

## Involvement of the management team in socially responsible business strategies, opportunities, and threats



### Zaangażowanie kadry zarządzającej w społecznie odpowiedzialne strategie biznesowe, szanse i zagrożenia

**Abstract:** More and more society believes that Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainable Development (SD) have influenced the way business functions in Poland. It is emphasized that the main obstacles in the implementation of CSR include the lack of understanding of the idea by the management and the perception of CSR as sponsorship activities. Among the benefits related to CSR and sustainable development achieved by organizations are mentioned inside the company and outside the company values, increasing the level of employee involvement and increasing brand recognition as socially responsible. The study discusses the importance of the process of building corporate value through CSR, the role of managers in shaping new competencies, and the approach to CSR as a real element of the company's strategy, marketing, branding, research and development, and innovation. Enterprises, consciously striving for sustainable development, must start by defining their impact on the environment – both negative and positive, expressed, inter alia, in reporting good CSR practices. The article aims to define a transformational CSR focused on changes in existing business models and to define the importance of management in the field of social responsibility.

**Keywords:** social responsibility, sustainable business, management.

**Streszczenie:** Coraz większa grupa społeczeństwa uważa, że społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) i zrównoważony rozwój (ZR) wpłynęły na sposób funkcjonowania biznesu w Polsce. Podkreśla się, że do głównych przeszkód we wdrażaniu CSR należy brak zrozumienia idei przez kadrę zarządzającą i postrzeganie CSR jako działania sponsoringowe. Wśród korzyści związanych z CSR i zrównoważonym rozwojem, osiągniętych przez organizacje wymieniane są wewnętrzne, jak też pozafirmowe wartości, podniesienie poziomu zaangażowania pracowników oraz zwiększenie rozpoznawalności marki jako odpowiedzialnej społecznie. W opracowaniu poruszono znaczenie zagadnienia procesu budowania wartości przedsiębiorstwa przez CSR, roli menedżerów w kształtowaniu nowych kompetencji i podejścia do CSR jako realnego elementu strategii przedsiębiorstwa, marketingu, branding, badań i rozwoju, innowacji. Przedsiębiorstwa, świadomie dążąc do zrównoważonego rozwoju, muszą zacząć od zdefiniowania swojego wpływu na otoczenie – zarówno tego negatywnego, jak i pozytywnego, wyrażonego między innymi w raportowaniu dobrych praktyk CSR. Celem artykułu jest określenie transformacyjnego CSR nastawionego na zmiany dotychczasowych modeli biznesowych oraz określenie znaczenia kadry zarządzającej w zakresie społecznej odpowiedzialności.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność, zrównoważony biznes, zarządzanie.

## Wprowadzenie

Społeczna odpowiedzialność w biznesie (CSR – Corporate Social Responsibility) zajmuje coraz bardziej wysoką pozycję wśród priorytetów polityki przedsiębiorstw. Podkreśla się znaczenie społecznej odpowiedzialności, jako świadomych strategii biznesowych w kierunku zrównoważonego rozwoju, zarządzania biznesem w taki sposób, aby analizować jego wpływ na życie społeczne. Wdrażanie standardów społecznej odpowiedzialności w biznesie wpisuje się również w strategiczne dokumenty dotyczące rozwoju Europy, w realizację Agendy 2030. Wraz z nagłośnieniem Celów Zrównoważonego Rozwoju menedżerowie w różnych organizacjach szukają konkretnych rozwiązań, by działalność gospodarcza przyczyniała się wprost do zwalczania nierówności społecznych, przeciwdziałania zmianom klimatycznym, zmniejszania marnotrawstwa zasobów i promowania odpowiedzialności<sup>1</sup>. Główne czynniki wspierające rozwój

<sup>1</sup> CSR Consulting. *SDGs w praktyce*. Przewodnik dla Firm, CSR Consulting, Warszawa 2016, s. 5.

CSR to osobiste zaangażowanie kadry zarządzającej, wpływ międzynarodowych korporacji oraz prawodawstwo wdrażane na szczeblu Unii Europejskiej. „Każda zmiana w korporacji jest dużym wysiłkiem i wymaga współpracy wielu działów. Jeśli za tym nie stoi zarząd, wtedy to się zazwyczaj nie udaje”<sup>2</sup>. Menedżerowie upatrują największe szanse związane z aktywnym zaangażowaniem na rzecz Agendy 2030 głównie w czterech celach: Cel 8. Godna praca i wzrost ekonomiczny (55%). Cel 12. Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja (42%). Cel 4. Jakościowa edukacja (34%). Cel 3. Dobre zdrowie i jakość życia (34%)<sup>3</sup>.

Celem opracowania jest określenie transformacyjnego CSR nastawionego na zmiany dotychczasowych modeli biznesowych oraz określenie znaczenia kadry zarządzającej w zakresie społecznej odpowiedzialności. Starano się wskazać szanse i zagrożenia realizacji społecznej odpowiedzialności w kierunku zrównoważonego rozwoju (biznesu) w relacji z zaangażowaniem kadry zarządzającej. Analizowany materiał pochodzi z edycji Raportów Forum Odpowiedzialnego Biznesu, zawiera przykłady i wyniki badania pochodzące z projektu badawczego „Menedżerowie 500/Lider CSR” i „Menedżerowie CSR 2020”. Próba badawcza stanowiła w 2010 r – 173 osoby, natomiast w 2019 r. – 54 menedżerów i specjalistów do spraw CSR i ZR w Polsce. Prawie 80% menedżerów reprezentowało firmy zatrudniające powyżej 250 osób, 15% – firmy średnie, a 6% – małe. Dodatkowo wykorzystano dane pozyskiwane podczas naboru praktyk do raportów „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki” w edycjach 2015 i 2019, w których zebrano dane od odpowiednio 157 i 215 firm.

## **Społeczna odpowiedzialność, zrównoważony rozwój i biznes w teorii zarządzania**

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) oraz zrównoważony rozwój (ZR) czy zrównoważony biznes (ZB) rozwijały się samoistnie. Organizacje, poszukując optymalnych modeli biznesu dla trwałego wzrostu i rozwoju, podejmują wyzwania strategiczne oparte na założeniach zrównoważonego rozwoju. Spółób prowadzenia działalności gospodarczej zmienia się i w dobie nieograni-

<sup>2</sup> Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Menedżerowie CSR 2020. Warszawa 2021.

<sup>3</sup> CSR Consulting, *SDGs w praktyce*. Przewodnik dla Firm, CSR Consulting Warszawa 2016.

czonego dostępu do informacji oraz wiedzy istnieje duża możliwość i szybkość weryfikacji wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa na rynku. Ukierunkowanie działalności przedsiębiorstwa na nurt społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju należy więc traktować jako wyzwanie mające na celu rozwiązywanie złożonych problemów ekonomicznych, ekologicznych oraz społecznych, będących konsekwencją zasadniczej zmiany orientacji ekonomicznej, politycznej i techniczno-technologicznej współczesnych organizacji<sup>4</sup>. Najczęściej stosowaną w literaturze definicją CSR jest ta sformułowana przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną ISO, zgodnie z którą społeczna odpowiedzialność to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko przyrodnicze przez zachowanie przejrzystych i etycznych zachowań, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społecznego. Przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie powinno prowadzić dialog ze swoimi istotnymi interesariuszami, przede wszystkim maksymalizując cele biznesowe, przynosząc korzyści dla społeczeństwa i nie naruszając przy tym ich interesów. Przestrzegając zasad CSR, firmy mogą stosować wiele praktyk, między innymi prowadzić politykę zrównoważonego rozwoju, przygotowywać i wdrażać wewnętrzne kodeksy dobrych praktyk, przystępować do inicjatyw branżowych oraz raportować działania podejmowane w tym zakresie<sup>5</sup>. Realizacja idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw łączy w sobie interes ekonomiczny i społeczne, a co za tym idzie, może przynosić przedsiębiorstwu wiele różnych korzyści. Rozwój koncepcji CSR, której wymiarem jest między innymi dążenie do rozwoju kapitału ludzkiego, podejmowanie działań przyjaznych środowisku naturalnemu, rozwój wrażliwości społecznej i postaw obywatelskich, powinien trwale przekładać się na umacnianie pozycji przedsiębiorstw, u której podstaw leży wzrost konkurencyjności<sup>6</sup>. Dynamicznie zachodzące zmiany w otoczeniu, rozwój

<sup>4</sup> S.B. Park, *Multinationals and sustainable development: Does internationalization develop corporate sustainability of emerging market multinationals?*, *Business Strategy Environment*, 2018, 27, s. 1514–1524.

<sup>5</sup> D. Turker, *How Social Responsibility influences Organizational Commitment*, *Journal of Business Ethics* 2009, 89, s. 189–204.

<sup>6</sup> M. Amini, C.C. Bienstock, *Corporate sustainability: An integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research*, *J. Clean. Production*, 2014, 76, s. 12–19.

nowych technologii, zmiany preferencji klientów oraz różnice w potrzebach i oczekiwaniach partnerów powodują, że przedsiębiorstwa zmuszone są do ciągłego reagowania na bodźce dochodzące z zewnątrz oraz dostosowywania się do warunków otoczenia. Przedsiębiorstwa z każdym dniem w coraz większym stopniu rozliczane są ze społecznych i środowiskowych konsekwencji swojej działalności<sup>7</sup>. W efekcie wiele firm zaczyna wdrażać i rozwijać koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Podejście społeczne, odpowiedzialne staje się nie tylko normą, ale także priorytetem działalności. Niezmiernie ważny jest jednak sposób, w jaki wprowadzane i realizowane są programy z zakresu CSR. Wielu badaczy wskazuje na uwarunkowania rozwoju CSR, ZR i ZB<sup>8</sup> ze względu na uwarunkowania historyczne, polityczne i kulturowe oraz na to, że korporacje wielonarodowe stają w obliczu większej racjonalnej presji, aby przyjąć CSR w celu uzasadnienia swojej działalności<sup>9</sup>. Mówiąc o społecznej odpowiedzialności biznesu, należy mieć na uwadze sposób i podejście danej firmy do wprowadzania i działania zgodnego z zasadami koncepcji. Korzyści płynące z prowadzenia społecznie odpowiedzialnego biznesu zależą od poziomu zaangażowania danego społeczeństwa. Można mówić o odpowiedzialności narzuconej, gdy firma jedynie ogranicza się do przestrzegania obowiązujących przepisów prawa, czy to w wymiarze społecznym, czy ekologicznym<sup>10</sup>. Postawa firmy w zakresie odpowiedzialnego biznesu może wynikać jednak z dobrowolnej świadomości i poczucia troski o rozwój społeczny i gospodarczy danego regionu. Wówczas możemy mówić o realnie najwyższych korzyściach, które odnosi zarówno samo przedsiębiorstwo, jak i całe społeczeństwo<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> D. Shuili, Y. Goksel, L. Bstieler, *Sustainability, Social Media Driven Open Innovation, and New Product Development Performance*, „Journal of Product Innovation Management” 33, s. 3–37.

<sup>8</sup> M. Ashrafi, G.M. Magnan, M. Adams, T.R. Walker, *Understanding the Conceptual Evolutionary Path and Theoretical Underpinnings of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability*. „Sustainability” 2020, 12(3), 760.

<sup>9</sup> D. Matten, J. Moon, *Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*. „Acad. Manag. Rev” 2008, 33, s. 404–424.

<sup>10</sup> W. Łukasiński, *Aspekt ekologiczny w koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, 10.

<sup>11</sup> M. Marcinkowska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – aspekty teoretyczne*, „Przegląd Organizacji” 2010, 10.

Przedsiębiorstwa, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom społecznym, często zmieniają sposób i zakres prowadzenia działalności oraz całą kulturę organizacyjną, co może korzystnie przełożyć się na wizerunek firmy, a przede wszystkim wynik finansowy<sup>12</sup>. Również R.W. Griffin<sup>13</sup> przedstawia następujące argumenty przemawiające za społeczną odpowiedzialnością: działalność gospodarcza stwarza problemy, dlatego przedsiębiorstwa powinny uczestniczyć w ich rozwiązywaniu, przedsiębiorstwa to również grupy społeczne, przedsiębiorstwa mają niezbędne zasoby do rozwiązywania problemów społecznych, przedsiębiorstwa są partnerami w gospodarce, tak jak rząd i społeczeństwo.

Przeciwnicy idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw twierdzą, że rozszerzenie jej interpretacji może zagrażać gospodarce, odciągając od podstawowego powołania, jakim jest przysparzanie zysków właścicielom. Głosy przeciw koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu również pojawiają się w Polsce, zanim osiągnęła ona pełnię dojrzałości, co jest dużym problemem i szkodliwym dla biznesu zjawiskiem. Obecnie z jednej strony biznes staje coraz częściej przed koniecznością transparentności i informowania o swoich działaniach interesariuszy. Informacje są pożądaną przez społeczeństwo, dotyczą bowiem kwestii takich jak np. wpływ produkowanych dóbr na środowisko naturalne, uczciwość w zachowaniu należytej jakości dóbr i usług. Co więcej, ujawnienie nieprawidłowości w kwestiach etycznych zasad, odpowiedzialności firmy na rynku powoduje spadek zaufania interesariuszy, nawet zerwanie kontaktów biznesowych. W konsekwencji istotnym elementem jest zdefiniowanie interesariuszy firmy i systematyczne zaspakajanie ich potrzeb i oczekiwań. Z drugiej strony firma musi tak realizować oczekiwania innych grup, by możliwie jak najlepiej realizować swoje własne cele i zadania. Okazuje się, że zarówno w przypadku dużych, jak i małych przedsiębiorstw kontekst konkurencyjny składa się z czterech zasadniczych i współzależnych elementów lokalnego otoczenia biznesowego, które wpływają na wydajność. Są to: po pierwsze, dostępność środków produkcji, czyli możli-

<sup>12</sup> J. Dymowski, M. Szymańska, *CSR raport specjalny. Społeczna odpowiedzialność biznesu*, „Brief” 2009, 2.

<sup>13</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

wość pozyskiwania wykwalifikowanych pracowników, występowania infrastruktury technicznej, przejrzystych i skutecznych procesów administracji. Po drugie, czynniki popytowe, czyli wielkość lokalnego rynku, zgodność standardów produktu z lokalnymi normami oraz poziom wyedukowania lokalnych nabywców. W dużej mierze od świadomości nabywców zależy poziom wdrażania zasad CSR, jak również presja upowszechniania innowacji.

Po trzecie, zasady rywalizacji, czyli warunki i regulacje, które powinny zapewniać ochronę własności intelektualnej czy walkę z korupcją, ponieważ wyeliminowanie negatywnych zjawisk sprzyja rozwojowi i zwiększa atrakcyjność danego obszaru dla biznesu. Po czwarte, powiązane i wspierające branże (dostawcy, kooperanci), które powinni spełniać wymagania odpowiedzialnego działania. Produktywność przedsiębiorstwa może wzrastać dzięki istnieniu silnego zaplecza w postaci dostawców wysokiej jakości usług oraz całych branż stanowiących wsparcie dla określonego rodzaju działalności. Bliskość i zaufanie partnerów w biznesie ułatwia wymianę informacji i innowacji<sup>14</sup>. Wygodnie jest współpracować z okolicznymi dostawcami i usługodawcami. Odpowiedzialne i etyczne działania bez względu na wielkość przedsiębiorstwa sprzyjają tworzeniu zaufania w biznesie<sup>15</sup>. Cele i ich podział w działalności obecnych organizacji można z dużym przybliżeniem sprowadzić do realizacji drugiej z koncepcji zarządzania, a mianowicie koncepcji zrównoważonego rozwoju. Podstawą staje się analiza trzech głównych paradygmatów problemu celów: klasycznego, behawioralnego i systemowego. Obok koncepcji społecznej odpowiedzialności w sposób bardzo koherentny lokuje się druga – koncepcja zrównoważonego rozwoju<sup>16</sup>. Cele zrównoważonego rozwoju stają się tworzeniem wartości przedsiębiorstw jako: źródło rozwoju nowych produktów, usług, technologii i kanałów dystrybucji – stymulowany przez nowo zdefiniowane potrzeby i usługi, także dla osób o niskich dochodach, oraz wybory świadomych konsumentów

<sup>14</sup> S. Schaltegger, E.G. Hansen, F. Lüdeke-Freund, *Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues*. „Organ. Environ” (2016), 29, s. 3–10.

<sup>15</sup> E. Stawicka, *Sustainable development and the business context of CSR benefits on the Polish market*. „Oeconomia” (2017), 16(3), s. 73–81.

<sup>16</sup> K. Liczmańska-Kopcewicz, K. Mizera, P. Pypłacz, *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development for Creating Value for FMCG Sector Enterprises*, „Sustainability” (2019), 11(20), s. 5808.

preferujących produkty społecznie odpowiedzialnych firm<sup>17</sup>. Dzięki celom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa zyskują nowe ścieżki rozwojowe i nabierają nowego wymiaru strategicznego. Okazuje się, że minimalizuje to również ryzyko i możliwości ucieczki z pułapki krótkoterminowej perspektywy. Wybór społecznej odpowiedzialności w strategii oraz zmian w kierunku zrównoważonego rozwoju to zazwyczaj tworzenie i rozwijanie innowacji na potrzeby bardziej świadomych i odpowiedzialnych konsumentów<sup>18</sup>.

Według Raportu Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) czynniki, które wpłynęły w Polsce na popularyzację idei CSR/zrównoważonego rozwoju to przede wszystkim zaangażowanie pracowników i osób zarządzających. Zdecydowana większość ankietowanych (N = 54)<sup>19</sup> wskazywała, że zmiany globalne oraz większa świadomość odpowiedzialności na rynku wpłynęła na postrzeganie społecznej odpowiedzialności w biznesie jako szansy i przewag konkurencyjnych, a nie tylko podejścia do działań charytatywnych i sponsoringu (Rysunek 1).

Tematyka CSR i zrównoważonego rozwoju i ich rosnąca popularność w debacie publicznej (zmiany klimatu, zanieczyszczenie plastikiem) spowodowały, że temat niszowy stał się popularny w mediach, również społecznościowych. Cecha trwałości wymaga utrzymywania dostępności zasobów środowiska, a samo podtrzymywanie się rozwoju zwraca uwagę na współzależność czynnika ekonomicznego, ekologicznego i społecznego w stymulowaniu długookresowego wzrostu gospodarczego oraz rolę ekologicznego uwarunkowania tego wzrostu<sup>20</sup>. Natomiast zrównoważony biznes, sustainability występuje wtedy, gdy oczekiwania i wyobrażenia przedsiębiorstwa związane z rynkiem i społeczeństwem wpływają na panujące opinie, co można zrobić, a czego nie można w praktyce zrównoważonego biznesu. Filozofia zrównoważonego biznesu (Sustainability Business) obecnie odgrywa coraz większą

<sup>17</sup> K. Anguelov, *Research for Usefulness of Agile Methods in Creative Business*, 2019 International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS), Sandanski, Bułgaria, 2019, s. 1–5.

<sup>18</sup> E. Stawicka, *Sustainable Development in the Digital Age of Entrepreneurship*, „Sustainability” 2021, vol. 13, nr 8, s. 1–11.

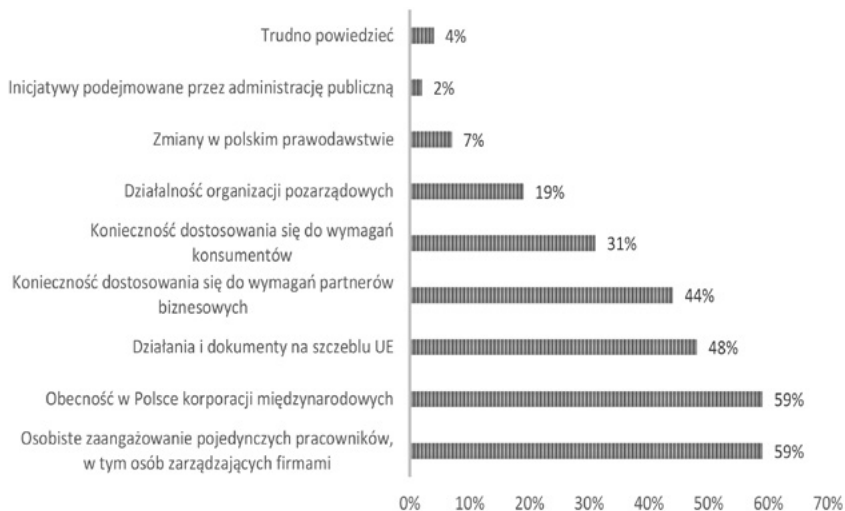
<sup>19</sup> Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Menedżerowie CSR 2020*, Warszawa 2021.

<sup>20</sup> J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 27.



rolę w odpowiedzialnym prowadzeniu walki rynkowej, która oparta jest na 10 kluczowych zasadach, które przedsiębiorstwo powinno spełnić<sup>21</sup>: pozytywne oddziaływanie przedsiębiorstwa; pozytywnie postrzegana marka i reputacja; procesy ekologiczne zgodne z planowanym efektem ekologicznym; osiągnięcie akceptowalnych wyników finansowych; realizacja wielowymiarowych pomiarów; wdrożenie skutecznej i efektywnej strategii konkurowania; odpowiedzenie w sposób jasny na pytanie: czy odpowiedzialne przedsiębiorstwo może lepiej funkcjonować oraz czy dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwo może być bardziej odpowiedzialne; testowanie skutecznych scenariuszy biznesowych; praca i wzrost; szukanie i likwidowanie luk w obszarze zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa na podstawie analiz wskaźnikowych<sup>22</sup>.

**Rysunek 1. Czynniki wpływające na popularyzację CSR i ZR w Polsce**  
 Picture 1. Factors influencing the popularization of CSR and SD in Poland



Źródło: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Menedżerowie CSR 2020, Warszawa 2020.

<sup>21</sup> J. Burchell, *The Corporate Social Responsibility Reader*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York 2008, s. 111–118.

<sup>22</sup> A. Jabłoński, *Zrównoważony rozwój a zrównoważony biznes w budowie wartości przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie*. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, OTTIMA plus Sp. z o.o., Dąbrowa Górnicza 2010, s. 20.

Jak wskazuje A. Jabłoński<sup>23</sup>, w dobie chaosu i zmian rynkowych następuje raczej brak równowagi. Ale właśnie poprzez działania zmierzające do spełnienia zasad zrównoważenia można osiągnąć trwale rentowny model zrównoważonego biznesu. Ekonomiczne zrównoważenie wymaga zwiększenia dochodowości przedsiębiorstwa przez wydajne wykorzystanie zasobów (człowiek, surowce, finanse), efektywne projekty i przedsięwzięcia, dobre zarządzanie, planowanie i kontrola, ekologiczne zrównoważenie wymaga niedopuszczania do szkodliwych i nieodwracalnych konsekwencji dla środowiska poprzez wydajne wykorzystanie naturalnych zasobów, poprzez promowanie odnawialnych zasobów, chronienie gleby, wody, umiejętne zarządzanie odpadami. Dokonując rozważań w kierunku sustainability, można stwierdzić, że aby wartość przedsiębiorstwa była trwała, zrównowazona, to również system zarządzania powinien mieć charakter zrównoważony. Wymaga to od menedżerów integracji pomiędzy kluczowymi czynnikami strategicznymi konstytuującymi model biznesu w kierunku zrównoważenia w obszarze ekonomicznym, ekologicznym i społecznym<sup>24</sup>. Model zrównoważonego biznesu powinien zatem uwzględniać zasady społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju, stając się platformą, fundamentem realizacji zrównoważonej strategii wobec wszystkich grup interesariuszy, zapewniając długoterminowy wzrost wartości ekonomicznej, społecznej i ekologicznej.

## Kadra zarządzająca a zrównoważony biznes

Spółeczna odpowiedzialność biznesu i zrównoważony rozwój stają się niezbędnym elementem funkcjonowania biznesu. Praktyki z tym związane są wręcz wymuszane coraz większym naciskiem klientów, a upowszechnianie się działań CSR następuje poprzez rosnące wymagania ze strony partnerów

<sup>23</sup> A. Jabłoński, *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych, Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, 2008, s. 19.

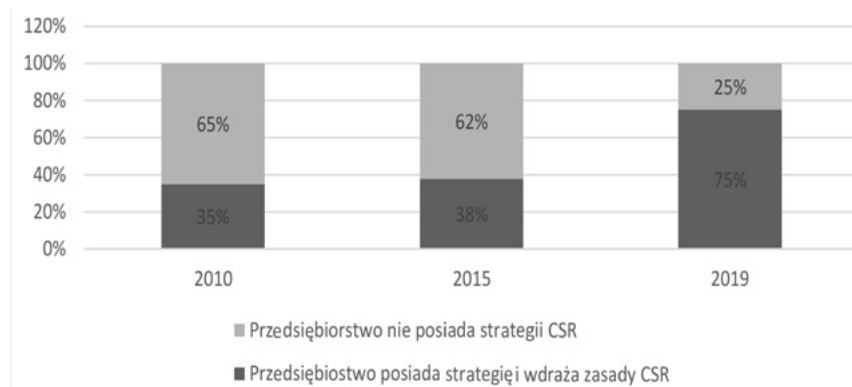
<sup>24</sup> EY, *Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017*, Fundacja Firmy Rodzinne, Warszawa 2017.

biznesowych (Rysunek 2). Z jednej strony, wzmożone działania w kierunku CSR i zrównoważonego rozwoju to przede wszystkim osobiste zaangażowanie w tę tematykę członków kadry zarządzającej.

Z drugiej strony największą przeszkodą we wdrażaniu zasad CSR w polskich przedsiębiorstwach jest przede wszystkim brak zrozumienia i wiedzy ze strony kadry zarządzającej.

**Rysunek 2. Posiadanie strategii CSR w przedsiębiorstwach w Polsce na przestrzeni lat 2010–2019, 2010 (N = 173); 2015 (N = 157); 2019 (N = 215)**

Picture 2. CSR strategie's in enterprises in Poland for the year's 2010–2019, 2010 (N = 173); 2015 (N = 157); 2019 (N = 215)

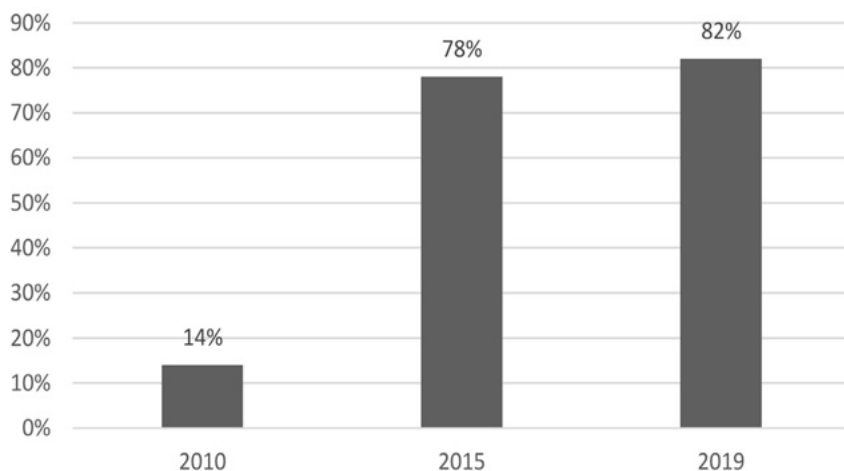


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Menedżerowie/Menedżerki 500, Warszawa 2010; Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Menedżerowie CSR 2020, Warszawa 2020.

Na przestrzeni lat 2010–2019 zdecydowanie wzrosła liczba przedsiębiorstw deklarujących posiadanie i wdrażanie strategii CSR. Pojawienie się w 2015 r. 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju spowodowało nowe spojrzenie kadry zarządzającej na szczególną rolę biznesu w poszukiwaniu nowych i skutecznych modeli biznesowych. W porównaniu z danymi z 2015 r. w 2019 r. wystąpił wzrost zaangażowania zarządów w realizację działań CSR na etapie nie tylko planowania, ale także ich realizacji. Zaangażowanie zarządu w sprawy CSR oraz strategię biznesowe w kierunku zrównoważonego rozwoju opierają się na potrzebie nowych kompetencji (rysunek 3).

**Rysunek 3. Zaangażowanie zarządu w działania CSR w firmach**

Picture 3. Involvement of the management board in CSR activities in companies



Źródło: opracowanie własne na podstawie Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Menedżerowie/Menedżerki 500, Warszawa 2010; Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Menedżerowie CSR 2020, Warszawa 2020.

Wzmoczone zaangażowanie kadry zarządzającej w tworzenie strategicznego podejścia do działań biznesowych zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju to wypadkowa nowych kompetencji oraz wypracowywania własnych strategii biznesowych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Wskazuje to, że menedżerowie coraz częściej potwierdzają tworzenie własnych analiz wpływu działań przedsiębiorstwa w zakresie CSR/ZR na odbiór interesariuszy i społeczny. Godne uwagi są wyróżnione przez Institute for the Future wyznaczniki, które zostały zdefiniowane w raporcie Future Work Skills 2020<sup>25</sup>. Kluczową kompetencją menedżerów, przede wszystkim w ujęciu CSR i ZR, staje się umiejętność znalezienia głębszego znaczenia i sensu rzeczy, dostrzegania ujęcia, którego nie widać na pierwszy rzut oka. Naukowcy nazwali to wnioskowaniem. Również inteligencja społeczna określana jako empatia, łatwość wchodzenia w relacje z innymi ludź-

<sup>25</sup> Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute, [https://www.iff.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](https://www.iff.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf), Future Work Skills 2020 [dostęp: 09.02.2021].

mi, stymulowanie pożądaných reakcji i postaw to kompetencja pomagająca zdobyć zaufanie. Kolejną jest nieszablonowe myślenie adaptacyjne. Sprawność w myśleniu i wychodzenie poza schematy. To również szybkie i dobre reakcje na zmiany. Ważną kwestią poruszaną przez specjalistów jest kompetencja międzykulturowa, czyli umiejętność funkcjonowania i zachowania w różnych środowiskach kulturowych. Zatrudnianie pracowników z innych obszarów społeczno-kulturowych, obcokrajowców, jak również osób o innym pochodzeniu, outsourcing do innych państw. Znaczącą kompetencją jest synteza danych, umiejętność zestawiania dużych partii danych w celu uzyskania wiedzy. Podobnie jest z kompetencją umiejętności krytycznych ocen informacji krążących w mediach i dostosowywanie ich do specyfiki swojej firmy. Biegłość w rozumieniu i łączeniu znaczeń koncepcji pochodzących z różnych dziedzin, czyli multidyscyplinarność. Kolejną kompetencją rozwojową jest myślenie projektowe. Intuicja, metody pracy, innowacje, przekładanie skomplikowanych modeli na własną kulturę organizacyjną. Umiejętności selekcji właściwych znaczeń, informacji i danych, które przyczyniałyby się do osiągnięcia własnych korzyści firmy.

Na końcu kluczowych kompetencji, jako dziesiąta, znalazła się współpraca wirtualnych zespołów. Umiejętność współpracy i zaangażowanej pracy za pośrednictwem komunikatorów, wirtualnych platform czy wirtualnych dysków. Kompetencje przyszłości oraz wiedza to wpływ na tworzenie postaw przedsiębiorczych i strategii działania menedżerów. Wiedza i kompetencje kształtują tzw. przedsiębiorczość intelektualną. Przedsiębiorczość oparta na szansach to przedsiębiorstwa o jasno określonej wizji, których menedżerowie konsekwentnie dążą do jej spełnienia. Zarządzanie oparte na szansach to większa dynamika wzrostu i przewaga konkurencyjna. Według autorów projektu badawczego Future Work Skills 2020<sup>26</sup> istnieje sześć kluczowych zmian, które kształtują współczesne warunki pracy i prowadzenie biznesu. Pierwszy obszar to rozwój inteligentnych maszyn i systemów. W przedsiębiorstwach coraz częściej normą staje się zastosowanie maszyn i oprogramowania, dzie-

<sup>26</sup> Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute, [https://www.iff.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](https://www.iff.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf), 124 University Avenue, 2nd Floor, Palo Alto, CA [dostęp: 06.05.2021].

ki któremu można zredukować zatrudnienie lub przesunąć pracowników do prac bardziej kreatywnych, zastępując prace proste pracą maszyn. Pojawiają się nowe media, nowe sposoby komunikacji wymagające kompetencji cyfrowych wykraczające poza zwykły język. Elektroniczne środki przekazu, media społecznościowe oraz komunikatory internetowe, które wymuszają natychmiastową odpowiedź. Występuje selekcja informacji oraz posługiwanie się skrótami myślowymi. Pojawiają się nowe grupy interesariuszy, z którymi przedsiębiorcy mogą nie być nawet zaznajomieni. Interesariusze mogą być zaangażowani aktywnie i pozytywnie oraz angażować się w rozwój przedsiębiorstwa, najczęściej są to: pracownicy, klienci, kontrahenci, społeczność lokalna.

Natomiast odbiór negatywny występuje, kiedy interesariusze zaangażowani są aktywnie i negatywnie w rozwój przedsiębiorstwa, a nawet może ich cechować niechęć do organizacji, wrogie reakcje np. powodowane błędami w komunikacji, konkurenci, dostawcy, kontrahenci, społeczność lokalna. Mogą występować nawet interesariusze fikcyjni – fakeholdersi tworzący fałszywe konta internetowe, profile, to oni najczęściej szerzą złą opinie i fakenewsy<sup>27</sup>. Okazuje się, że wszelkiego typu zagrożenia można niwelować przez odpowiedzialne praktyki i tworzenie zaufania na rynku. Coraz częściej podkreśla się, że odpowiedzialni menedżerowie wskazują na korzyści, jakie osiągają przedsiębiorstwa z tytułu wdrażania dobrych praktyk. Menedżerowie wskazują, że sprawy odpowiedzialności stają się coraz bardziej istotne dla inwestorów oraz konsumentów, a to jest wystarczającą zachętą do wprowadzania oferty społecznie i środowiskowo odpowiedzialnej. Warto zwrócić uwagę, że jedynie 17% badanych menedżerów zgadzało się z twierdzeniem, że podejmowane na świecie działania sprawią, iż uda się w najbliższych latach powstrzymać zmiany klimatu. Pozostali stwierdzali, że kryzys klimatyczny nie zostanie powstrzymany, pokazuje to, że przedstawiciele biznesu postrzegają siebie tylko jako jedną z kilku stron, które mogą te zmiany zatrzymać, i najwyraźniej oceniają, że ich działania nie są wystarczające<sup>28</sup>. Zarządzający coraz częściej wskazują na benchmarking, prowadzą własne statystyki i badania opinii publicznej. Stosowany jest coraz

<sup>27</sup> V. Luoma-Aho, *Understanding Stakeholder Engagement: faith folders, Hateholders and fakeholders*, „Research Journal of the Institute for Public Relations” 92015, Nr 1.

<sup>28</sup> Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Menedżerowie 2020*, Warszawa 2021.

częstszy monitoring oraz raportowanie o sprawach społecznych i środowiskowych. Zwiększa się grupa menedżerów, którzy podejmują działania odpowiedzialne, w sposób naturalny łącząc to ze strategiami biznesowymi i raportując o wynikach. Jeśli chodzi o organizację działań w zakresie CSR i ZR, to najczęściej w przedsiębiorstwach obok zaangażowania menedżera odpowiedzialność za CSR spoczywa na innych osobach zaangażowanych w szeroko ujętą strategię. Menedżerowie wskazywali, że najczęściej sprawy CSR/ZR są przydzielane jednej osobie odpowiedzialnej za działania związane z CSR/ZR (odpowiedziało tak 24% badanych w 2019 r.), podkreślali również, że coraz częściej istnieje specjalny dział CSR/ZR w organizacji (24%), jedynie 4% badanych zasugerowało, że w przedsiębiorstwie są dwa osobne działy CSR i ZR, natomiast, 22% ankietowanych menedżerów wskazało, że nie istnieje formalnie, osobne stanowisko dla osoby zajmującej się specjalnie strategiami CSR/ZR. Aż 26% badanych menedżerów nie chciało wprost odpowiadać na tak zadawane pytanie, a nawet byli zniechęceni wypowiedzianiem się na temat łączenia celów ekonomicznych z odpowiedzialnymi praktykami<sup>29</sup>. Dla porównania w roku 2010 ponad połowa największych przedsiębiorstw w Polsce nie miała osoby, która zajmowałaby się wprowadzaniem strategii CSR, zaledwie 11% przedsiębiorstw (z 173 badanych w 2010 r. przedsiębiorstw) posiadało oddzielne stanowisko, osobę lub jednostkę organizacyjną zajmującą się głównie CSR (Rysunek 4)<sup>30</sup>.

W 2020/2021 roku coraz częściej w organizacjach powstają działy do spraw CSR i zrównoważonego rozwoju, również funkcjonują jako oddzielne, ale wspierające się komórki, co wskazuje na wzmożone działania w zakresie torowania strategii od CSR do realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Można postawić tezę, że takie działania mogą zmierzać do koncepcji zbiorowego przywództwa w zakresie wyznaczania standardów etyki biznesu<sup>31</sup>. Nowe okoliczności, trendy i aktualne zjawiska na przykład COVID-19 powodują dylematy etyczne w przestrzeni gospodarczej<sup>32</sup>. Natomiast decydujące znaczenie

<sup>29</sup> Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Menedżerowie CSR 2020*. Warszawa 2020.

<sup>30</sup> Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *SR w Polsce, Menedżerowie/Menedżerki 500*. Warszawa 2010, s. 16.

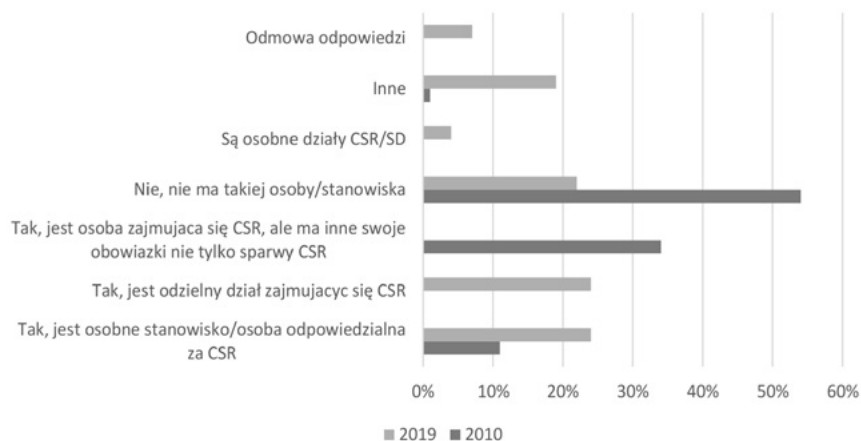
<sup>31</sup> A.K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo, Studium empiryczne*, Poltex, Warszawa 2013.

<sup>32</sup> R. Sroka, *Nieodkryci przywódcy współczesnej etyki biznesu*. Poltex, Warszawa 2021.

na powodzenie wdrażania działań z zakresu CR/ZR ma wsparcie i osobiste zaangażowanie najwyższego kierownictwa firmy. Taka postawa zarządzającego pozwala uprościć proces decyzyjny, zwiększa zaangażowanie wszystkich działów organizacji i przyczynia się do skutecznego włączania rozwiązań z obszaru zrównoważonego rozwoju w działanie przedsiębiorstwa. Na poziomie lokalnym potrzebny jest wzrost zaangażowania władz samorządowych we współpracę z biznesem. Brak takiego zaangażowania wynika z niskiej świadomości samorządów w zakresie CSR, zrównoważonego rozwoju i możliwej współpracy z biznesem w celu rozwiązywania problemów środowiskowych i społecznych.

#### Rysunek 4. Stanowisko lub dział w przedsiębiorstwie, które odpowiadały za wprowadzanie strategii CSR w organizacji

Picture 4. Department in the company that was responsible for implementing the CSR strategy in the organization



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Menedżerowie/Menedżerki 500, Warszawa 2010; Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Menedżerowie CSR 2020, Warszawa 2020.

## Podsumowanie

Model CSR jako równoważenie sprzecznych interesów interesariuszy przydziela kadrcze zarządzającej zupełnie inną niż tradycyjna i niejednoznaczna, rolę. Menedżer świadomie, przede wszystkim arbitralnie, ma decydować o po-



dziale korzyści pomiędzy rywalizującymi grupami interesariuszy; klientami, pracownikami, dostawcami, lokalną społecznością i właścicielami. Rozpatrując *sustainability* business model w ujęciu perspektywicznym, nie sposób pominąć koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jako źródła tworzenia zrównoważonej wartości w przedsiębiorstwie. Koncepcja ta gwarantuje prowadzenie etycznego, ekologicznego i ekonomicznego biznesu opartego na wspólnych wartościach wyznawanych przez grupy interesariuszy skoncentrowane wokół przedsiębiorstwa. Tworzy to osiąganie zrównoważonych wyników organizacji. Pomaga menedżerom jasno zrozumieć potrzebę włączenia CSR i ZR do strategii biznesowych i umożliwia przedsiębiorcom skuteczne zarządzanie. W konkurencyjnym otoczeniu zrównoważony biznes może przejmować wiodącą rolę w swoim sektorze poprzez opracowywanie i wdrażanie inicjatywy dotyczącej zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności. Wykorzystanie zasad społecznej odpowiedzialności w biznesie i zrównoważonego rozwoju wpływa na tworzenie modeli uniwersalnych zrównoważonego biznesu ukierunkowany na kreację długoterminowej wartości. Takie podejście do działalności gospodarczej gwarantuje realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju. Odpowiedzialne podejście do realizacji celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych jest związane z zarządzaniem strategicznym i tworzeniem modelu zrównoważonego biznesu. Podsumowując, należy stwierdzić, że łączna realizacja potencjału tkwiącego w tych koncepcjach może stanowić istotny czynnik osiągania trwałej dynamiki wzrostu przedsiębiorstw na rynku. Analiza przeprowadzonych rozważań potwierdziła, że niemal 80% respondentów uznaje, że w ciągu ostatnich 5 lat nastąpiła integracja wartości CSR z biznesową działalnością firmy. Niniejsze opracowanie ma ograniczenia, sformułowane podsumowanie zostało oparte na podstawie badań wtórnych, jak raporty, publikacje branżowe, firmowe strony www, statystyki. Zasadne jest przeprowadzenie badań empirycznych na grupie menedżerów z uwzględnieniem wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwie, branży, rynku działania, okresu działalności przedsiębiorstwa czy okresu stosowania CSR/ZR/ZB. Ważne jest też prowadzenie badań długoterminowych – pozwalających na obserwację, jak zmieniały się podejścia menedżerów do zagadnień i jak osiągnęto przewagi konkurencyjne poprzez tworzenie swoistych modeli zrównoważonego biznesu.

## Bibliografia

- Adamczyk J., Nitkiewicz T. (2007). *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, s. 27
- Amini M., Bienstock C.C. (2014). *Corporate sustainability: An integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research*, „Journal of Cleaner Production” 76, s. 12–19
- Anguelov K. (2019). *Research for Usefulness of Agile Methods in Creative Business*, International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS), Sandanski, Bulgaria, s. 1–5
- Ashrafi M., Magnan G.M., Adams M., Walker T.R. (2020). *Understanding the Conceptual Evolutionary Path and Theoretical Underpinnings of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability*, „Sustainability” 12(3), s. 760
- Burchell J. (2008). *The Corporate Social Responsibility Reader*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York, s. 111–118
- CSR Consulting, *SDGs w praktyce. Przewodnik dla Firm*, CSR Consulting Warszawa 2016
- Dymowski J., Szymańska M. (2009). *CSR Raport Specjalny. Społeczna odpowiedzialność biznesu*, „Brief”, s. 2
- EY, *Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017*, Fundacja Firmy Rodzinne, Warszawa 2017
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Menedżerowie/Menedżerki 500. Badanie GoodBrand oraz FOB*, Warszawa 2010
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Menedżerowie CSR 2020*. Warszawa 2020
- Griffin R.W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute, [https://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](https://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf), *Future Work Skills 2020* [dostęp: 9.05.2021]
- Jabłoński A. (2008). *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza
- Jabłoński A. (2010). *Zrównoważony rozwój a zrównoważony biznes w budowie wartości przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, OTTIMA plus Sp. z o.o., Dąbrowa Górnicza, s. 16

- Koźmiński A.K. (2013). *Ograniczone przywództwo*, Studium empiryczne, Poltex, Warszawa
- Liczmańska-Kopcewicz K., Mizera K., Pyplacz P. (2019). *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development for Creating Value for FMCG Sector Enterprises*, „Sustainability” 11(20), s. 5808
- Luoma-Aho, V. (2015). *Understanding Stakeholder Engagement: faith folders, Hateholders and fakeholders*, „Research Journal of the Institute for Public Relations”, 1
- Łukasiński W. (2010). *Aspekt ekologiczny w koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 10
- Matten D.J. Moon (2008). *Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*, „Acad. Manag. Rev” 33, 404–424
- Marcinkowska M. (2010). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – aspekty teoretyczne*, „Przegląd Organizacji”, 10
- Park S.B. (2018). *Multinationals and sustainable development: Does internationalization develop corporate sustainability of emerging market multinationals?*, „Business Strategy Environment”, 27, s. 1514–1524
- Platforma SDG Sustainable Development Goals, <https://www.un.org.pl>, „Cele Zrównoważonego Rozwoju” [dostęp: 4.05.2021]
- Schaltegger S., Hansen E.G., Lüdeke-Freund F. (2016). *Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues*, „Organ. Environ” 29, s. 3–10
- Shuili D., Goksel Y., Bstieler L. (2016). *Sustainability, Social Media Driven Open Innovation, and New Product Development Performance*, „Journal of Product Innovation Management” 33, s. 3–37
- Stawicka E. (2017). *Sustainable development and the business context of CSR benefits on the Polish market*, „Oeconomia” 16(3), s. 73–81
- Stawicka E. (2021). *Sustainable Development in the Digital Age of Entrepreneurship*, „Sustainability” vol. 13, nr 8, s. 1–11
- Sroka R. (2021). *Nieodkryci przywódcy współczesnej etyki biznesu*. Poltex, Warszawa
- Turker D. (2009). *How Social Responsibility influences Organizational Commitment*, „Journal of Business Ethics” 89, s. 189–204

