

www.eedri.pl

WORKING PAPERS
No 2/2008

Maciej Bieńkiewicz

Spółeczna odpowiedzialność
biznesu (CSR) jako narzędzie
budowy przewagi konkurencyjnej
przedsiębiorstw.

ISSN: 1898-7117

Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym
przy Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania

www.eedri.pl

Skład i łamanie tekstu: Renata Karolewska

© Copyright by: **Społeczna Wyższa Szkoła
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi**

ISSN: 1898-7117

**Wydawnictwo
Społecznej Wyższej Szkoły
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi**

90-011 Łódź, ul. Kilińskiego 109
tel/fax. (42) 676 25 29, 676 25 30, w. 39

e-mail: wydawnictwo@swspiz.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	4
1. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu – idea i motywy popularności	5
1.1. Koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu	5
1.2. CSR – źródła popularności	6
1.3. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w debacie publicznej i prawo-dawstwie krajów UE	7
2. CSR jako skuteczne narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej MŚP - perspektywa strategiczna	10
2.1. Oczekiwania i zobowiązania - dwustronny model relacji	10
2.2. Społeczna odpowiedzialność - strategiczna i długofalowa	11
2.3. Tworzenie strategii CSR jako narzędzia zwiększania konkurencyjności firmy	13
3. Społeczna Odpowiedzialności Biznesu a konkurencyjność MŚP – wyniki badań	16
3.1. O projekcie	16
3.2. Czynniki stymulujące i ograniczające aktywność firm w obszarze Społecznej Odpowiedzialności Biznesu	17
3.3. Wpływ działań z zakresu CSR na pozycję konkurencyjną firmy.....	18
3.4. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w polskich MŚP	21
Bibliografia	24

Wstęp

Ostania dekada przyniosła znaczący wzrost zainteresowania **Społeczną Odpowiedzialnością Biznesu** (z ang. *Corporate Social Responsibility*, w skrócie: **CSR** – oba terminy będą używane zamiennie) jako **konceptą wspierającą skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem**¹. W warunkach globalnej konkurencji bieżące uwzględnianie zobowiązań społecznych i środowiskowych w codziennym funkcjonowaniu firmy stało się istotnym elementem działań zmierzających do redukcji kosztów, tworzenia innowacyjnych rozwiązań i budowy jej wizerunku jako wiarygodnego partnera i atrakcyjnego pracodawcy. W tym kontekście CSR może przyczyniać się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w długim okresie czasu i w konsekwencji – zwiększenia zysków z prowadzonej działalności.

Niniejsze opracowanie jest próbą usystematyzowania najważniejszych zagadnień dotyczących Społecznej Odpowiedzialności Biznesu i jej roli jako katalizatora procesów prowadzących do budowania przewag konkurencyjnych w praktyce zarządzania MSP w Polsce.

W części pierwszej omówiona zostanie pokrótce koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, i jej miejsce w teorii zarządzania oraz źródła rosnącej popularności, w drugiej – sposób i stopień wykorzystania CSR w praktyce biznesowej MSP, część trzecia obejmuje natomiast prezentację głównych wniosków płynących z badań przeprowadzonych w ramach projektu *CSR and competitiveness - European SME good practice* przez Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym EEDRI przy Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi. Ich efektem był przygotowany przez autora niniejszego opracowania raport omawiający stopień wykorzystania CSR i jej wpływ na pozycję konkurencyjną małych i średnich przedsiębiorstw, który stał się częścią obszernej ogólnoeuropejskiej publikacji uwzględniającej także doświadczenia Austrii, Finlandii, Niemiec, Norwegii, Polski, Rumunii oraz Hiszpanii².

¹ por.: K. Burmeister, *Megatrends and the future of Corporate Social Responsibility*, "Forum CSR international", 01/2008, s. 16-17.

² CSR and Competitiveness - European SMEs' Good Practice. Consolidated European Report, Vienna 2007, <http://www.kmuforschung.ac.at/de/Projekte/CSR/European%20Report.pdf>

1. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu – idea i motywy popularności

1.1. Koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Choć „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu” wydaje się być pojęciem stosunkowo nowym, koncepcja bieżącego uwzględniania potrzeb i oczekiwań społecznych w działalności firm, organizacji i instytucji funkcjonuje w debacie publicznej już od początków ubiegłego stulecia, a swoją interpretację zobowiązań natury społecznej i gospodarczej, które powinien na siebie przyjmować współczesny przedsiębiorca, przedstawiali najwybitniejsi ekonomiści, jak choćby Howard Bowen³, Peter Druckner⁴ czy Milton Friedman⁵.

Stosowane współcześnie definicje określają CSR jako **koncepcję zakładającą dobrowolne uwzględnianie w działalności przedsiębiorstw celów społecznych (czyli zmierzających do zaspokojenia potrzeb bytowych i rozwojowych szerokich warstw społecznych⁶) i kwestii ochrony środowiska naturalnego przy czym aktywność ta wykracza poza zobowiązania wynikające z powszechnie przyjętych norm prawnych⁷** (jakkolwiek światowe trendy wskazują na to, iż kraje będą dążyć do kodyfikacji pewnych rozwiązań w tym zakresie – szerzej zostanie to omówione w dalszej części tego rozdziału). Przyjmuje się zatem, że przedsiębiorstwo nie jest jednostką niezależną od otoczenia, a umiejętność zaspokojenia potrzeb funkcjonujących w nim podmiotów jest warunkiem powodzenia działalności biznesowej⁸. Z tego też powodu często wskazuje się na źródłosłów terminu *responsibility* – response-ability (ang. response – odpowiedź, ability – zdolność, umiejętność), czyli możliwość udzielania odpowiedzi na płynące z otoczenia pytania i potrzeby⁹.

Tak pojęta odpowiedzialność społeczna **stanowi integralną część realizowanej w długim okresie czasu strategii rozwoju, jest punktem odniesienia, w oparciu o który podejmowane są bieżące decyzje biznesowe i znajduje odzwierciedlenie we wszystkich**

³ Patrz: H. R. Bowen, *Social Responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York 1953, s. 6

⁴ Patrz: P. F. Drucker: *The Practice of Management*; Harper & Row, New York 1954

⁵ Patrz: M. Friedman, *The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits*, “New York Times Magazine”, 13 września 1970.

⁶ Patrz: Ryszard Szarfenberg, *Cele gospodarcze jako cele społeczne*, Instytut Polityki Społecznej, Uniwersytet Warszawski

⁷ EC 2001 Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility.

⁸ Por.: E. Stawicka, *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu jako przewaga konkurencyjna na globalnym rynku* [w:] Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, tom X, zeszyt I

⁹ F. Lietsch, M. Gege, A. Langer, *Editorial*, “Forum CSR international” 01/2008, s. 1.

aspektach działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. W praktyce CSR obejmuje zatem aktywności adresowane do pracowników firmy (np.: poprawa warunków pracy, zapewnienie większej satysfakcji i możliwości rozwoju zawodowego, równe traktowanie itp.), skierowane na rynek (np.: terminowe regulowanie zobowiązań wobec dostawców i partnerów biznesowych, dotrzymanie warunków umów handlowych, poprawa jakości i bezpieczeństwa produktów, etyczna działalność reklamowa, współpraca z firmami z regionu itp.), działania na rzecz społeczeństwa (np.: poprawa lokalnej infrastruktury, wsparcie finansowe lub materialne lokalnych instytucji użyteczności publicznej, działania na rzecz integracji społecznej itp.) czy też środowiska naturalnego (np.: stosowanie przyjaznych dla środowiska produktów i procesów produkcyjnych, efektywne wykorzystywanie zasobów, stosowanie „ekologicznej oceny” dostawców, ograniczenie ilości wytwarzanych odpadów i zanieczyszczeń, itp.).

Dopiero pełne zrozumienie i inkorporacja tak pojętej odpowiedzialności społecznej do strategii firmy może przynieść pożądane rezultaty, czyli zwiększenie przewagi konkurencyjnej, potencjału innowacyjnego i atrakcyjności przedsiębiorstwa jako partnera i pracodawcy oraz redukcję kosztów. Bardzo często jednak idea CSR sprowadzana jest wyłącznie do wymiaru wizerunkowego, a działania firm ograniczają się na przykład do sponsoringu wydarzeń sportowych i kulturalnych czy realizacji kampanii społecznych (które mogą stanowić część strategii CSR, nie powinny jednak być jej kluczowym czy jedynym elementem).

1.2. CSR – źródła popularności

Motywow dla popularyzacji koncepcji, która przez lata pozostawała głównie w sferze teoretycznych dyskusji, można upatrywać w szeregu czynników o charakterze globalnym.

Przede wszystkim, społeczne i środowiskowe oddziaływanie firm coraz częściej mierzone jest w skali światowej i - co za tym idzie - coraz powszechniej uznaje się, że biznes ze swoim kapitałem i potencjałem innowacyjnym ma moralny obowiązek angażować się w przewyższanie problemów wymagających globalnych rozwiązań, takich jak np. zmiana klimatu, urbanizacja czy ubóstwo. Na przestrzeni ostatnich lat diametralnym zmianom uległ też model konsumpcji – świadomi zagrożeń dla zdrowia i środowiska konsumenci coraz

bardziej skłaniają się ku zrównoważonemu rozwojowi i zdrowemu trybowi życia. Zmienił się również rynek pracy, na którym zaostrza się rywalizacja o wykwalifikowane kadry, a jednocześnie dynamicznie wzrasta mobilność kandydatów – w tych warunkach firmy muszą wprowadzać nowe zachęty, aby zatrzymać dotychczasowych i przyciągać nowych pracowników. Wspomnieć trzeba również o wciąż zwiększającym się światowym zapotrzebowaniu na energię przy jednocześnie kurczących się światowych złożach surowców potrzebnych do jej produkcji - ograniczeniu tego problemu służyć będzie bardziej efektywne gospodarowanie energią i surowcami oraz promocja zrównoważonego rozwoju. Wreszcie: zmiana klimatu i zanieczyszczenie środowiska, będące głównymi zagrożeniami dla naszej planety, stawiają przed biznesem nowe wyzwania, które nie będą mogły pozostać bez odpowiedzi.¹⁰

1.3. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w debacie publicznej i prawodawstwie krajów UE

W ostatnich latach koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu stała się istotnym elementem światowej i europejskiej debaty na temat globalizacji, konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju. Dla potrzeb niniejszego opracowania krótkie omówienie wniosków z tej dyskusji ograniczy się do krajów Unii Europejskiej, niemniej jednak należy pamiętać, że rozwiązania przyjmowane w UE wpisują się w światowe trendy, a często – wyznaczają je.

Już marcu 2000 roku zebrani w Lizbonie przedstawiciele państw i rządów Wspólnoty zaapelowali do poczucia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w zakresie najlepszych praktyk dotyczących kształcenia przez całe życie, organizacji pracy, równych szans, akceptacji społecznej oraz zrównoważonego rozwoju. Rok później Komisja Europejska opublikowała **Zieloną Księgę *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility***, w oparciu o którą w 2002 roku przygotowany został **Komunikat KE** ukierunkowany na promocję wiedzy na temat pozytywnego wpływu działań CSR na biznes i społeczeństwo oraz wymiany doświadczeń i dobrych praktyk przedsiębiorstw w tym zakresie. W tym samym roku przy Komisji Europejskiej powołane zostało **Multi-Stakeholder Forum do spraw CSR** złożone z przedstawicieli przedsiębiorstw, organizacji i sieci biznesowych,

¹⁰ K. Burmeister, *Megatrends and the future...*

związków zawodowych i przedstawicieli społeczeństwa obywatelskiego, mające na celu wypracowanie europejskiej strategii CSR oraz zapewnienie skutecznej promocji płynących z niej rekomendacji. W marcu 2006 Komisja opublikowała nowy Komunikat zatytułowany ***Realizacja Partnerstwa na Rzecz Wzrostu Gospodarczego i Zatrudnienia: Uczynienie Europy liderem w zakresie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu***, a jednym z jego istotnych elementów było powołanie **Europejskiego Sojuszu na Rzecz CSR**, pełniącego funkcję politycznego parasola dla nowych lub istniejących inicjatyw CSR.

Analizując politykę UE na rzecz promocji i wspierania Społecznej Odpowiedzialności Biznesu nie można pominąć także Szczytu w Gothenburgu z 2001 roku, podczas którego zainicjowano wdrażanie **pierwszej Strategii Zrównoważonego Rozwoju UE** opartej na założeniu, że w długiej perspektywie czasowej wzrost gospodarczy, spójność społeczna oraz ochrona środowiska powinny iść ramię w ramię, a także **Strategii Zrównoważonego Rozwoju (SDS)** z 2006 roku podkreślającej, że dla zrównoważonego rozwoju niezbędne jest, aby organizacje zapewniały bezpieczeństwo finansowe, minimalizowały swoje negatywne oddziaływanie na środowisko oraz działały w zgodzie z oczekiwaniami społecznymi.¹¹

Pod koniec 2008 roku Komisja Europejska opublikowała komunikat na temat konkurencyjności Europy. W dokumencie tym, powołując się na wyniki analiz wpływu CSR na sześć różnych elementów determinujących konkurencyjność na poziomie przedsiębiorstwa – strukturę kosztów, zasoby ludzkie, zadowolenie klientów, innowacyjność, zarządzanie ryzykiem i reputacją oraz wynik finansowy – Komisja jednoznacznie stwierdza, że społeczna odpowiedzialność może pozytywnie oddziaływać na konkurencyjność biznesu. Podkreśla jednocześnie, że ten pozytywny wpływ widoczny jest zwłaszcza w takich obszarach jak zasoby ludzkie, zarządzanie ryzykiem i reputacją oraz innowacyjność. Reputacja firmy jako społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa ma coraz większe znaczenie w kontekście możliwości skutecznego pozyskiwania pracowników na wysoce konkurencyjnym rynku pracy. Zdaniem Komisji dostępne są również dowody świadczące o tym, że wzrost konkurencyjności firmy zawdzięczany może być działaniom CSR odnoszącym się bezpośrednio do zarządzania zasobami ludzkimi. Społeczna odpowiedzialność to także kluczowy element zarządzania ryzykiem i reputacją przedsiębiorstw zwłaszcza w sytuacji,

¹¹ I.Mandl, A.Dorr, *CSR and Competitiveness. European SMEs' Good Practice. Consolidated European Report*, KMU Forschung Austria, Wiedeń, 2007

gdy społeczeństwo ma coraz większy wgląd w działania biznesu. Niektóre z aspektów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, jak na przykład tworzenie przyjaznych warunków w miejscu pracy, mogą prowadzić też do zwiększenia potencjału innowacyjnego firmy. Co więcej, pozytywny związek pomiędzy CSR a innowacyjnością potęgowany jest przez fakt, że tworzenie innowacji wymaga w dużej mierze pracy zbiorowej oraz poprzez tendencję do generowania nowej wartości w biznesie, opartej o innowacje będące odpowiedzią na wyzwania/problemy społeczne.

W ślad za stanowiskiem Wspólnoty zagadnienia CSR zyskały też rosnące zainteresowanie w publicznych debatach prowadzonych przez poszczególne państwa członkowskie, przy czym widoczne są wyraźne różnice w horyzoncie czasowym, w którym zostały one zainicjowane. I tak o ile np. w Norwegii dyskusje na temat koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w dosłownym jej rozumieniu rozpoczęły się już w połowie lat 90, o tyle na przykład w przypadku Polski za ich początek w praktyce można przyjąć dopiero rok 2000.

Istotne znaczenie dla charakteru debat w poszczególnych państwach członkowskich ma także stopień integracji pewnych rozwiązań, uznawanych za społecznie odpowiedzialne, do krajowego prawodawstwa. I tak na przykład pewne działania w obszarze ekologii czy spraw socjalnych, które przedsiębiorstwa brytyjskie uznają za przejaw CSR, w Niemczech czy Francji są obowiązkowe i w tym kontekście nie mogą być określane mianem „społecznie odpowiedzialnych” (ten ostatni kraj już w 2003 roku zobligował 200 największych firm do regularnej publikacji raportów społecznych)¹².

O ile bowiem oryginalna koncepcja CSR zakłada, że aktywności związane z zarządzaniem społecznym i środowiskowym mają wprawdzie prowadzić do wypracowania nowych standardów, ale standardy te powinny wykraczać poza przyjęte regulacje prawne i powstawać niezależnie od nich (w swoim czasie był to zatem sposób na przewyżczenie legislacyjnej niemocy), o tyle coraz częściej mówi się o konieczności nadania idei społecznej odpowiedzialności bardziej „politycznego” charakteru, znajdującego odzwierciedlenie w transformacji rozwiązań uznawanych dotychczas za dobrowolne w rozwiązania obligatoryjne. Niektórzy eksperci sugerują wręcz, że takie dążenie do kodyfikacji dobrych praktyk powinno być jednym z przejawów społecznego zaangażowania przedsiębiorstw.

¹² S.Braun, *CSR: A multifaceted concept*, “Forum CSR international”, 01/2008, s. 18-19.

2. CSR jako skuteczne narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej MŚP – perspektywa strategiczna

2.1. Oczekiwania i zobowiązania – dwustronny model relacji

Jeszcze niedawno sukces rynkowy przedsiębiorstwa opierał się niemal wyłącznie na oferowanym produkcie: jego jakości, innowacyjności czy unikalnych cechach użytkowych, przypisanej mu cenie i skuteczności wybranych kanałów dystrybucji. Choć te czynniki pozostają kluczowe dla powodzenia biznesowych przedsięwzięć, postępująca globalizacja i związany z nią prawie nieograniczony dostęp do produktów i usług o podobnych walorach i zbliżonej cenie zmuszają przedsiębiorców do poszukiwania nowych możliwości budowy przewag konkurencyjnych.

O pozycji przedsiębiorstwa na rynku bardziej niż kiedykolwiek wcześniej decyduje dziś to, jak jest postrzegane przez swoich pracowników, klientów, kontrahentów, lokalne władze i społeczności, a ich potrzeby i oczekiwania coraz częściej znajdują odzwierciedlenie w długofalowych strategiach rozwoju firm.

CSR może zatem oddziaływać dwojako – z jednej strony świadomość znaczenia, jakie mają dla przedsiębiorstwa pozytywne relacje z podmiotami działającymi w jego zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu może stać się podstawą dla wywierania nacisków na korzystne dla tych grup rozwiązania; z drugiej natomiast – umiejętne planowanie strategii działań społecznie odpowiedzialnych jest użytecznym narzędziem służącym uzyskaniu na to otoczenie realnego wpływu. Mamy zatem do czynienia z klasycznym przykładem sytuacji *win-win*, w której obie zainteresowane strony mogą uzyskać pożądane korzyści.

Fakt, że idea CSR wyszła poza mury uczelni ekonomicznych i samych przedsiębiorstw, stając się narzędziem realizacji interesów różnych grup społecznych potwierdzają badania,¹³ przeprowadzone w 2007 roku wśród przedstawicieli firm uczestniczących w inicjatywie UN Global Compact¹⁴. Aż 95% respondentów uznało, że społeczne oczekiwania w zakresie publicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw są dziś wyższe niż jeszcze pięć lat temu, a

¹³ J.Oppenheim, S.Bonini, D.Bielak, T.Kehm, P.Lacy, *Shaping the new rules for competition: UN Global Contact Participant Mirror*, McKinsey&Company, 2007

¹⁴ Inicjatywa Sekretarza Generalnego ONZ, Kofi Annana, stanowiąca wezwanie skierowane do biznesu, aby w swojej działalności kierował się 10 podstawowymi zasadami z zakresu praw człowieka, praw pracowniczych, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji: www.unglobalcompact.org

ponad połowa ankietowanych prognozowała ich znaczny wzrost w ciągu najbliższego pięciolecia.

Także badania *Global CEO Study*, przeprowadzone przez IBM Institute for Business Value na próbie 1130 Dyrektorów Zarządzających przedsiębiorstw z całego świata, pokazały ich zgodność co do faktu, że oczekiwania klientów w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu rosną, a CSR odegra w przyszłości znaczącą rolę w procesie różnicowania działających na rynku przedsiębiorstw. Ich zdaniem klienci przywiązują coraz większą wagę do profilu CSR firmy i mają rosnące wymagania odnośnie do jej produktów i usług, a nawet kanałów dostaw. Co niezmiernie istotne, menadżerowie objęci badaniem - chcąc lepiej zrozumieć i dotrzeć do nowej kategorii świadomych społecznie klientów - planują zwiększenie w ciągu kolejnych trzech lat inwestycji w obszarze CSR o około 25 procent. Jednocześnie akcentują, że społeczna odpowiedzialność ma kluczowe znaczenie dla utrzymania obecnej pozycji na rynku.

2.2. Społeczna odpowiedzialność – strategiczna i długofalowa

Doświadczenia firm, które z powodzeniem wykorzystują CSR w procesie budowy przewagi konkurencyjnej wskazują, że uwzględnienie interesów społecznych w polityce przedsiębiorstwa rzadko przynosi pożądane efekty, jeśli działania służące ich zaspokojeniu są prowadzone w ramach pojedynczych, krótkookresowych projektów, w oderwaniu od głównego nurtu rozwoju firmy. Dopiero ścisłe powiązanie ich z ogólną strategią przedsiębiorstwa w długim okresie czasu, jasne zdefiniowanie oczekiwań i celów, jakie jego menadżerowie zamierzają w ten sposób osiągnąć, staranna identyfikacja kluczowych grup interesu, wreszcie – właściwy dobór narzędzi pozwalają na pełne wykorzystanie szans, jakie może nieść ze sobą podjęcie określonych zobowiązań o charakterze społecznym.

W ramach tworzenia samej strategii podkreśla się natomiast konieczność optymalizacji działań we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy. I tak: przedsiębiorstwo niezaangażowane w sposób ponadprzeciętny w realizację celów społecznych i środowiskowych charakteryzować będzie dążenie do maksymalizacji zysków i możliwie największego wzrostu (także w kategoriach rozmiaru samej firmy), przywiązanie do stałego zwiększania wydajności poprzez oferowanie tańszych produktów („wytwarzamy wszystko, co da się sprzedać”), postawa wyrażająca się w twierdzeniu: „to, co nie jest zabronione – jest dozwolone” czy przekonanie, że zapewnienie sprawiedliwości społecznej należy raczej do

organizacji charytatywnych niż firm. Władze przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego będą natomiast dążyć do tego, by uwzględniać w swojej działalności zasady „fair trade” czy komercjalizować produkty wpisujące się w ideę zrównoważonego rozwoju nawet kosztem wydłużenia czasu oczekiwania na zyski – celem jest nie maksymalny, a optymalny wzrost, zaspokajanie istniejących potrzeb w miejsce kreowania nowych i odnalezienie swojego miejsca na rynku¹⁵.

W tym kontekście wydaje się zatem, że tak w Polsce, jak i w całej Europie aktywność w obszarze CSR może być łatwiejsza do podjęcia w przedsiębiorstwach o ugruntowanej pozycji, stałych, satysfakcjonujących dochodach i dysponujących długofalową wizją i strategią rozwoju, a także potencjałem do tego, by swoje przedsięwzięcia skutecznie popularyzować.

Można odnieść wrażenie, że ze strategicznym zarządzaniem CSR, a zwłaszcza z wykorzystywaniem tych działań jako narzędzia budowy przewagi konkurencyjnej na rynku na razie lepiej radzą sobie większe firmy. Rzeczywiście - wiele średnich, a zwłaszcza małych i mikro- przedsiębiorstw w ogóle nie posiada strategii zarządzania firmą, a decyzje związane ze Społeczną Odpowiedzialnością Biznesu podejmowane są *ad hoc* i często mają charakter okazjonalny. Jednak - jak pokazują wyniki badań prowadzonych m.in. w ramach projektu „CSR and competitiveness-European SME good practice¹⁶”, MSP są coraz bardziej świadome wymagań konkurencyjnego rynku i w większości nie negują zasadności zaangażowania w tego typu działalność. Kierując się bądź to motywami wewnętrznymi (np. etycznymi/moralnymi standardami przyjętymi przez właścicieli) czy też naciskami płynącymi z zewnątrz (oczekiwania interesariuszy), MSP podejmują (i to często od lat) aktywne działania w obszarze Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, choć w dużej części przypadków nie traktują ich w tych kategoriach i/lub nie zdają sobie sprawy z możliwości ich szerszego wykorzystania z korzyścią dla firmy.

Zwłaszcza najmniejsze przedsiębiorstwa nie znają terminu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu lub nie w pełni rozumieją jej ideę i z tego względu często podchodzą do niej sceptycznie.

¹⁵ T. Gergely, L. Karg, *Beyond the CSR schizophrenia*, „Forum CSR international”, 01/2008, s. 22-24.

¹⁶ I.Mandl, A.Dorr, *CSR and Competitiveness.....*

W praktyce jednak działania, o których możemy powiedzieć, że są przejawem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, obecne są w praktyce biznesowej zarówno MSP jak i dużych firm, przy czym w tym drugim przypadku bywają zakrojone na większą skalę, a informacje o takim zaangażowaniu są na ogół lepiej komunikowane na zewnątrz. Szerzej kwestia CSR w MSP zostanie omówiona w części trzeciej niniejszego opracowania.

2.3. Tworzenie strategii CSR jako narzędzia zwiększania konkurencyjności firmy

Strategia CSR wyznacza długookresowe kierunki i zakres działań społecznie odpowiedzialnych, które przedsiębiorstwo – wykorzystując dostępne zasoby – zamierza podjąć celem realizacji planów rynkowych i sprostania oczekiwaniom wybranych grup interesariuszy. Powinna być tworzona w oparciu o **staranną analizę potrzeb samej firmy oraz jej zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia**, wymaga jasnego **zdefiniowania celów biznesowych**, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć i **ściśłego określenia celów społecznych i środowiskowych**, które pomogą w realizacji tych pierwszych, ma charakter **kompleksowy** i jest **realizowana w perspektywie długookresowej**.

W oparciu o tak rozumianą strategię podejmowane są bieżące decyzje w firmie.

Przygotowanie strategii CSR powinno zostać poprzedzone przeglądem i oceną stopnia wykorzystania wartości etycznych w dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa (*CSR assessment*). Ocena taka obejmuje wszystkie aspekty działalności firmy, poczynając od oferowanych produktów czy usług (jakość, innowacyjność, cena, sposób dystrybucji), poprzez relacje z pracownikami (na etapie rekrutacji, zatrudnienia i zakończenia współpracy), klientami, dostawcami i podwykonawcami (model współpracy, terminowość regulowania zobowiązań finansowych), po stopień zaangażowania w ochronę środowiska naturalnego, rozwój regionu, kontakty ze społecznością lokalną i władzami.

W szczególności ocena społecznej odpowiedzialności firmy powinna umożliwić zidentyfikowanie m.in.:

- głównych wartości i zasad etycznych wykorzystywanych w procesach decyzyjnych;
- czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych, które motywują firmę do usystematyzowania swojego podejścia do CSR;

- obszarów CSR mających lub mogących mieć istotny wpływ na firmę;
- kluczowych interesariuszy oraz ich oczekiwań względem przedsiębiorstwa;
- struktury podejmowania decyzji w firmie oraz jej mocnych i słabych stron z punktu widzenia wdrażania bardziej zintegrowanego podejścia do CSR;
- zasobów (ludzkich, finansowych, itp), które pozwolą na takie podejście;
- obecnych inicjatyw CSR w firmie.

Coraz więcej mówi się również o potrzebie uzupełnienia powyższych informacji o wyniki analizy porównawczej, w ramach której brane są pod uwagę wybrane firmy z branży lub główni konkurenci (*benchmarking*), czy oceny zgodności podejmowanych działań z szerzej uznanymi dobrymi praktykami bądź standardami CSR.

Tak przeprowadzona ocena społecznej odpowiedzialności umożliwia zdefiniowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa w tym zakresie oraz głównych szans i zagrożeń wiążących się ze zwiększonym zaangażowaniem w osiąganie celów społecznych i środowiskowych, zmianą priorytetowych obszarów tego zaangażowania, czy jego zaniechaniem.

Ze względu na fakt, że rozwój aktywności firmy w obszarze CSR wiąże się koniecznością angażowania w ten proces zasobów firmy, planowane działania powinny zostać poddane rygorystycznej ocenie, podobnej jak w przypadku pozostałych decyzji finansowych i inwestycyjnych.

Jak pokazują wyniki najnowszych badań Edelmana¹⁷, wdrożenie efektywnej strategii CSR będzie możliwe tylko wówczas, jeśli znajdzie ona uznanie w oczach wszystkich kluczowych decydentów w przedsiębiorstwie. Innymi słowy: zarząd firmy musi demonstrować swoje wsparcie dla obranego kierunku działań i promować poczynania społecznie odpowiedzialne we wszystkich obszarach aktywności zarówno na etapie tworzenia strategii, jak i jej późniejszego wdrażania. W praktyce wymagać to będzie stworzenia efektywnego systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, systemu zachęt czy opracowania skutecznych metod raportowania.

¹⁷ „Corporate Responsibility & Sustainability Communications: Who’s Listening? Who’s Leading? What Matters Most?”, Edelman, 2008.

http://www.impactalliance.org/file_download.php?location=S_U&filename=12072405271EdelmanCSR08.pdf

W wymiarze wewnętrznym, realizacja strategii społecznej odpowiedzialności wymaga zbudowania w firmie nowej świadomości. Wszyscy pracownicy powinni zatem nie tylko doskonale znać i – przynajmniej zawodowo – podzielać przyjęty system wartości, ale także aktywnie je wdrażać, a obrany plan działań postrzegać jako integralną część strategii przedsiębiorstwa. Tylko takie podejście pozwala nabrać rozmachu w poszukiwaniu nowych pomysłów i chwytaniu stojących przed firmą szans.¹⁸

Zwiększone zaangażowanie w tworzenie społecznie pożytecznych rozwiązań przy jednoczesnym polepszaniu swojej pozycji rynkowej stało się dla wielu firm podstawą do budowy i umacniania pozytywnego wizerunku również na zewnątrz.

O swoich dokonaniach w zakresie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu informują już nie tylko poprzez informacje umieszczane bezpośrednio na swoich stronach internetowych czy dystrybuowane przez działy PR i rzeczników prasowych, ale także – zwłaszcza te największe - decydują się na przygotowywanie corocznych raportów społecznych. Spektakularne w ostatnich latach zwiększenie aktywności firm w obszarze CSR zaowocowało potrzebą opracowania wytycznych i norm, takich jak Global Reporting Initiative (GRI), Norma AA1000 czy SA8000, które mają zagwarantować należytą przejrzystość tych działań i zapewnić, że prezentowane na zewnątrz informacje znajdują pokrycie w rzeczywistych dokonaniach firmy. Aktualnie trwają prace nad przygotowaniem ISO 26000, który opublikowany zostanie w 2010 roku jako dobrowolny standard zawierający wytyczne w zakresie społecznej odpowiedzialności¹⁹.

¹⁸ B.Bloching, *Everyone profits. CR activities contribute to corporate success.*, "Forum CSR international", 01/2008, s. 28-29.

¹⁹ M.Bieńkiewicz, *Społecznie odpowiedzialny klaster* [w] B.Piasecki, K.Kubiak (red.) „Mechatronika regionalny foresight technologiczny. Poradnik Przedsiębiorcy”, SWSPiZ, 2008, s. 60.

3. Społeczna Odpowiedzialności Biznesu a konkurencyjność MŚP – wyniki badań

3.1. O projekcie

Zgodnie z założeniami Strategii Lizbońskiej Europa miała stać się najbardziej konkurencyjną i najdynamiczniej rozwijającą się gospodarką opartą na wiedzy na świecie. Za podstawę dla realizacji tego celu uznano poprawę konkurencyjności europejskich przedsiębiorstw, w tym zwłaszcza MSP.

Sukces firmy jest w dużym stopniu pochodną zadowolenia jej klientów, kontrahentów biznesowych czy znajdującej się w jej otoczeniu społeczności lokalnej. Mimo że wielu przedsiębiorców jest świadomych tego faktu, wciąż istnieje silna potrzeba popularyzacji koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu wśród MSP. W rezultacie, aby wesprzeć podejmowanie działań z zakresu CSR przez MŚP, w 2005 roku Komisja Europejska ogłosiła konkurs „Mainstreaming CSR”.

W ramach konkursu przygotowany i zatwierdzony do realizacji został projekt „CSR and competitiveness - European SMEs Good Practice”, którego koordynatorem był wiedeński instytut badań nad MSP - KMU FORSCHUNG AUSTRIA. Głównym celem projektu była analiza kluczowych zależności występujących pomiędzy konkurencyjnością MSP a ich społeczną odpowiedzialnością. Jednocześnie zagadnienia te analizowane były w szerszym kontekście, uwzględniającym zarówno ogólny poziom, jak i warunki dla rozwoju koncepcji CSR w poszczególnych krajach.

Przedmiotem zainteresowań badawczych były m.in.:

- analiza bieżącej sytuacji w kontekście postrzegania oraz znajomości zagadnień CSR wśród przedstawicieli administracji publicznej, biznesu i społeczeństwa;
- identyfikacja kluczowych instytucji (z sektora publicznego i prywatnego) zajmujących się problematyką CSR oraz ich strategii wspierania rozwoju tej koncepcji wśród MŚP;
- poznanie praktycznych obszarów stosowania CSR w MSP, czynników stymulujących i ograniczających aktywność firm w tym obszarze oraz wpływu tych działań na konkurencyjność MSP;

Badania, przeprowadzone w 7 krajach (Austrii, Finlandii, Niemczech, Norwegii, Polsce, Rumunii oraz Hiszpanii), których wybór dokonany został w taki sposób, aby kompleksowo zaprezentować sytuację w Europie, stanowiły kompilację danych ilościowych i jakościowych pochodzących ze źródeł wtórnych oraz wyników analiz jakościowych prowadzonych przez zespół badawczy projektu. W toku badań jakościowych zidentyfikowano ponad 80 potencjalnych studiów przypadku, spośród których wytypowano i objęto następnie szczegółowymi analizami 35 przykładów „dobrych praktyk” (po 5 na kraj). Wyniki badań zaprezentowano w 7 raportach krajowych oraz skonsolidowanym raporcie europejskim.

Projekt współfinansowany był ze środków Komisji Europejskiej.

3.2. Czynniki stymulujące i ograniczające aktywność firm w obszarze Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Trudno wyobrazić sobie argument skuteczniej przekonywujący przedsiębiorców do społecznie odpowiedzialnego zarządzania firmą niż ten, że takie podejście do prowadzonego biznesu po prostu się opłaca. Jak jednak pokazują wyniki przeprowadzonych badań, zarówno znajomość samej koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, jak i świadomość pozytywnego wpływu tych działań na pozycję konkurencyjną firmy jest wśród małych i średnich przedsiębiorstw relatywnie słaba. Jakie czynniki determinują zatem skłonność MSP do zwiększania aktywności w obszarze CSR?

Analizowane przykłady pokazały, że o charakterze działań społecznie odpowiedzialnych w dużym stopniu przesądzają standardy moralne/etyczne, jakimi ich właściciele kierują się na co dzień w życiu prywatnym, albowiem wartości te znajdują na ogół odzwierciedlenie również w podejmowanych przez nich decyzjach biznesowych. Ogólne negatywne nastawienie właściciela/menadżera do postępowania w sposób społecznie odpowiedzialny może być główną barierą dla rozwijania aktywności firmy w tym obszarze. Zaobserwowano też, że w przypadku kilkupokoleniowych firm rodzinnych strategiczne podejście do postępowania w sposób społecznie odpowiedzialny uwarunkowane jest m.in. wieloletnimi tradycjami prowadzenia biznesu.

Oczywiście o ogólnej skłonności biznesu do podejmowania działań z zakresu społecznej odpowiedzialności decydują nie tylko wewnętrzne przekonania przedsiębiorców, ale też szereg uwarunkowań płynących z zewnątrz. Szczególne znaczenie odgrywają rosnące oczekiwania względem firmy zgłaszane przez jej interesariuszy: klienci, społeczeństwo czy

partnerzy biznesowi coraz częściej oczekują od firm zachowania wysokich standardów moralnych.

Prowadzone badania pokazały również, że obowiązujące regulacje prawne mogą sprzyjać społecznemu zaangażowaniu przedsiębiorstw tworząc zachęty (np. zwolnienia podatkowe, łatwiejszy dostęp do środków publicznych, itp.) premiujące takie postawy. Z drugiej jednak strony w niektórych przypadkach rozwiązania legislacyjne utrudniają bądź nawet zniechęcają przedsiębiorców do podejmowania pewnych inicjatyw z zakresu CSR (przykładem takiej sytuacji może być na przykład konieczność opodatkowania darowizn przeznaczanych na cele charytatywne). Z kolei w krajach takich jak Finlandia czy Norwegia, gdzie obowiązują bardzo restrykcyjne przepisy odnoszące się na przykład do kwestii ochrony środowiska, przedsiębiorcy mają mocno ograniczone możliwości zrobienia czegoś ponad prawnymi wymaganiami – a trzeba pamiętać, że jednym z podstawowych założeń CSR jest podejmowanie tego rodzaju działań w sposób dobrowolny i wykraczający poza standardowe minimum.

Kolejnym czynnikiem zewnętrznym, który istotnie determinuje decyzje biznesowe przedsiębiorców - w tym te dotyczące CSR, jest ogólna sytuacja gospodarcza kraju. W okresie recesji firmy często ograniczają inwestycje do niezbędnego w ich przekonaniu minimum, podczas gdy przy dobrej koniunkturze ich skłonność do rozwijania nowych obszarów działalności istotnie wzrasta. Można jednak domniemywać, że w miarę wzrostu świadomości pozytywnego wpływu społecznie odpowiedzialnej postawy firmy na jej pozycję konkurencyjną to właśnie działania związane z CSR uznawane będą za jedne z priorytetowych w okresach trudniejszej sytuacji na rynku.

3.3. Wpływ działań z zakresu CSR na pozycję konkurencyjną firmy

Wyniki prowadzonych w ramach projektu badań²⁰ potwierdzają, że aktywność MSP w obszarze CSR przyczynia się do wzmocnienia ich pozycji konkurencyjnej. Trzeba jednak podkreślić, że małe i średnie przedsiębiorstwa raczej nie monitorują swoich działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, a tym bardziej nie robią tego w sposób umożliwiający zmierzenie ich wpływu na sytuację ekonomiczną firmy. Z tego powodu prowadzone w ramach projektu rozważania dotyczące relacji pomiędzy CSR a pozycją konkurencyjną firmy

²⁰ I.Mandl, A.Dorr, *CSR and Competitiveness*.....

oparte zostały o informacje o charakterze jakościowym oraz analizę dużej liczby przykładów dobrych praktyk.

Podjęmowane przez MSP inicjatywy z zakresu CSR mogą oddziaływać zarówno na samą firmę (*efekty wewnętrzne*), jak też daną grupę docelową np. społeczeństwo, klientów, środowisko naturalne (*efekty zewnętrzne*). Choć nie wszystkie z nich muszą wywierać skutki zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy, praktyka pokazuje, że w większości przypadków efekty wewnętrzne skutkowały efektami zewnętrznymi i odwrotnie. Co więcej, wyróżnić można *efekty bezpośrednie*, wynikające wprost z prowadzonych działań, jak też *efekty pośrednie*, będące ich pochodną. Reasumując: możemy mówić o istnieniu związku przyczynowego, w którym społeczna odpowiedzialność firmy skutkuje efektami bezpośrednimi, prowadzącymi do efektów pośrednich zarówno dla niej samej, jak i dla podmiotów funkcjonujących w jej otoczeniu. Efekty te mają z kolei wpływ na konkurencyjność samej firmy, a w niektórych przypadkach - nawet regionalnej gospodarki.

Za wyjątkiem tych działań CSR, które adresowane są wyłącznie do społeczeństwa, podejmowane inicjatywy skutkować będą zmianami w produktach bądź procesach produkcyjnych. Mogą one być związane na przykład z bardziej efektywnymi, bezpieczniejszymi czy bardziej przyjaznymi środowisku procesami lub też większym wpływem pracowników na proces podejmowania decyzji w firmie. Z jednej strony skutkować to może *większym zadowoleniem i motywacją pracowników*, co z kolei pozytywnie wpływa na lojalność względem pracodawcy i poprawia atmosferę w firmie; z drugiej natomiast: może się to również przełożyć się na *większe zaangażowanie i kreatywność pracowników*, sprzyjające na przykład opracowywaniu innowacyjnych rozwiązań i budowie przewagi konkurencyjnej w oparciu o nowe produkty/usługi czy redukcję kosztów osiągniętą dzięki większej produktywności. Efektem takiego związku przyczynowego może być *wzrost sprzedaży* zawdzięczany unikalnym produktom bądź niższej cenie. Warto zaznaczyć, że przewaga konkurencyjna będąca efektem pośrednim prowadzonych przez firmę działań CSR pozwala na zwiększenie wolumenu sprzedaży zwłaszcza w przypadku tych krajów/rynków, które charakteryzują się malejącym znaczeniem konkurencji cenowej, a jednocześnie rosnącym uznaniem dla takich walorów jak jakość produktów czy etycznie/moralnie poprawna postawa przedsiębiorcy.

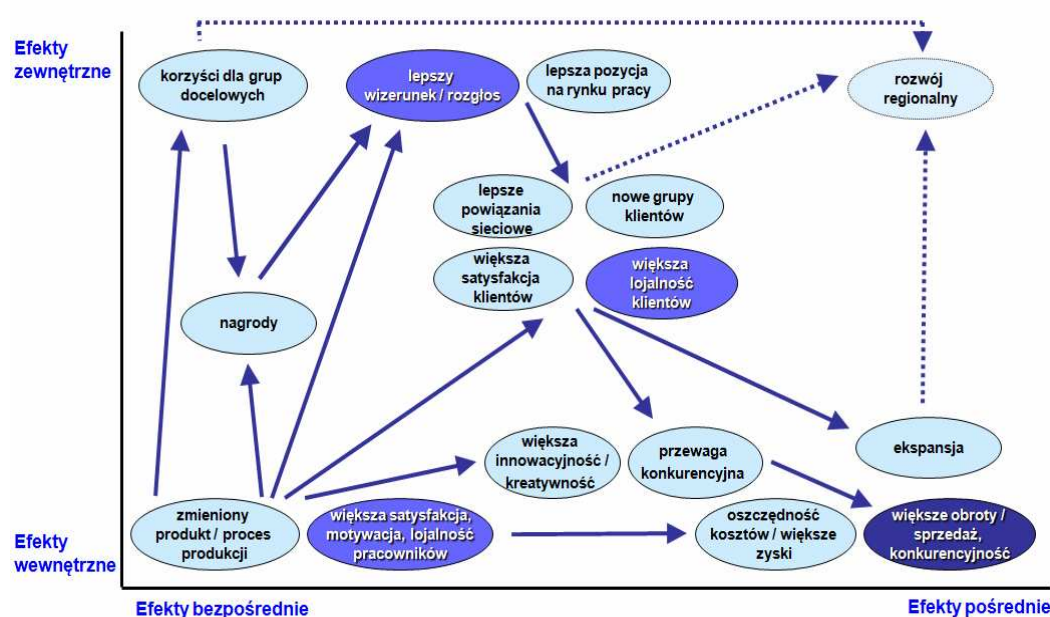
Ulepszenie produktów bądź procesu produkcyjnego, jak również poprawa relacji pracodawca-pracownik mogą zostać wykorzystane przez firmę w celach marketingowych, czemu sprzyjać

będzie na przykład uzyskanie przez firmę *nagrody* za swoje dokonania na tym polu. Taka strategia zapewnia przedsiębiorstwu większy rozgłos wśród klientów, partnerów biznesowych czy społeczeństwa, a tym samym zwiększa jego wiarygodność w oczach tych grup. Może to pozwolić na *rozwijanie nowych powiązań kooperacyjnych*, a nawet *ułatwić dostęp do zewnętrznych źródeł kapitału*. Jednocześnie lepsze relacje z zewnętrznymi grupami interesu dają firmie *łatwiejszy dostęp do informacji* przydatnych w prowadzonej działalności biznesowej.

Większy rozgłos jest dla firmy niezwykle ważny również z punktu widzenia wejścia na nowe rynki/dotarcia do nowych grup klientów lub szerszego wykorzystania możliwości działania na dotychczasowym rynku (np. poprzez większą lojalność klientów).

Ważnym efektem jest także lepsza pozycja na rynku pracy – dzięki dobrej opinii firma postrzegana będzie jako dobry pracodawca, co może pozwolić na ograniczenie problemu migracji pracowników. Jest to niezmiernie istotne zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw, które - na przykład ze względu na ograniczone możliwości zapewnienia pracownikom perspektyw rozwoju zawodowego - często nie są postrzegane jako atrakcyjni pracodawcy.

Rysunek 1. Schematyczna ilustracja wpływu działań CSR na konkurencyjność MSP



W szerszym kontekście, biorąc pod uwagę pozytywny wpływ aktywności MSP w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu na ich pozycję konkurencyjną, działania te przyczyniają się pośrednio również do rozwoju regionu, w którym działają te firmy. Z punktu widzenia gospodarki dynamiczny rozwój pewnej grupy firm stymulować może rozwój innych, powiązanych z nimi podmiotów gospodarczych, a jednocześnie pozytywnie wpływać na regionalny rynek pracy.

Reasumując: powyższe rozważania na temat wpływu społecznej odpowiedzialności na pozycję konkurencyjną MSP oparte o wyniki 35 przeprowadzonych analiz dobrych praktyk sugerują, że największe znaczenie z punktu widzenia wzrostu konkurencyjności mają następujące efekty pośrednie: lepszy wizerunek firmy, większa lojalność klientów, lepsze relacje pracodawca-pracownik.

3.4. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w polskich MSP

Od kilku lat idea CSR przyjmowana jest z rosnącym optymizmem przez coraz liczniejsze środowiska biznesowe w Polsce. Choć powszechne rozumienie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu nie zawsze jeszcze odzwierciedla pełne znaczenie tej koncepcji, wyniki badań²¹ mogą sugerować, że istnieją solidne podstawy dla jej dalszej popularyzacji wśród polskich przedsiębiorstw.

Coraz więcej menadżerów ma świadomość tego, że - aby osiągnąć sukces - firmy muszą brać pod uwagę interes społeczny oraz środowiskowy, a coraz liczniejsze przykłady dobrych praktyk świadczą o tym, że założenia te realizowane są przez nich w praktyce. Proces adopcji idei Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w polskiej praktyce biznesowej jest systematycznie wspierany przez coraz liczniejsze grono organizacji pozarządowych, instytucji otoczenia biznesu, przedstawicieli administracji publicznej czy firm prywatnych, które aktywnie uczestniczą w promocji kultury CSR-owej. W tym kontekście szczególną rolę przypisać trzeba m.in. takim jednostkom, jak: *Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB)*, *Centrum Etyki Biznesu*, *Krajowa Izba Gospodarcza*, *Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej*, *Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan*, *Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów*, *Fundacja Komunikacji Społecznej*, *Akademia Rozwoju Filantropii*, *Polskie Forum Corporate Governance* czy *AIESEC*. Popularyzacji społecznie odpowiedzialnej

²¹ M. Bieńkiewicz, *CSR and Competitiveness. European SMEs' Good Practice. National Report Poland*, SWSPiZ, Łódź, 2007.

postawy sprzyja również znaczna liczba programów/konkursów gospodarczych premiujących aktywność firm w tym zakresie, jak na przykład: „*Program Fair Play*”, „*Gazeta Biznesu*”, „*Solidna Firma*”, „*Lider Polskiego Biznesu*”, „*Dobroczynca Roku*”, „*Lodolamacze*”, „*Nagroda im. Andrzeja Wierzbickiego*”, „*Lider Polskiej Ekologii*”, „*Program Czysty Biznes*” i wiele innych. Coraz łatwiejszy staje się także dostęp do informacji na temat CSR, w tym wyników badań oraz publikacji poświęconych tej tematyce, (przykładem są np. coroczne raporty FOB na temat Odpowiedzialnego Biznesu w Polsce).

Mimo relatywnie krótkiej historii CSR w Polsce i często spotykanego przekonania, że jest ona domeną głównie dużych firm wyniki badań jednoznacznie pokazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa również odnoszą sukces na tym polu. Choć większość polskich MSP nie używa żadnej definicji CSR i z tego względu nie postrzega swojej działalności w tym kontekście, przyjęte przez część z nich zasady prowadzenia działalności biznesowej są zgodne z założeniami koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Można jednak zauważyć, że w praktyce MSP są znacząco mniej skuteczne od dużych firm w komunikowaniu o swojej aktywności w obszarze CSR i wiele interesujących inicjatyw realizowanych właśnie przez tę grupę przedsiębiorców jest po prostu trudnych do zidentyfikowania. Co więcej, nierzadko MSP same nie są świadome, że ich podejście do biznesu i podejmowane działania mogą być komunikowane jako przejaw społecznej odpowiedzialności.

Większość realizowanych przez polskie MSP działań z zakresu CSR adresowana jest do tych grup interesariuszy, z którymi mają one codzienny kontakt, czyli klientów, partnerów biznesowych oraz pracowników – inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej, czy środowiska naturalnego są spotykane relatywnie rzadziej. W obszarze relacji z klientami szczególnie często podejmowane są działania zmierzające do zapewnienia wysokiej jakości produktów i usług czy też przyjaznego klientom serwisu obsługi gwarancyjnej. Z kolei społeczna odpowiedzialność MSP we współpracy z partnerami biznesowymi przejawia się na ogół uczciwością i zaufaniem w kontaktach biznesowych oraz terminowym regulowaniem zobowiązań, zwłaszcza finansowych. Wskazać też można wiele małych i średnich przedsiębiorstw, które swoim pracownikom chcą zaoferować coś więcej niż tylko zatrudnienie i regularne wynagrodzenie i z tego względu wspierają rozwój ich kwalifikacji zawodowych, zapewniają dobre warunki pracy, pakiety socjalne, dodatkowe składki na fundusz emerytalny, itp. Działania na rzecz lokalnych społeczności na ogół ograniczają się do okazjonalnych darowizn (wsparcia finansowanego/materialnego), natomiast aktywność w

obszarze ochrony środowiska zazwyczaj zawężona jest do przestrzegania obowiązujących firmę wymogów prawnych w tym zakresie.

W świetle wyników badań, wśród korzyści będących pochodną działań CSR, przedstawiciele polskich MSP najczęściej wymieniają poprawę wizerunku firmy. Ich zdaniem działania te pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej wynikającej z silnej relacji pomiędzy wizerunkiem firmy a jej konkurencyjnością.

Grupą, która najaktywniej podejmuje wyzwania związane z CSR, są w Polsce przede wszystkim przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji rynkowej i nowoczesnym sposobie zarządzania. Nawiązując do przykładów polskich dobrych praktyk charakterystyczne jest, że społecznie odpowiedzialne podejście do prowadzenia biznesu towarzyszyło tym firmom niemal od początku i było rozwijane przez cały okres ich działania. Co więcej, badane firmy świadome są korzyści zawdzięczanych takiemu podejściu do zarządzania firmą i deklarują chęć kontynuowania takiej polityki w przyszłości.

Niestety, niewiele jest MSP, które przy realizacji działań z zakresu CSR współpracują z organizacjami zajmującymi się tematyką społecznej odpowiedzialności bądź etyki w biznesie. Z jednej strony - możemy mówić o istotnym potencjale w zakresie dostępności informacji i usług wspierających realizację tego typu działań (m.in. doradztwo, szkolenia, seminaria, publikacje i artykuły), z drugiej jednak zainteresowanie MSP takim rodzajem pomocy jest wciąż niewielkie. Wynikać to może m.in. z faktu, że w większości sytuacji przedsiębiorstwa nie znają koncepcji CSR, przez co nie zdają sobie sprawy, że mogłyby potrzebować wsparcia w tym zakresie. Dodatkowo, zdecydowana większość MSP nie planuje swoich działań z wyprzedzeniem i nie przygotowuje strategii rozwoju firmy. Co więcej, nie posiadają one wolnych zasobów kadrowych, które mogłyby w kompleksowy sposób budować kompetencje firmy w obszarze CSR i przygotować strategię działania dostosowaną do jej indywidualnych potrzeb. Dodatkową trudnością jest fakt, że choć społecznie odpowiedzialne podejście do prowadzenia firmy pozytywnie wpływa na konkurencyjność, to korzyści te na ogół nie są widoczne od razu – nieświadomi takiego stanu rzeczy mali i średni przedsiębiorcy często postrzegają CSR wyłącznie jako koszt dla firmy, a nie jako inwestycję. W konsekwencji ta kategoria przedsiębiorców wciąż ma duże opory przed inwestowaniem kapitału ludzkiego i finansowego w ten aspekt swojej działalności.

Bibliografia

- Bieńkiewicz M., "CSR and Competitiveness. European SMEs' Good Practice. National Report Poland", EEDRI, 2007.
- Bieńkiewicz M., „Społecznie odpowiedzialny klaster” [w] B.Piasecki, K.Kubiak (red.) „Mechatronika regionalny foresight technologiczny. Poradnik Przedsiębiorcy”, SWSPiZ, 2008.
- Bloching B., "Everyone profits. CR activities contribute to corporate success.", "Forum CSR international", 01/2008.
- Bowen H. R., "Social Responsibilities of the businessman", "Harper & Row", New York 1953.
- Drucker P. F., "The Practice of Management"; "Harper & Row", New York 1954.
- Braun S., "CSR: A multifaceted concept", "Forum CSR international", 01/2008.
- Burmeister K. "Megatrends and the future of Corporate Social Responsibility", "Forum CSR international", 01/2008.
- Carroll A.B., "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, vol. 38, no. 3, 1999
- Edelman, "Corporate Responsibility & Sustainability Communications: Who's Listening? Who's Leading? What Matters Most?", 2008.
- European Commission, "A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development", 2001.
- European Commission, "Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility", 2001.
- European Commission, "Communication from the Commission concerning CSR: A business contribution to Sustainable Development", 2002.
- European Commission, "Communication from the Commission to the European Parliament, The Council and European Economic and Social Committee: Implementing the partnership for growth and jobs: making Europe a pole of excellence on CSR", 2006.
- European Commission, "Communication from the Commission on the European Competitiveness Report 2008", Bruksela, 2008.
- European Council, "Renewed EU Sustainable Development Strategy (EU SDS)", 2006.
- Freeman R.E., "Strategic Management: A stakeholder approach.", Boston: Pitman, 1984.
- Friedman M., "The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits", "New York Times Magazine", 13 września 1970.
- Gergely, L. Karg, "Beyond the CSR schizophrenia", "Forum CSR international", 01/2008.
- Hopkins M., "The Planetary Bargain. Corporate Social Responsibility Matters", Earthscan, 2003
- Lietsch F., Gege M., Langer A., "Editorial", "Forum CSR international", 01/2008.
- Mandl I., Dorr A., "CSR and Competitiveness. European SMEs' Good Practice. Consolidated European Report", KMU Forschung Austria, 2007
- Oppenheim J., Bonini S., Bielak D., Kehm T., Lacy P., "Shaping the new rules for competition: UN Global Contact Participant Mirror", McKinsey&Company, 2007
- Stawicka E., „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu jako przewaga konkurencyjna na globalnym rynku” [w:] „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, tom X, zeszyt I.

Szarfenberg R., „Cele gospodarcze jako cele społeczne”, maszynopis, Instytut Polityki Społecznej, Uniwersytet Warszawski.