

Przemysław Wołczek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGIA A CSR

Streszczenie: W artykule zaprezentowano relacje pomiędzy strategią a CSR. Właściwie opracowana i umiejętnie wdrożona strategia niejednokrotnie przesądza o sukcesie przedsiębiorstwa. Ważne jest, aby w procesie projektowania strategii uwzględniać interesariuszy firmy celem zaspokojenia ich potrzeb. Współcześnie przedsiębiorstwa nie mogą się kierować jedynie kryterium maksymalizacji zysku. Zysk zaczyna być traktowany nie jako cel ostateczny, ale jako środek do realizacji innych celów – społecznych i środowiskowych. W tym kontekście obserwujemy na świecie rosnącą popularność koncepcji CSR. Aktywność przedsiębiorstw w tym obszarze przybiera różnorakie formy i istnieje potrzeba określenia rodzaju relacji występujących pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, strategia, interesariusze, zysk.

1. Wstęp

Współczesna rzeczywistość, w której przyszło funkcjonować podmiotom gospodarczym, charakteryzuje się dużą amplitudą zmian. W tym dynamicznie zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwa starają się kroczyć ku wyznaczonym celom, opierając swoje działania na strategii. Właściwie opracowana i umiejętnie wdrażana strategia niejednokrotnie przesądza o sukcesie danej organizacji. Ważne jest, aby w procesie projektowania strategii uwzględniać duże grono interesariuszy, po to aby już na etapie preparacji strategii można było szukać możliwości zaspokojenia ich oczekiwań. Konieczność uwzględniania oczekiwań interesariuszy danego podmiotu wiąże się z coraz bardziej popularnym stwierdzeniem, że przedsiębiorstwa są aktywnymi „obywatelami” społeczności, w których funkcjonują i w swoich działaniach nie mogą się kierować jedynie kryterium maksymalizacji zysku. Zysk zaczyna być postrzegany nie jako cel sam w sobie, ale jako środek do osiągnięcia innych celów – społecznych i środowiskowych. W tym kontekście obserwujemy rosnącą na świecie, a także w Polsce, popularność koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). W ramach tej koncepcji mówi się o dobrowolnym zaangażowaniu podmiotów gospodarczych w

działania mające na celu poprawę społecznego i środowiskowego kontekstu, w którym funkcjonują. Aktywność przedsiębiorstw w tym obszarze przybiera różne postaci i istnieje potrzeba określenia relacji, jakie występują pomiędzy strategią firmy a koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Niniejszy artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, jak zagadnienia z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu wiążą się ze strategiami przedsiębiorstw.

2. Relacje między strategią przedsiębiorstwa a koncepcją CSR

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w obszarze społecznej odpowiedzialności przybierają różne postaci. Jednak coraz częściej stają się one integralną częścią strategii firm. Aby zrozumieć sens działań strategicznych realizowanych w przedsiębiorstwach, należy pokrótce scharakteryzować samo pojęcie strategii.

Słowo strategia pochodzi od greckiego *stratēgós*, które z kolei powstało ze złożenia dwóch słów: *stratós* (armia) i *agien* (prowadzić, przewodzić, kierować). Można więc stwierdzić, że słowo *stratēgós* oznaczało naczelnego wodza i sztukę prowadzenia wojny. Takie pojmowanie strategii zostało spopularyzowane w Europie na początku XIX w. przez pruskiego generała i teoretyka wojskowości Carla von Clausewitza. Uważał on, że strategia nadaje kierunek całemu działaniu wojennemu i jest sztuką polegającą na wykorzystaniu bitwy do osiągnięcia celów wojny. Strategia wyznacza zatem plany poszczególnych kampanii i porządkuje bitwy wchodzące w ich skład¹.

W kolejnych latach pojęcie „strategia” zaczęto stosować również w takich dziedzinach ludzkiej aktywności, jak polityka i gospodarka. W literaturze przedmiotu zaczęto doszukiwać się cech charakteryzujących strategiczne podejście przedsiębiorstwa do zarządzania. Przykładowo R. Ackoff uważał, że planowanie w przedsiębiorstwie jest tym bardziej strategiczne, im²:

- bardziej długofalowe są skutki planu i im trudniej je odwrócić,
- więcej funkcji działalności organizacji obejmuje plan,
- większą uwagę, w trakcie procesu formułowania celów i wyboru środków, skupia się na celach.

Kwestie związane z zarządzaniem strategicznym przedsiębiorstwem nabierały coraz większego znaczenia od lat 60. XX w. Współcześnie coraz większy nacisk kładzie się na analizowanie i obserwowanie niezmiernie turbulentnego i zmiennego otoczenia oraz dostosowywanie do jego wyzwań strategii przedsiębiorstw. T.J. Watson twierdzi, że „działania organizacji są strategiczne w takim stopniu,

¹ Zob. T. von Ghyczy, B. von Oetinger, Ch. Bassford, *Clausewitz o strategii*, The Strategy Institute of The Boston Consulting Group, PWE, Warszawa 2002, s. 56-57, 94, 122, 209-210.

² R. Ackoff, *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa 1973, s. 23, cyt. za: L. Jakubów, *Rola zarządzania strategicznego w rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] S. Kiełczewski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, AE, Wrocław 2000, s. 10.

w jakim zezwalają jej na sprostanie wyzwaniom otoczenia i przetrwanie w przyszłości”³. Takim współczesnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu i powiązanie jej założeń ze strategią.

Kończąc rozważania dotyczące strategii, należy sobie uświadomić, że przy próbie zdefiniowania pojęcia „strategia” napotykamy na niemały problem, ponieważ w teorii zarządzania nie ma wspólnej, jednoznacznie rozumianej definicji „strategii”, co wynika choćby z tego, że „strategia” jest kategorią „żywą”, zmienną w czasie⁴. Dlatego też w literaturze przedmiotu strategia jest odmiennie definiowana przez różnych autorów. Kładą oni nacisk na różne aspekty, takie jak: realizacja celów, pozycja firmy, właściwa alokacja zasobów, unikanie zagrożeń, wykorzystanie szans w otoczeniu, zapewnienie rozwoju firmy, atakowanie konkurentów, reagowanie na zmiany itd.⁵

W tabeli 1 przedstawiono niektóre definicje pojęcia „strategia” prezentowane przez różnych autorów z dziedziny zarządzania na przestrzeni ostatnich 50 lat.

Tabela 1. Definicje strategii według różnych autorów zarządzania

Autor/źródło 1	Definicja strategii 2
A.D. Chandler Jr. (1962)	Strategia to określenie głównych długoterminowych celów przedsiębiorstwa i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne do realizacji tych celów.
K.R. Andrews (1971)	Strategia jest zestawem celów, parametrów docelowych i podstawowych założeń oraz planów niezbędnych dla osiągnięcia tych celów, wyrażonych w taki sposób, aby można było określić, jakimi interesami zajmuje się firma lub powinna się zajmować i jakiego rodzaju jest lub powinna to być firma.
H.A. Simon (1976)	Strategią można nazwać ciąg decyzji określających zachowanie w pewnych przedziałach czasu.
W.F. Glueck (1980)	Strategia jest łączącym organizację w całość wszechstronnym i zintegrowanym planem, który wiąże strategiczne przewagi firmy z wyzwaniami otoczenia. Jest zaprojektowana po to, aby zapewnić osiągnięcie podstawowych celów firmy.
L.W. Rue, P.G. Holland (1986)	Strategia opisuje sposób, w jaki organizacja zamierza dążyć do realizacji swoich celów, biorąc pod uwagę zagrożenia i szanse w otoczeniu oraz własne zasoby i umiejętności. Strategia dostarcza zrozumienia, w jaki sposób organizacja będzie konkurować. Trzema wyznacznikami strategii są: środowisko zewnętrzne, sytuacja wewnętrzna organizacji i cele, do których organizacja będzie dążyć.
H. Mintzberg (1988)	Strategia jest wzorem, a dokładniej – nadrzędną logiką, według której realizowane są działania.
J. Jeżak (1990)	Strategię należy rozumieć jako system pewnych wartości, przy pomocy których przedsiębiorstwo rozpoznaje i ocenia pojawiające się dla niego szanse i zagrożenia oraz zgodnie z którymi wybiera i podejmuje określone działania mające na celu zapewnienie mu długotrwałej egzystencji.
A.A. Thompson Jr., A.J. Strickland III (1993)	Strategia jest wzorcem działań organizacyjnych i zachowań kierowniczych wykorzystywanym do osiągnięcia celów i wypełnienia misji organizacji.

³ T.J. Watson, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 34.

⁴ J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1999, s. 143.

⁵ I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcje i zastosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 168.

Tabela 1, cd.

1	2
M. Marchesnay (1994)	Strategia jest to całość złożona z refleksji, decyzji i działań mających na celu określenie celów ogólnych, następnie zadań, dokonanie wyboru środków realizacji celów, a w konsekwencji podjęcie i wykonanie określonej działalności, kontrolowanie osiągnięć związanych z jej wykonaniem i realizacją celów.
M. Romanowska (1995)	Strategię definiuje się jako program działania określający główne cele organizacji i sposoby ich osiągania.
Strategor (1995)	Opracować strategię przedsiębiorstwa to znaczy dokonać wyboru dziedziny działalności, w której chce ono być obecne i określić zasoby, jakie są mu niezbędne do przetrwania i rozwoju.
H. Kreikebaum (1997)	Strategie w przedsiębiorstwie odzwierciedlają sposób, w jaki przedsiębiorstwo stosuje swoje obecnie istniejące i potencjalne siły, by sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, realizując przy tym własne cele.
Z. Pierścionek (1997)	Strategia rozwoju na poziomie firmy polega na określeniu czy firma będzie koncentrować się na jednym biznesie, na dwóch czy na kilku i równocześnie określa kierunki, zakres wzrostu i rozwoju firmy.
J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr. (1997)	Strategia to szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia.
G. Hamel, C.K. Prahalad (1999)	Strategia (...) w mniejszym stopniu bierze pod uwagę zapewnienie ścisłej korelacji pomiędzy celami i zasobami, zaś w większym koncentruje się na wyznaczaniu ambitnych celów, które stanowią dla pracowników, wyzwanie do osiągnięcia tego co wydaje się niemożliwe. (...) Strategia to próba pokonania ograniczeń w zakresie dostępności zasobów za sprawą kreatywnego i niekończącego się poszukiwania lepszej „dźwigni zasobów”.
J. Penc (1999)	Strategia to określona koncepcja systemowego działania (plan działań), polegająca na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju.
M. Moszkowicz (2000)	Strategia przedsiębiorstwa jest to wyprowadzony z przyjętej koncepcji biznesu (misji) sposób postępowania, umożliwiający przedsiębiorstwu zachowanie korzystnej – przy danych kryteriach – stabilności przedsiębiorstwa względem otoczenia.
A. Kaleta (2000)	Strategię można rozumieć jako: – długofalową koncepcję rozwoju określającą dalekosiężne cele oraz sposoby ich osiągnięcia, – koncepcję gruntownej, uporządkowanej zmiany przedsiębiorstwa dokonywanej z myślą o dalekiej przyszłości.
K. Obłój (2001)	Strategia oznacza, że firma decyduje się skoncentrować najcenniejsze zasoby, uwagę i wysiłek swoich uczestników na wybranym kierunku działania, mając ograniczoną wiedzę o możliwych uwarunkowaniach i konsekwencjach. Oznacza to szansę wysokich wygranych, ale też ryzyko i koszty utraconych możliwości.
R. Krupski (2003)	Strategia to przyjęte zachowanie się organizacji względem jej otoczenia i jej wnętrza. Przyjęte zachowania firmy zawarte są zarówno w jej planach działania, jak i we wzorcach postępowania (w formie zasad, reguł), tak skonstruowanych, by przynajmniej w zamierzeniach nadały za zachowaniem otoczenia, a nawet wyprzedzały lub/ i kreowały je.
<i>Leksykon zarządzania</i> (2004)	Strategia to długofalowa koncepcja funkcjonowania przedsiębiorstwa.
R.W. Griffin (2005)	Strategia jest to kompleksowy plan osiągania celów organizacji. Dobrze pomyślana strategia koncentruje się na trzech głównych obszarach: 1) <i>wyróżniającej umiejętności</i> – tym, co organizacja robi wyjątkowo dobrze; 2) <i>zasięgu strategii</i> – zbiorze rynków, na których organizacja będzie konkurować; 3) <i>dystribucji zasobów</i> – sposobie, w jaki organizacja rozdziela swoje zasoby między różne dziedziny, w których będzie konkurować.

1	2
J. Rokita (2005)	Strategia jest zbiorem działań konkurencyjnych i odpowiednich podejść do biznesów, które wykorzystuje się w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i klientów, przynoszących organizacji względnie trwałe sukcesy wyrażane jej przewagą konkurencyjną.
M.E. Porter (2005)	Strategia jest budowaniem unikalnej i cennej pozycji rynkowej przy użyciu specyficznego zestawu czynności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.D. Chandler Jr., *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, MA, 1962, p. 13; cyt. za: H. Koontz, C. O'Donnell, H. Weihrich, *Management*, McGraw-Hill, New York 1984, s. 107; K.R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1971, cyt. za: F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 14; H.A. Simon, *Działanie administracji*, PWN, Warszawa 1976, s. 163, cyt. za: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 123; W.F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1980, s. 9; L.W. Rue, P.G. Holland, *Strategic Management, Concepts and Experiences*, McGraw-Hill, New York 1986, s. 4-5; *Opening up the definition of strategy*, [w:] J.B. uinn, H. Mintzberg, R.M. James (red.), *The Strategy Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1988, s. 14, cyt. za: T.J. Watson, wyd. cyt., s. 34; J. Jeżak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s.14; A.A. Thompson Jr., A.J. Strickland III, *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin, Homewood, Boston 1993, s. 6-7; M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994, s. 14; M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995, s. 2; Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997, s. 25; H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 26; Z. Pięściołek, *Strategia rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 206; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 266; G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 20; J. Penc, wyd. cyt., s. 145; M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000, s. 34; A. Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, AE, Wrocław 2000, s. 27; K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 9; R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, AE, Wrocław 2003, s. 16; M. Adamska (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 529; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 244-246; J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 26; M.E. Porter, *Czym jest strategia?*, „Harvard Business Review” 2005, lipiec-sierpień, s. 169.

Na podstawie powyższego zestawienia można wyprowadzić wniosek o różnorodności interpretacyjnej pojęcia strategia. Niezależnie jednak od tego, w jaki sposób będziemy definiować pojęcie strategii, jej kluczowa rola w ukierunkowaniu działań przedsiębiorstwa nie podlega dyskusji⁶.

Rola strategii w ukierunkowywaniu działań przedsiębiorstw jest szczególnie ważna współcześnie, ponieważ podmioty gospodarcze odczuwają coraz większą presję ze strony swoich interesariuszy wymagających od nich prowadzenia działalności w oparciu o koncepcję społecznej odpowiedzialności. Dzieje się tak dlatego, iż przedsiębiorstwa są postrzegane jako aktywni „obywatele” społeczności, w której funkcjonują. Od podmiotów gospodarczych oczekuje się, że będą nie tylko do-

⁶ M. Moszkowicz, wyd. cyt., s. 175.

starzać potrzebne wyroby i usługi, lecz także tego, że zaangażują się w rozwiązywanie złożonych problemów społecznych⁷.

Ten wzrost oczekiwań kierowanych ze strony interesariuszy do podmiotów gospodarczych wiąże się z coraz bardziej rozpowszechnianą na świecie koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu.

Początków zaistnienia tej idei na arenie międzynarodowej można doszukiwać się w wystąpieniu sekretarza generalnego ONZ Sithu U'Thanta z 1969 r. podczas XXIII Sesji Zgromadzenia Ogólnego Narodów Zjednoczonych, w którym pojawiły się pierwsze wzmianki na temat zrównoważonego rozwoju⁸.

Rosnące znaczenie odpowiedzialności biznesu wobec interesariuszy znalazło swe odzwierciedlenie w tzw. Manifeście z Davos. Był to dokument, który został przedstawiony w Davos w 1973 r. na Trzecim Europejskim Sympozjum Zarządzania. Uczestnicy sympozjum odnieśli się w nim m.in. do zadań i celów, jakie powinny przyświecać podmiotom gospodarczym. Przyjęte stanowisko dość mocno osłabiało tezę M. Friedmana, który twierdził, że „biznes odpowiada jedynie za ekonomię swojego działania”⁹. W manifestie stwierdzono, że „zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa jest służyć klientom, współpracownikom, kapitałodawcom i społeczeństwu oraz równoważyć ich sporne interesy”¹⁰. Ta służebna rola przedsiębiorstwa wobec jego interesariuszy ma być realizowana w następujący sposób¹¹:

- a) wobec klientów poprzez realizowanie ich potrzeb w jak najlepszy sposób,
- b) wobec współpracowników poprzez zapewnienie im miejsc pracy, regulację dochodów realnych i przyczynianie się do humanizacji pracy,
- c) wobec kapitałodawców poprzez zapewnienie im dywidendy,
- d) wobec społeczeństwa poprzez zapewnienie przyszłym generacjom wartego życia środowiska oraz poprzez wykorzystanie wiedzy i środków, jakie są powierzone przedsiębiorstwu, dla dobra społeczeństwa.

Aby powyższe działania mogły być realizowane, długoterminowa egzystencja przedsiębiorstwa musi być zapewniona, dlatego konieczne są wystarczające zyski przedsiębiorstwa. W manifestie stwierdzono, że „zysk przedsiębiorstwa jest zatem koniecznym środkiem, a nie ostatecznym celem kierownictwa przedsiębiorstwa”¹².

W 1987 r. opublikowano raport Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju ONZ opracowany pod kierunkiem G.H. Brundtland, w którym pojawiła się defini-

⁷ J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 9.

⁸ A. Knap, *Dekada Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju*, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Wydział Edukacji Ekologicznej, www.edukacja.warszawa.pl/plik.php?id=1552.

⁹ P.F. Drucker, *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 86.

¹⁰ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 78.

¹¹ Tamże, s. 78-79.

¹² Tamże, s. 79.

cja zrównoważonego rozwoju stwierdzająca, iż jest to taki rozwój, który umożliwia zaspokojenie terażniejszych potrzeb, ale nie utrudnia przyszłym pokoleniom zaspokajania ich potrzeb. W raporcie tym zalecano, aby przy podejmowaniu decyzji przez państwo oraz kręgi gospodarcze uwzględniać jednocześnie kwestie ekonomiczne, społeczne i środowiskowe, starając się je równoważyć¹³.

Z kolei w 1992 r. na zorganizowanym w Rio de Janeiro z inicjatywy ONZ Szczycie Ziemi przygotowano zbiór 27 zasad zrównoważonego rozwoju. W myśl tych zasad stwierdzono, iż sprawy związane z rozwojem gospodarczym i społecznym oraz ochroną środowiska należy traktować łącznie, gdyż są one ze sobą ściśle powiązane. W 2002 r. na kolejnym Szczycie Ziemi, w Johannesburgu, zasady przyjęte w Rio de Janeiro zostały potwierdzone¹⁴.

Kolejnym ważnym wydarzeniem w procesie rozwoju i promowania idei społecznej odpowiedzialności biznesu było przedstawienie w 1999 r. przez sekretarza generalnego ONZ Kofiego Annana inicjatywy Global Compact, która nakłania firmy do poparcia, przyjęcia i stosowania, we wszystkich sferach działalności, dziesięciu fundamentalnych zasad z zakresu praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji¹⁵.

Następnym działaniem na rzecz rozpowszechniania idei CSR było stworzenie w 2001 r. przez Komisję Europejską dokumentu pt. *Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. W dokumencie tym stwierdzono, że bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza nie tylko spełnianie wymagań prawnych, ale także wychodzenie poza prawne nakazy i inwestowanie w kapitał ludzki, środowisko i relacje z interesariuszami¹⁶.

W wyżej przytoczonej krótkiej historii rozwoju idei CSR można zauważyć, że płynnie przeszliśmy z zagadnień dotyczących zrównoważonego rozwoju do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Należy jednak podkreślić, że te dwa pojęcia nie są tożsame, choć są sobie bardzo bliskie. Niektórzy twierdzą, że CSR stanowi odpowiedź biznesu na wyzwania stawiane przez zrównoważony rozwój¹⁷. Takie podejście sugeruje niejako reaktywną postawę podmiotów gospodarczych – wymaga się od nich działań społecznie odpowiedzialnych, więc się dostosowują. Wydaje się jednak, że CSR powinno być pewną filozofią prowadzenia biznesu, mającą u podstaw zasady zrównoważonego rozwoju. W duchu tej koncepcji przedsiębiorstwo powinno wyznaczać sobie cele do osiągnięcia oraz budować swoją

¹³ *Biznes. Słownik pojęć ekonomicznych*, t. 10 P-Z, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 203.

¹⁴ T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/580AE0A6-1882-4288-B719-D7F16E658D6A/53568/Podrecznik_zrownowazonybiznes.pdf, s. 11.

¹⁵ <http://www.globalcompact.org.pl/pol/Global-Compact/10-Zasad-GC>.

¹⁶ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:EN:PDF>, s. 6.

¹⁷ T. Gasiński, G. Piskalski, wyd. cyt., s. 12.

strategię. Można wręcz stwierdzić, że idea społecznej odpowiedzialności powinna przenikać wszelkie plany i działania przedsiębiorstwa – zarówno strategiczne, jak i taktyczne oraz operacyjne.

Przeglądając definicje społecznej odpowiedzialności biznesu, można znaleźć takie, w których podejście strategiczne jest już zaakcentowane (zob. tab. 2).

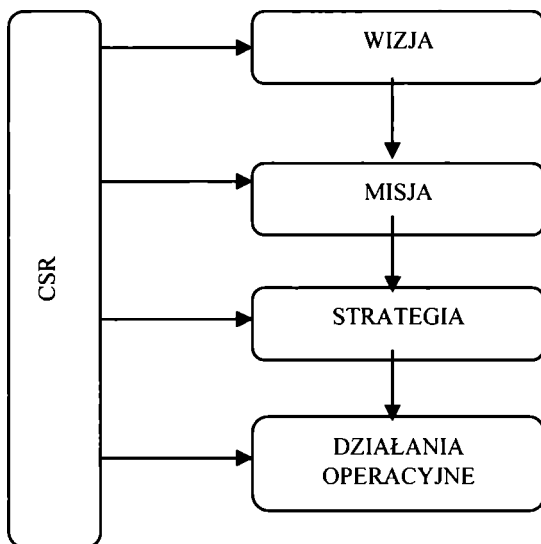
Tabela 2. Definicje CSR

Autor/źródło	Definicja
B. Rok	Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich.
J. Adamczyk	Strategia społecznej odpowiedzialności to kompleksowe, sformułowane i zaprogramowane działania, obejmujące relacje nie tylko z kluczowymi interesariuszami, np. klientami, właścicielami, pracownikami, partnerami biznesowymi, lecz także z organizacjami społecznymi, mediami, władzami, społecznością lokalną i globalną.
Forum Odpowiedzialnego Biznesu	CSR jest to: 1. Strategia zarządzania, która pozwala minimalizować ryzyko i maksymalizować szansę na powodzenie firmy w długim okresie. 2. Umiejętność prowadzenia przedsiębiorstwa w taki sposób, aby zwiększyć jego pozytywny wkład w społeczeństwo a jednocześnie minimalizować negatywne skutki działalności. 3. Sposób, w jaki firma na co dzień traktuje swoich interesariuszy: klientów i partnerów biznesowych, pracowników, społeczność lokalną.
Ministerstwo Gospodarki	CSR to antycypacyjne podejście do prowadzenia biznesu polegające na zintegrowanym zarządzaniu kwestiami ekonomicznymi, społecznymi, środowiskowymi i etycznymi, zgodnie z założeniami zrównoważonego rozwoju.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 18; J. Adamczyk, wyd. cyt., s. 116; <http://www.fob.org.pl/misja-1884144.htm>; T. Gasiński, G. Piskalski, wyd. cyt., s. 6.

Na podstawie powyższych definicji można zaproponować własną, mówiącą o tym, iż CSR to filozofia prowadzenia biznesu osadzona na założeniach zrównoważonego rozwoju, charakteryzująca się strategicznym, antycypacyjnym i kompleksowym podejściem do zarządzania przedsiębiorstwem, mająca na celu poszukiwanie takich rozwiązań, które dadzą możliwość zaspokojenia potrzeb kluczowych interesariuszy.

Powstaje zatem pytanie: czy koncepcja społecznej odpowiedzialności powinna stanowić fundament, na którym przedsiębiorstwo buduje swoją strategię, czy też stać się jedną ze strategii funkcjonalnych przyczyniających się do osiągania celów głównych organizacji? Rysunek 1 może stanowić odpowiedź na tak postawione pytanie.



Rys. 1. Relacje między CSR a strategią przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 1 wynika, że CSR powinna być widoczna na każdym etapie tworzenia strategii firmy – wychodząc od wizji i misji, które stanowią niejako punkt odniesienia dla tworzonej strategii, na działaniach operacyjnych, które są niejako przełożeniem zamierzeń strategicznych danego podmiotu na jego codzienną działalność, kończąc.

Idee społecznej odpowiedzialności biznesu powinny być już obecne w procesie tworzenia wizji przedsiębiorstwa. Wizja jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować¹⁸. W myśl koncepcji CSR ten obraz przyszłości powinien być budowany z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju. Podobne wymogi dotyczą misji przedsiębiorstwa. Misja jest deklaracją ukazującą podstawowy cel danej organizacji¹⁹. Tym podstawowym celem nie może być już maksymalizacja zysku. Odwołując się do „Manifestu z Davos”: zysk nie powinien być celem samym w sobie, a jedynie środkiem do realizacji służebnej roli przedsiębiorstwa wobec jego interesariuszy. Strategia, traktowana jako droga, po której przedsiębiorstwo zmierza do realizacji swojej misji i wizji, również musi być budowana w oparciu o idee społecznej odpowiedzialności biznesu. Odwołując się do definicji strategii A.D. Chandlera, według którego „strategia to określenie głównych długoterminowych celów przedsiębiorstwa i przyjęcie takich kierunków działania oraz

¹⁸ K. Obłój, wyd. cyt., s. 235.

¹⁹ R.W. Griffin, wyd. cyt., s. 214.

taka alokacja zasobów, które są konieczne do osiągnięcia tych celów²⁰, można stwierdzić, że w duchu CSR należy zarówno dokonać wyboru długoterminowych celów przedsiębiorstwa, jak i podjąć takie działania oraz pozyskać i rozlokować takie zasoby, które są niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych celów. W końcu, odnosząc się do działań operacyjnych, należy w przedsiębiorstwie zapewnić taką sytuację, w której codzienna aktywność uczestników danego podmiotu również będzie prowadzona w oparciu o ideę CSR.

Można więc stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność biznesu powinna stanowić fundament, na którym przedsiębiorstwo opiera wszelkie swoje działania. Z tego wynika, że CSR jest niejako pierwotna w stosunku do strategii, co oznacza, że podmiot chcący szczycić się mianem organizacji społecznie odpowiedzialnej nie może w swojej strategii ujmować ani akceptować działań sprzecznych z tą filozofią.

3. Zakończenie

CSR jest koncepcją zyskującą na świecie coraz większy rozgłos. Z biegiem czasu zmienia się także podejście przedsiębiorstw do społecznej odpowiedzialności biznesu – od pustych deklaracji przechodzi się do działań mających charakter strategiczny. Rośnie liczba podmiotów, w których da się zauważyć strategiczne podejście do idei CSR – przedsiębiorstwa starają się budować swoją wizję, misję i strategię opierając się na społecznej odpowiedzialności. Za przykład wypowiedzi potwierdzającej niejako powyższe stwierdzenie, mogą posłużyć słowa M. Greszty podsumowującej odpowiedzialny biznes w Polsce za rok 2009, które brzmią: „mniej pustych deklaracji i bardziej strategiczne zaangażowanie największych firm na rynku”²¹. Zmiany zachodzące w tym obszarze dostrzegają również instytucje międzynarodowe. Komisja Europejska, widząc w społecznej odpowiedzialności biznesu istotny element strategii przedsiębiorstw, uznała stosowanie jej zasad za skuteczny sposób na budowanie najbardziej konkurencyjnej gospodarki świata²². Można zaryzykować stwierdzenie, że firmy, które włączają zasady społecznej odpowiedzialności biznesu do swoich wizji i misji oraz realizują odpowiedzialne społecznie strategie, zwiększają możliwości swojego rozwoju.

²⁰ A.D. Chandler Jr., *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, MA, 1962, s. 13; cyt. za: H. Koontz, C. O'Donnell, H. Wehrich, *Management*, McGraw-Hill, New York 1984, s. 107.

²¹ *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2009*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010, s. 6.

²² P. Kulawczuk, A. Poszowiecki (red.), *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, IBnDiPP, Warszawa 2007, http://www.iped.pl/publikacje/podrecznik_zfp_2007.pdf, s. 164.

Literatura

- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Adamska M. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Biznes. Słownik pojęć ekonomicznych*, t. 10 P-Z, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Drucker P.F., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/580AE0A6-1882-4288-B719-D7F16E658D6A/53568/Podrecznik_zrownowazonybiznes.pdf.
- Glueck W.F., *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1980.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- Jakubów L., *Rola zarządzania strategicznego w rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] S. Kiełczewski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, AE, Wrocław 2000.
- Jeżak J., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, AE, Wrocław 2000.
- Knap A., *Dekada Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju*, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Wydział Edukacji Ekologicznej, www.edukacja.warszawa.pl/plik.php?id=1552.
- Koontz H., O'Donnell C., Weihrich H., *Management*, McGraw-Hill, New York 1984.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Krawiec F., *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003.
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, AE, Wrocław 2003.
- Kulawczuk P., Poszewiecki A. (red.), *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, IBnDiPP, Warszawa 2007, http://www.iped.pl/publikacje/podrecznik_zfp_2007.pdf.
- Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.
- Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1999.
- Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcje i zastosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Pierścionek Z., *Strategia rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Porter M.E., *Czym jest strategia?*, „Harvard Business Review” 2005, lipiec-sierpień.
- Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2009*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
- Rue L.W., Holland P.G., *Strategic Management, Concepts and Experiences*, McGraw-Hill, New York 1986.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997.

- Thompson A.A. Jr., Strickland III A.J., *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin, Homewood, Boston 1993.
- Von Ghyczy T., von Oetinger B., Bassford Ch., *Clausewitz o strategii*, The Strategy Institute of The Boston Consulting Group, PWE, Warszawa 2002.
- Watson T.J., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Źródła internetowe

- <http://www.globalcompact.org.pl/pol/Global-Compact/10-Zasad-GC>.
- <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:EN:PDF>.
- <http://www.fob.org.pl/misja-1884144.htm>.

STRATEGY AND CSR

Summary: The article presents the relation between the strategy and CSR. Properly worked out and skillfully implemented strategy more than once decides about enterprise's success. It is important in the projecting process strategy to take into account the enterprise's stakeholders in order to satisfy their needs. Nowadays enterprises cannot be guided only by the criterion of profit maximization. The profit begins to be treated not as the final aim, but as the means to realize other aims – social and environmental. In this context we observe the growing popularity of the idea of CSR in the world. The activity of enterprises in this area adopts varied forms and there is a need to define relations between the enterprise strategy and the idea of CSR.