of corporate culture. It requires a new look at the management process and needs the managers and employees to understand its ideas in the process of further development of the business and developing its position on the market. The idea of corporate social responsibility, by combining efficient use of one's material and non-material resources and its surrounding environment, goes to meet sustainable development which also entails the satisfaction of the needs of the current generation without lowering the chances of development of further generations.

Keywords: social responsibility, stakeholders, competitiveness, competitive advantage, corporate environment, corporate strategy.