

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

252

Instrumenty zarządzania kosztami i dokonaniem



Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Jolanta Chluska, Ksenia Czubakowska, Mieczysław Dobija, Wojciech Fliegner,
Wiktor Krawczyk, Dorota Kuchta, Henryk Ronek, Elżbieta Skrzypek

Redaktorzy Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska, Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/
bazy_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-245-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Jacek Barbarski , Rola czynnika ludzkiego w rozwoju sektora bankowego w Polsce	11
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka , Strategiczna karta wyników jako narzędzie realizacji idei zrównoważonego rozwoju organizacji	26
Leszek Borowiec , Koncepcja kosztu netto usług komunalnych w Polsce.....	42
Halina Buk , Kreowanie wyniku finansowego ze sprzedaży długoterminowych usług budowlanych	54
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk , Kalkulacja kosztów ubezpieczeń dla przedsiębiorstw na potrzeby rachunków decyzyjnych.....	66
Małgorzata Cieciora, Hanna Ewa Czaja-Cieszyńska , Konstrukcja systematycznego rachunku kosztów logistyki w kontekście tworzenia wartości przedsiębiorstwa.....	76
Alina Dyduch , Budżetowanie kosztów w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe	88
Joanna Dynowska , Metody racjonalizacji kosztów w ośrodkach odpowiedzialności w przedsiębiorstwach województwa warmińsko-mazurskiego	104
Waldemar Piotr Gil , Dylemat koncepcji kosztu kapitału własnego	115
Renata Gmińska , Rachunek kosztów logistyki jako narzędzie zarządzania kosztami	126
Joanna Habelman , Pomiar i ocena dokonań w Zarządzie Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A.	136
Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak , Identyfikacja zasobów i rachunek kosztów zasobów w koncepcji rachunku kosztów działań na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego	149
Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak , Identyfikacja procesów i rozliczenie kosztów w koncepcji rachunku kosztów działań na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego	163
Elżbieta Jaworska , Społeczna odpowiedzialności przedsiębiorstw jako źródło szans i przewagi konkurencyjnej	180
Marcin Kaczmarek , Aspekty wdrożeniowe zarządzania przez zadania w Policji.....	193
Ilona Kędzierska-Bujak , Możliwość połączenia kompleksowej karty wyników i zarządzania przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia	213
Konrad Kochański , Nowoczesne koncepcje rachunku kosztów i ich przydatność w podejmowaniu decyzji w obszarze logistyki przedsiębiorstwa.....	223

Marcin Kowalewski , Mapy strategii w procesie implementacji w przedsiębiorstwie systemu pomiaru dokonań	237
Michał Jerzy Kowalski, Marcin Krzysztof Świdorski , Wpływ wzrostu sprzedaży na wartość przedsiębiorstwa	248
Jarosław Kujawski , Przychody i marża w rozszerzonym <i>Earned Value Management</i>	263
Grzegorz Lew , „Zrównoważony” rachunek kosztów	280
Agnieszka Lew , Zarządca walory tradycyjnego rachunku kosztów	290
Sebastian Lotz , Target costing w zarządzaniu kosztami w branży motoryzacyjnej .	300
Monika Łada , Analiza rentowności strumieni wartości	312
Anna Łapińska , Specyfika rachunku kosztów w rolnictwie	324
Jarosław Mielcarek , Zarządzanie wynikami za pomocą optymalizacji wielkości serii produkcyjnej	334
Daria Moskwa-Bęczkowska , Zarządzanie kosztami w publicznych szkołach wyższych jako instrument poprawy ich efektywności	349
Przemysław Mućko , Studium przypadku zastosowania rachunku kosztów działań w policji angielskiej	365
Bożena Nadolna , Metody badawcze rachunkowości zarządczej a ich podstawy filozoficzne	377
Agnieszka Nózka , Rachunek kosztów w instytucie badawczym jako instrument kontroli i oceny ośrodków odpowiedzialności	393
Andrzej Parzonko , Koszty normatywne jako ważny instrument wspomagający zarządzanie gospodarstwem mlecznym – rozwiązania KTBL	403
Michał Pietrzak , <i>Balanced scorecard</i> a kreowanie wartości z zasobów ludzkich poprzez zaangażowanie pracowników	415
Michał Poszwa , Identyfikacja i wycena przychodów z nieodpłatnych świadczeń	432
Sabina Rokita , Wykorzystanie wybranych narzędzi rachunku kosztów w ocenie <i>ex ante</i> i <i>ex post</i> opłacalności innowacji produktowych	440
Anna Stronczek , Kontrola zarządcza w znowelizowanej ustawie o finansach publicznych	448
Piotr Szczypa , Koszty jakości procesów logistycznych przedsiębiorstwa	458
Alfred Szydelko , Wpływ procesów integracyjnych rachunku kosztów zmiennych na jakość informacji kosztowych	467
Lukasz Szydelko , Wykorzystanie informacji z rachunku kosztów docelowych w zarządzaniu ośrodkami odpowiedzialności za koszty	478
Piotr Urbanek , Rachunkowość odpowiedzialności. Teoria a praktyka biznesowa	489
Małgorzata Wasilewska , Wycena przedsięwzięcia inwestycyjnego „Pole Stefanów” kopalni Bogdanka SA z wykorzystaniem opcji realnych	502
Elżbieta Wawrzyniak , Niewykorzystana zdolność produkcyjna a analiza punktu progu rentowności w szpitalu	520
Edward Wiszniowski , Koncepcja skorygowanej ceny nabycia i jej wpływ na pozycje sumy bilansowej	531

Paweł Wroński , Wstępna analiza wyników inwestycyjnych wybranych otwartych funduszy emerytalnych.....	545
Adam Zawadzki , Rachunek ekonomiczny w outsourcingu.....	560

Summaries

Jacek Barburski , The role of human factor in the development of banking sector in Poland.....	25
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka , Balanced scorecard as a tool for implementing sustainable development idea to an organization.....	41
Leszek Borowiec , The concept of net cost of municipal services in Poland.....	53
Halina Buk , Creation of financial result from the long-time construction contract sales.....	65
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk , Cost calculation of business insurance in decision accounts.....	75
Małgorzata Cieciora, Hanna Ewa Czaja-Cieszyńska , The construction of conventional cost accounting in logistics in the context of generating the company value.....	87
Alina Dyduch , Cost budgeting in the State Forests National Forest Holding.....	103
Joanna Dynowska , Methods of cost rationalization in responsibility centers in the enterprises in Warmia and Mazury voivodeship.....	114
Waldemar Piotr Gil , Dilemma of the concept of the cost of equity capital.....	125
Renata Gmińska , Logistics costing as a tool of cost management.....	135
Joanna Habelman , Measurement and evaluation of achievements of Szczecin and Świnoujście Seaports Authority.....	148
Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak , Identification of resources and resources consumption accounting in the activity-based costing concept on the example of a large manufacturing company.....	162
Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak , Identification of processes and cost accounting in the activity-based costing concept on the example of a large manufacturing company.....	179
Elżbieta Jaworska , Corporate social responsibility as a source of opportunities and competitive advantage.....	192
Marcin Kaczmarek , Aspects of implementing performance management in the Police.....	212
Iłona Kędzierska-Bujak , Possibility of combining the total performance scorecard and open book management – selected problems.....	222
Konrad Kocharński , Modern costing concepts and their usefulness in taking decisions in the area of logistics.....	236
Marcin Kowalewski , Strategy maps in performance measurement system.....	247
Michał Jerzy Kowalski, Marcin Krzysztof Świdorski , The influence of sales growth rate on business valuation.....	262

Jarosław Kujawski , Revenue and margin in extended earned value management	279
Grzegorz Lew , „Balanced” cost accounting	289
Agnieszka Lew , Managing values of traditional bill of costs	299
Sebastian Lotz , Target costing in automotive industry costs management processes	311
Monika Łada , Value streams profitability analysis	323
Anna Łapińska , Specificity of cost accounting in agriculture	333
Jarosław Mielcarek , Performance management with optimum batch size	348
Daria Moskwa-Bęczkowska , Costs management in public higher education institutes as a tool of their efficiency improvement	364
Przemysław Mućko , Case study of activity based costing implementation in English police forces	376
Bożena Nadolna , Management accounting research methods and their philosophical foundations	392
Agnieszka Nóżka , Cost accounting in research institute as a control and evaluation tool of responsibility centers	402
Andrzej Parzonko , Normative costs as an important instrument to assist dairy farm management – KTBL solutions	414
Michał Pietrzak , Balanced Scorecard and value creation from human resources through employees’ engagement	431
Michał Poszwa , Identification and measurement of free of charge benefits revenue	439
Sabina Rokita , Using selected instruments of cost accounting in ex ante and ex post assessment of profitability of product innovations	447
Anna Stroncsek , Management control of the new public finance act	457
Piotr Szczypa , Quality costs of corporation’s logistic processes	466
Alfred Szydelko , The effect of direct costing integration processes for the quality of cost information	477
Łukasz Szydelko , Using of information from target costing in cost responsibility centers management	488
Piotr Urbanek , Responsibility accounting. business theory and practice	501
Małgorzata Wasilewska , Real Options Valuation of “Pole Stefanów” investment project by Bogdanka joint stock company	519
Elżbieta Wawrzyniak , Unused capacity and the analysis of hospital break-even point	530
Edward Wiszniewski , The concept of amortized cost and its impact on balance sheet items of the sum of input	544
Paweł Wroński , Preliminary analysis of selected investment open pension funds	559
Adam Zawadzki , Outsourcing cost-effectiveness evaluation	571

Elżbieta Jaworska

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW JAKO ŹRÓDŁO SZANS I PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Streszczenie: Prowadząc działalność, przedsiębiorstwo musi być świadome swojej odpowiedzialności za wpływ, jaki wywiera na otoczenie. Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w budowaniu przejrzystych i trwałych relacji z interesariuszami, a także ukazanie zmiany podejścia do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w kierunku tworzenia wspólnych wartości społecznych i biznesowych. Zaprezentowano również kierunki rozwoju społecznej odpowiedzialności ze względu na stopień zaangażowania przedsiębiorstwa w realizację idei społecznej odpowiedzialności.

Słowa kluczowe: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, interesariusze, konkurencyjność, łańcuch wartości, innowacyjność.

1. Wstęp

W globalnej gospodarce przedsiębiorstwa stają przed koniecznością podejmowania działań adaptacyjnych, aby jak najlepiej sprostać wymaganiom rynku. Z tego względu szansą dla jednostek gospodarczych jest odpowiedzialny biznes, który powinien prowadzić do zwiększania wartości przedsiębiorstwa przy jednoczesnym tworzeniu wartości dla społeczeństwa. Działalność taka umożliwia zdobywanie zaufania oraz kształtowanie reputacji przedsiębiorstwa. Pozwala też na poprawę relacji ze społecznością lokalną, wzrost lojalności klientów oraz zwiększenie atrakcyjności w opinii inwestorów.

Jednostki, aby się rozwijać, powinny monitorować proces realizacji przyjętej strategii uwzględniającej społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Wiąże się to z analizą i kontrolą dokonań nie tylko w aspekcie ekonomicznym, lecz także społecznym i środowiskowym. Synergia między społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa a zarządzaniem dokonaniem pozwala pobudzać działania w kierunku zarówno doskonalenia działalności, jak i satysfakcji interesariuszy.

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w budowaniu przejrzystych i trwałych relacji z interesariuszami,

a także ukazanie zmiany podejścia do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w kierunku tworzenia wspólnych wartości społecznych i biznesowych. Zaprezentowano również kierunki rozwoju modeli społecznej odpowiedzialności ze względu na stopień zaangażowania przedsiębiorstwa w realizację idei społecznej odpowiedzialności.

2. Strategiczne podejście do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Odpowiedzialność pochodzi od łacińskiego słowa *respondere*, które oznacza „odpowiadać” [Niećko-Bukowska 2008, s. 130]. Termin ten ma wiele znaczeń. Może to być obowiązek odpowiadania za własne lub czyjeś czyny. Można też zarówno brać na siebie odpowiedzialność (obowiązek zadbania za kogoś lub coś), jak i ponosić odpowiedzialność (możność lub gotowość ponoszenia konsekwencji działania). Można też mówić o pociąganiu do odpowiedzialności. W związku z tym odpowiedzialne działanie może łączyć się z odpowiedzialnością „po czynie”, która jest konsekwencją dokonania czynności, oraz z odpowiedzialnością „przed czynem”, która stanowi gotowość do poniesienia konsekwencji, jakie pociągnie za sobą działanie [Niećko-Bukowska 2008, s. 135].

Odpowiedzialność odnosi się również do przedsiębiorstw. Świadomość konsekwencji decyzji podejmowanych w jednostce gospodarczej wiąże się ze społeczną odpowiedzialnością, która jest różnie nazywana i definiowana. W literaturze i praktyce światowej najczęściej używa się komplementarnych względem siebie określeń społecznej odpowiedzialności, jak *Corporate Social Responsibility (CSR)*, *Corporate Responsibility (CR)*, *Business Responsibility*, *Corporate Sustainability*, *Corporate Citizenship (CC)*, *Global Business Citizenship*, *Corporate Community Engagement* lub *Community Relations*. W Polsce natomiast stosuje się m.in. takie terminy, jak społeczna odpowiedzialność biznesu, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, odpowiedzialność przedsiębiorstwa, relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem [Roszkowska 2011, s. 23].

W literaturze społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (*corporate social responsibility*) jest określana jako takie podejście do przedsiębiorstwa i jego roli w społeczeństwie, w którym zakłada się, że odpowiedzialność jednostki obejmuje nie tylko osiąganie celów związanych z maksymalizacją zysku, ale również odpowiedzialność wobec interesariuszy przedsiębiorstwa za prowadzenie działalności [Carroll 1999, s. 270]. Według Komisji Europejskiej społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest koncepcją dobrowolnego uwzględnienia przez przedsiębiorstwo zagadnień społecznych i ochrony środowiska w jego działalności gospodarczej oraz kontaktach z interesariuszami [Communication from the Commission... 2006, s. 2]. Przez społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa można też rozumieć „koncepcję prowadzenia działalności gospodarczej opartą na budowaniu przejrzystych,

długookresowych i trwałych relacji ze wszystkimi grupami bezpośrednio i pośrednio zainteresowanymi jego funkcjonowaniem” [Berman i in. 1999, s. 206].

W literaturze można też spotkać pojęcie „strategicznej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa”, które oznacza „włączenie do przedsiębiorstwa całościowego podejścia do społecznej odpowiedzialności w zakresie planowania strategicznego i kluczowych działań, co pozwoli zarządzać przedsiębiorstwem w interesie szerokiego grona interesariuszy, w celu osiągnięcia maksymalnej ekonomicznej i społecznej wartości w perspektywie średnio- i długoterminowej” [Werther, Chandler 2006, s. viii).

Na podstawie przedstawionych definicji można stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to koncepcja oparta na formułowaniu i implementacji strategii zorientowanej na równowagę celów różnych grup interesów jednostki z uwzględnieniem odpowiedzialności przedsiębiorstwa za warunki społeczne i środowiskowe, które są rezultatem wpływu jego działalności na otoczenie [Jaworska 2011, s. 247].

Ze społeczną odpowiedzialnością jest również ściśle powiązana szeroko pojęta etyka biznesu. Wynika z niej bowiem, że przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne powinny prowadzić działalność zgodnie z zasadami etyki w stosunku do swoich pracowników, partnerów biznesowych, a także całego społeczeństwa [Rybak 2007, s. 122–124]. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, oparta na zasadach etycznych, powinna zatem pozwalać na harmonizowanie decyzji i działań, szczególnie w złożonych sytuacjach, a w konsekwencji przyczyniać się do poprawy dokonanej jednostki gospodarczej.

Współcześnie coraz większego znaczenia nabiera zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstwa przez odpowiedzialność [Zadek 2006, s. 334–348]. Rosnąca świadomość społeczeństwa dotycząca pozaekonomicznych obszarów działalności jednostki ma bowiem odzwierciedlenie w decyzjach konsumenckich, co w większym stopniu motywuje przedsiębiorstwa do działań odpowiedzialnych. Konkurencyjność wiąże się z konkurencją różnych przedsiębiorstw działających w tej samej przestrzeni rynkowej [Stankiewicz 2005, s. 18; Gorynia (red.) 2002, s. 61–64]. Stanowi ona właściwość przedsiębiorstwa, które utrzymuje się na rynku ze względu na posiadaną zdolność konkurencyjną, czyli dzięki umiejętności długotrwałego i efektywnego dostarczania oferty akceptowanej przez rynek [Bielski 2007, s. 19]. Konkurencyjność można zatem rozumieć jako umiejętność rywalizowania na różnych płaszczyznach w taki sposób, aby uzyskać przewagę konkurencyjną.

Inwestowanie w kształtowanie właściwych relacji z interesariuszami, zasoby ludzkie czy też ochronę środowiska może przyczynić się do wzmacniania potencjału konkurencyjnego i możliwości jednostki w średnim bądź długim okresie. W związku z tym zmienia się podejście do CSR na skutek konieczności włączania w strategię przedsiębiorstwa bardziej aktywnych działań zwiększających jego konkurencyjność (por. rys. 1). Wymaga to odejścia od działań reaktywnych w kierunku postępowania strategicznego, które jest bardziej ofensywne oraz zintegrowane.

Podejście do CSR	REAKTYWNE	STRATEGICZNE/TWÓRCZE
Nastawienie	Defensywne, skoncentrowane na wizerunku	Proaktywne, ofensywne, wyprzedzające, innowacyjne
Działania w zakresie CSR	Chaotyczne, rozproszone, przypadkowe, niemonitorowane	Zorientowane na CSR, konkretne inicjatywy, określone obszary oddziaływania, istnienie sposobu pomiaru osiągniętych dokonań
Doświadczenie	Słaba analiza zgromadzonych doświadczeń i wiedzy	Zbieranie doświadczenia, budowa i transfer zasobów i wiedzy między partnerami społecznymi i gospodarczymi
Odniesienie do wartości przedsiębiorstwa	Działania nie odnoszą się do kluczowej działalności przedsiębiorstwa i jego wartości	Działania i wartości CSR są dostosowane do wartości przedsiębiorstwa lub traktowane jako najwyższe wartości, na których strategia jednostki ma być oparta
Perspektywa czasowa działań i dokonań	Krótkoterminowe inicjatywy dające szybkie i jednostronne wyniki	Długoterminowe inicjatywy zorientowane na budowanie wspólnych wartości społecznych i biznesowych. Analiza kontekstu konkurencyjnego dokonana przez jednostkę jest postrzegana jako okazja do podejmowania nowych wspólnych inicjatyw, lepsze zrozumienie łańcucha dostaw oraz budowa kompromisu między biznesem i społecznymi partnerami. Istotne jest również znalezienie innowacyjnych sposobów rozwoju i zwiększania wspólnej wartości

Rys. 1. Zmiana postrzegania CSR w kierunku bardziej strategicznych działań aktywnie wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa

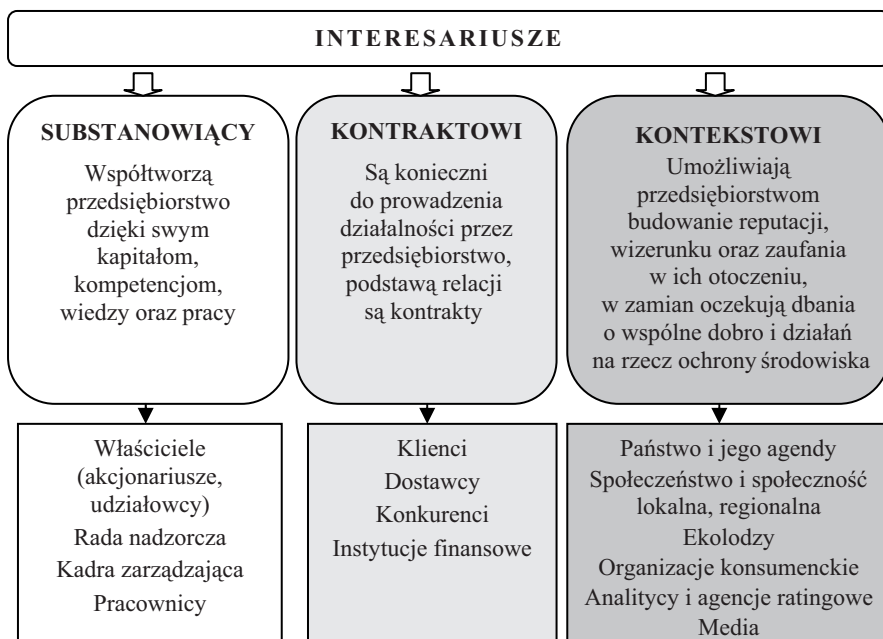
Źródło: opracowanie na podstawie [Flak, Pyszka 2011, s. 41].

W strategicznym podejściu do CSR kładzie się nacisk na kreowanie wartości we współpracy z interesariuszami [Porter, Kramer 2006, s. 87]. Do opracowywania strategii zorientowanej na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest bowiem konieczne poszukiwanie wspólnej wartości. Wspólne wartości społeczne i biznesowe należy rozumieć jako pomyślność i dobrobyt jednostki oraz jej interesariuszy. Budowanie tych wartości wiąże się z dążeniem przedsiębiorstwa do osiągania kompromisu w działaniu, co wymaga podejmowania wspólnych inicjatyw oraz wymiany doświadczeń, aby przynosić długofalowe korzyści zarówno jednostce, jak i społeczeństwu. Dla powodzenia jednostki jest zatem istotna integracja założeń CSR z jej podstawową działalnością, oparta na poszukiwaniu nowych rozwiązań, podejmowaniu działań prorozwojowych, pozytywnie wpływających nie tylko na przedsiębior-

stwo, ale także na otoczenie, w którym ono działa. Z tego względu dla zwiększania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, przy jednoczesnej realizacji oczekiwań ich interesariuszy, jest potrzebne skuteczne i przy tym ekologiczne wykorzystywanie posiadanych zasobów, tworzenie bezpiecznych produktów, dobrych warunków pracy, dobrych relacji z klientami, władzami czy też zapewnianie edukacji na odpowiednim poziomie. Wymaga to jednak poszukiwania innowacyjnych sposobów rozwoju jednostki oraz pomnażania wspólnej wartości.

3. Zaangażowanie w społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa a budowanie przewagi konkurencyjnej

Jak już zauważono, świadome swojej odpowiedzialności i oddziaływania na otoczenie przedsiębiorstwo powinno umieć identyfikować zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki swojego funkcjonowania. Prowadząc działalność jednostka gospodarcza wchodzi bowiem w relacje z różnymi grupami interesariuszy. Wywierają oni wpływ na osiąganie jej celów lub podlegają oddziaływaniu ze strony przedsiębiorstwa realizującego swoje zamierzenia. Ze względu na charakter tych relacji można ich podzielić na interesariuszy substanowiących, kontraktowych oraz kontekstowych, co przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Grupy interesariuszy przedsiębiorstwa ze względu na charakter relacji

Źródło: opracowanie na podstawie [Rodriguez i in. 2002, s. 141, 142].

Właściwe kształtowanie relacji z interesariuszami, może w różnym stopniu przyczyniać się do zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstwa przez odpowiedzialność. Wykorzystując swoją wiedzę, umiejętności czy zasoby w działaniu na rzecz społeczeństwa, przedsiębiorstwa mogą w różnym stopniu angażować się w CSR. Ze względu na zakres podejmowanych inicjatyw można więc wyróżnić trzy modele społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa [Halme 2007, s. 6]:

- zaangażowanie społeczne (filantropia strategiczna),
- budowanie relacji z interesariuszami przez integrację zasad CSR z podstawową działalnością przedsiębiorstwa,
- wprowadzanie społeczno-ekonomicznych innowacji.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako filantropia strategiczna wiąże się z dobroczynnością, sponsoringiem czy wolontariatem pracowniczym [Halme 2007, s. 6]. Działalność charytatywna może być wykorzystywana przez jednostki do poprawiania kontekstu konkurencyjnego, czyli do ulepszania jakości otoczenia biznesowego w miejscach, w których jednostki te działają. Obszary kontekstu konkurencyjnego oraz sposoby jego kształtowania przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Obszary otoczenia biznesowego przedsiębiorstwa i sposoby jego kształtowania

Wymiar kontekstu konkurencyjnego	Sposoby modelowania otoczenia biznesowego
Dostępność środków produkcji	Oddziaływanie na jakość siły roboczej i infrastruktury, poziom technologii, skuteczność administracji
Czynniki popytowe	Podnoszenie poziomu edukacji przyszłych nabywców
Zasady i kontekst rywalizacji	Wprowadzanie wysokich standardów zarządzania, prowadzenia działalności gospodarczej i konkurowania
Powiązane i wspierające branże	Stymulowanie rozwoju skupisk przedsiębiorstw i powiązanych z nimi branż, czyli tzw. klastrów

Źródło: opracowanie na podstawie [Porter, Kramer 2007a, s. 35–72].

Powiązanie działalności charytatywnej z kontekstem konkurencyjnym przedsiębiorstwa powoduje, że jednostka oprócz przekazywania środków pieniężnych na cele społeczne angażuje w tę działalność posiadane zdolności i relacje z otoczeniem [Porter, Kramer 2007a, s. 53]. W celu zapewnienia osiągnięcia obopólnych korzyści przedsiębiorstwa powinny inwestować przede wszystkim w te społeczne aspekty otoczenia, które tworzą jego przewagę konkurencyjną [Porter, Kramer 2007b, s. 79]. Zaangażowanie to nie wiąże się jednak z podstawową działalnością przedsiębiorstwa i jest realizowane dodatkowo. Działania zorientowane na filantropię strategiczną mogą pociągać za sobą poprawę wizerunku, reputacji przedsiębiorstwa lub lepszego wykorzystania możliwości rynkowych, prowadzących do zwiększenia wielkości sprzedaży [Halme 2007, s. 7]. Mają one jednak charakter reaktywny, defensywny.

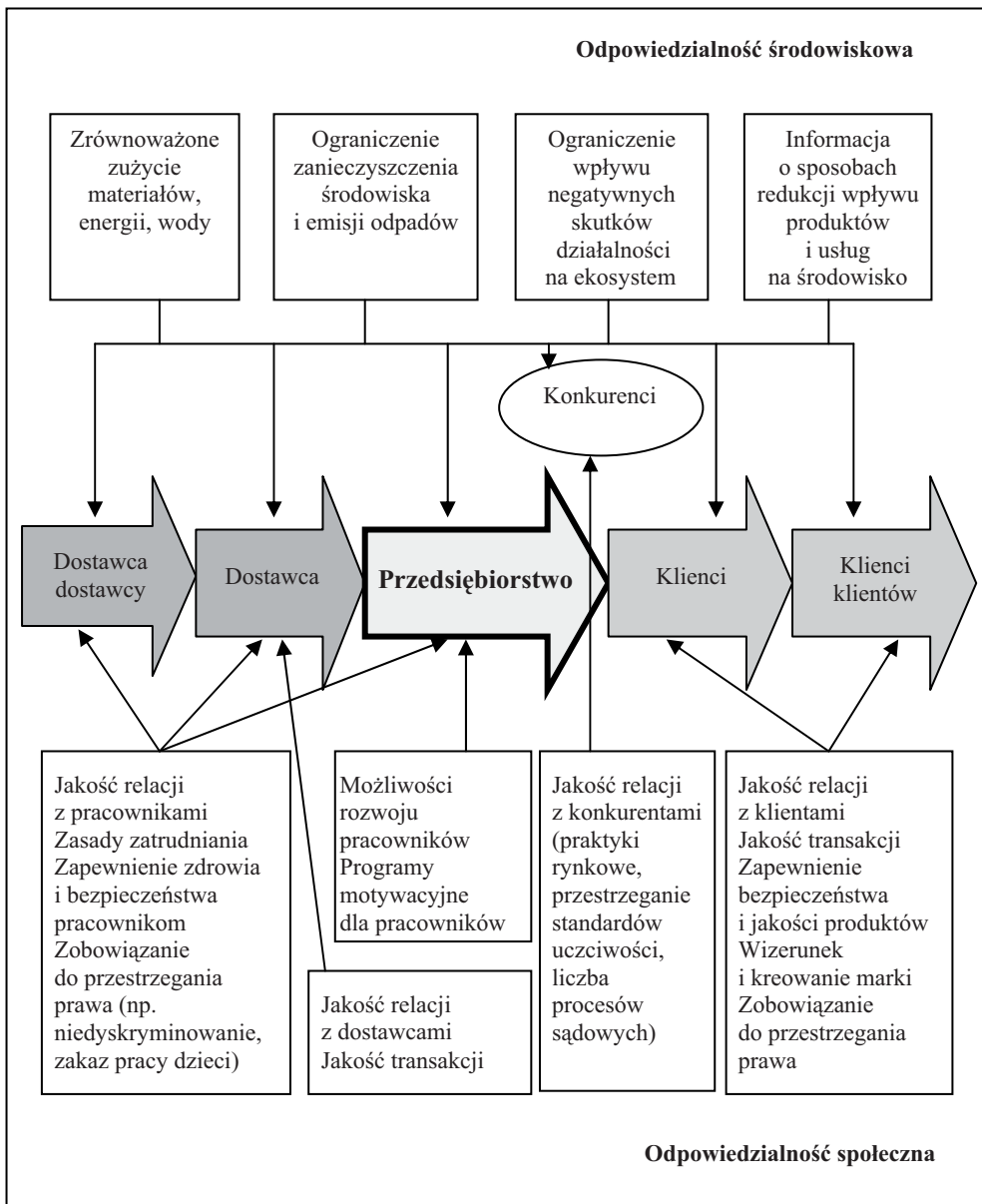
Kolejny model zaangażowania w społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa odnosi się do integrowania zasad CSR z podstawową działalnością jednostki

w aspekcie kształtowania relacji z interesariuszami. Umiejętne budowanie więzi jednostki z interesariuszami pozwala wzmocnić konkurencyjność przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym przynoszeniu korzyści różnym grupom interesariuszy czy też całemu społeczeństwu. Wymaga to jednak określenia ogólnych i szczegółowych celów najważniejszych grup interesariuszy [Jaworska 2011, s. 249], a następnie monitorowania i reagowania na te oczekiwania, które są kluczowe dla strategii przedsiębiorstwa [Freeman 1984, s. 107].

W podejściu tym kładzie się nacisk na bardziej odpowiedzialne zarządzanie funkcjonującymi działaniami biznesowymi. Zarządzanie dokonaniaми w tym zakresie wiąże się z właściwym spełnianiem oczekiwań kluczowych interesariuszy, a także poszukiwaniem dynamicznej równowagi między interesami wszystkich zainteresowanych stron [Rok 2008, s. 81]. Zaangażowanie przedsiębiorstwa w społeczną odpowiedzialność dotyczy więc m.in. takich kwestii, jak wprowadzanie standardów odpowiedzialności w łańcuchu wartości (np. przestrzeganie praw człowieka, w tym zakaz pracy dzieci, ochrona środowiska), dodatkowe szkolenia dla dostawców, terminowe regulowanie zobowiązań wobec dostawców, polityka odpowiedzialności wobec pracowników, zapewnienie klientom wysokiej jakości, bezpiecznych produktów, inwestowanie w badania i rozwój, stosowanie przyjaznych środowisku naturalnemu praktyk (odpowiedzialność wobec społeczności lokalnych) [Halme 2007, s. 7]. Można więc zauważyć, że działania te mają już charakter bardziej proaktywny niż w poprzednim modelu.

Skuteczne zarządzanie łańcuchem wartości w aspekcie społecznej odpowiedzialności wiąże się z dostarczaniem przez system rachunkowości odpowiednich informacji oraz mierzeniem i zarządzaniem dokonaniaми CSR na potrzeby oceny i wykorzystania strategicznej przewagi konkurencyjnej. Jest to możliwe dzięki analizie działań składających się na działalność całego przedsiębiorstwa oraz koordynacji poszczególnych funkcji łańcucha wartości. Oczekiwania interesariuszy wobec przedsiębiorstwa nie ograniczają się bowiem tylko do samej jednostki, ale również dotyczą odpowiedzialności za dbanie o wspólne dobro i prowadzenie działań na rzecz ochrony środowiska. Należy zauważyć, że przedsiębiorstwo jest ogniwem systemu wartości, tworzonym z dostawcami jednostki, dostawcami tych dostawców, klientami, dystrybutorami, klientami klientów. Jednocześnie tworzy też ono wewnętrzny łańcuch wartości [Nita 2008, s. 76, 77]. Z punktu widzenia CSR odpowiedzialność przedsiębiorstwa zaczyna się już w momencie pozyskania podstawowych surowców. Powinna być ona również uwzględniana na poziomie łańcucha wartości samego przedsiębiorstwa oraz w relacji z klientami przy oferowaniu gotowych produktów czy opieką posprzedażową i recyklingiem. Obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w systemie wartości przedstawia rys. 3.

Współdziałanie z kluczowymi grupami interesariuszy może stać się istotnym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej na skutek szerszego dostępu do wiedzy czy nowych zasobów, w celu poszukiwania jak najbardziej innowacyjnych rozwiązań na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego. Klient, dokonując wyboru



Rys. 3. Obszary odpowiedzialności przedsiębiorstwa w systemie wartości w aspekcie CSR

Źródło: opracowanie własne.

produktów, może zwracać uwagę na to, czy jednostka podejmuje takie działania i wybrać wyroby konkurencji, jeżeli przedsiębiorstwo nie spełnia jego oczekiwań. Wartość oraz szansę dla rozwoju biznesu w realizacji założeń CSR w łańcuchu war-

tości znalazła firma Unilever, właściciel m.in. marki Lipton. Plantacje herbaciane Unilevera są prowadzone zgodnie z założeniami zrównoważonego rolnictwa, polegającego na stosowaniu metod upraw przyjaznych środowisku, mając na względzie zaspokajanie potrzeb współczesnych i przyszłych pokoleń, przy poszanowaniu praw człowieka. Przedsiębiorstwo pozyskuje wszystkie surowce do produkcji herbaty z certyfikowanych plantacji.

Unilever jest członkiem *Ethical Tea Partnership*, inicjatywy, której celem jest promowanie etycznego pozyskiwania herbaty. Jest to rozwijające się, niekomercyjne stowarzyszenie dużych przedsiębiorstw zajmujących się sprzedażą herbaty, które wspólnie podjęły odpowiedzialność za pozyskiwanie herbaty wyłącznie w sposób zgodny z etyką [Unilever]. Strategia Unilevera zakłada więc m.in. poprawę jakości upraw, podniesienie dochodów dostawców oraz warunków bytu ich pracowników, obejmuje też działania na rzecz edukacji dostawców na temat wytwarzania zdrowych, ekologicznych surowców oraz obejmuje działania na rzecz poszanowania środowiska i społeczeństwa [Unilever Lipton].

Przedsiębiorstwa, opracowując strategię działania, mogą nie ograniczać się tylko do działalności charytatywnej czy integrowania CSR z podstawową działalnością. Strategia społecznej odpowiedzialności zorientowana na zwiększanie wartości przedsiębiorstwa przy jednoczesnym kreowaniu wartości dla społeczeństwa powinna wiązać się również z tworzeniem innowacji. Innowacyjność jest celowym procesem poszukiwania i odkrywania zmian oraz możliwości, jakie mogą one powodować [Drucker 2004, s. 32]. Proces ten bezpośrednio wpływa na poprawę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Związana ze społeczną odpowiedzialnością innowacyjność jest źródłem szans nie tylko dla jednostki gospodarczej, ale również dla społeczeństwa przy jednoczesnym poszanowaniu środowiska naturalnego, ponieważ stanowi wkład w rozwój bądź rozwiązanie danego problemu.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa i innowacyjność mogą na siebie oddziaływać. Wynika to z tego, że występująca istotna społecznie potrzeba może stać się powodem opracowania innowacji, a jednocześnie już istniejąca innowacja może znaleźć nowe zastosowanie do realizacji ważnego celu społeczno-środowiskowego [Pyszka 2012, s. 117].

Najwyższy poziom zaangażowania w CSR może procentować inspiracjami i pomysłami na kreatywne rozwiązania, równoważenie łańcucha dostaw, tworzenie nowych produktów/usług, rozwijanie nowych modeli biznesu czy też tworzenie platform dla praktyk nowych generacji. Proces ujmowania w strategii CSR społeczno-ekonomicznych innowacji może przebiegać w pięciu odrębnych etapach zaprezentowanych w tab. 2.

Na podstawie tab. 2 można stwierdzić, że przedsiębiorstwa, aby się rozwijać i skutecznie konkurować, powinny odpowiadać na potrzeby rynku oraz interesariuszy. Wymaga to właściwego zarządzania dokonania w zakresie społecznej odpowiedzialności oraz podejmowania działań innowacyjnych w ramach strategicznej współpracy. Wiąże się również z poszerzeniem podstawowej działalności lub rozwi-

Tabela 2. Etapy procesu wprowadzania działań innowacyjnych w ramach działań zorientowanych na CSR

Zagadnienia	Etapy procesu zmian
1	2
1. Postrzeganie zgodności jako szansy	
Wyzwanie	Zapewnienie zgodności z normami jest postrzegane jako szansa dla innowacji
Kluczowe kompetencje	Zdolność przewidywania zmian i kształtowania przepisów Umiejętność współpracy z innymi przedsiębiorstwami, w tym z konkurentami, przy realizacji kreatywnych rozwiązań
Możliwość innowacji	Eksperymentowanie ze zrównoważonymi technologiami, materiałami i procesami
Przykład dokonań	Firma HP zdecydowała się jeszcze przed wejściem w życie przepisów o zakazie stosowania ołowiu na rozwój nowej technologii lutowania wykorzystywanej w jej produktach. Zastąpiono szkodliwy dla zdrowia ołów. Pozwoliło to zaoszczędzić w latach 2003–2007 ok. 100 mln \$.
2. Zrównoważenie łańcucha wartości	
Wyzwanie	Zwiększenie efektywności w całym łańcuchu wartości
Kluczowe kompetencje	Przeprojektowywanie działań w kierunku mniejszego zużycia wody, energii, mniejszej emisji wycieków, generowania mniej odpadów Przekonanie dostawców i detalistów do podejmowania działań przyjaznych środowisku
Możliwość innowacji	Rozwój zrównoważonych źródeł surowców i komponentów Zwiększenie wykorzystania źródeł czystej energii Opracowanie innowacyjnych zastosowań zwracanych produktów
Przykład dokonań	Firma Cisco Systems wprowadziła możliwość ponownego wprowadzenia do sprzedaży dobrego, ale używanego sprzętu. Ponowne wykorzystanie sprzętu wzrosło z 5 do 45%, koszty recyklingu spadły o 40%, centra kosztów zmieniły się w centra zysków.
3. Projektowanie zrównoważonych produktów i usług	
Wyzwanie	Rozwoju zrównoważonej oferty produktów lub przeprojektowanie istniejących, aby były bardziej przyjazne dla środowiska
Kluczowe kompetencje	Zrozumienie, które produkty lub usługi są najbardziej nieprzyjazne dla środowiska Zdolność wychwytywania przyjaznych środowisku ofert i odrzucenie fałszywych ekodziałañ (<i>greenwashing</i>)
Możliwość innowacji	Opracowywanie kompaktowych i przyjaznych środowisku naturalnemu opakowań produktów
Przykład dokonań	Firma Clorox wprowadziła do sprzedaży organiczne środki czystości. Rynek naturalnych środków czystości wzrósł o 100% w pierwszym roku, o 60% w kolejnym. Jednostka zdobyła 40% udział w rynku

Tabela 2, cd.

1	2
4. Rozwijanie nowych modeli biznesu	
Wyzwanie	Znalezienie innowacyjnych sposobów rozwoju i zwiększenia wartości, co zmieni podstawy konkurowania
Kluczowe kompetencje	Rozumienie potrzeb klientów i ich zaspokajanie Rozumienie wartość partnerstwa przy opracowywaniu oferty „zielonych” produktów
Możliwość innowacji	Rozwijanie nowych technologii, które zmieniają relacje w łańcuchu wartości Opracowanie modeli biznesowych łączących infrastrukturę cyfrową i fizyczną
Przykład dokonań	Firma FedEx stworzyła nowy model biznesu przez zakup sieci powielarni Kinko. Zamiast transportować dokumenty między miastami klienci mogą wysłać dokumenty cyfrowo i dopiero w danym mieście są one drukowane i dostarczane do odbiorcy. Dzięki temu klienci mogą mieć więcej czasu na ich przygotowanie, dostęp do lepszej jakości drukowania oraz korzystać z szerokiej gamy wzorów dokumentów proponowanych przez FedEx
5. Tworzenie platform dla praktyk nowej generacji	
Wyzwanie	Kwestionowanie przez pryzmat zrównoważonego rozwoju istniejącego stanu rzeczy
Kluczowe kompetencje	Wiedza na temat wpływu odnawialnych i nieodnawialnych zasobów na biznes
Możliwość innowacji	Budowanie platform biznesowych, które będą umożliwiały klientom i dostawcom zarządzanie energią w radykalnie inny sposób Opracowywanie produktów, które nie będą potrzebowały wody w sytuacjach, gdy była ona wykorzystywana, np. pranie bez wody Projektowanie technologii, które umożliwią wykorzystanie energii wytworzonej jako produkt uboczny
Przykład dokonań	Wykorzystanie <i>smart grid</i> przy zastosowaniu technologii cyfrowej, do zarządzania wytwarzaniem, przesyłaniem i dystrybucją energii zgodnie ze zgłaszanym popytem

Źródło: opracowanie na podstawie [Nidumolu i in. 2009, s. 57–64].

janiem nowych jej obszarów. Włączanie w strategię działalności założeń CSR daje szansę na rozwijanie nowych modeli biznesowych, umożliwiających rozwiązywanie ekonomicznych, społecznych i środowiskowych problemów, ważnych z punktu widzenia wszystkich stron.

4. Podsumowanie

Prowadząc działalność gospodarczą, przedsiębiorstwa mogą dokonywać różnych wyborów. Ceną swobody wyboru jest świadomość odpowiedzialności za wpływ, jaki jednostki gospodarcze wywierają na otoczenie. Konsekwencje szkodliwego

działania mogą bowiem być odczuwalne przez przyszłe pokolenia. Istotne jest więc dążenie do zapewniania równowagi. Dzięki temu zaangażowanie w społeczną odpowiedzialność będzie dawać możliwość tworzenia nowych modeli biznesowych, które pozwolą rozwiązywać ekonomiczne, społeczne i środowiskowe problemy, ważne z punktu widzenia wszystkich zainteresowanych stron.

Rozwój społecznej odpowiedzialności wiąże się z odejściem od traktowania jej jako dodatkowego kosztu, sponsoringu czy dobroczynności. Staje się ona bowiem strategicznym podejściem przedsiębiorstwa do rozwijania jego działalności z uwzględnieniem dialogu z różnymi grupami jego interesariuszy. Stwarza to okazje do podejmowania nowych wspólnych inicjatyw opartych na zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się, innowacyjności i produktywności, pozwalających budować wspólną wartość.

Literatura

- Berman S., Jones T., Wicke A.C., *Convergent stakeholders theory*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, no. 2.
- Bielski I., *Innowacje w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Rozprawy nr 125, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2007.
- Carroll A.B., *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*, „Business and Society” 1999, vol. 38, no. 3.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee. Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility, COM(2006), Komisja Europejska, Bruksela, s. 2, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/index_en.htm#h2-1 (31.03.2011).
- Drucker P., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio EMKA, Warszawa 2004.
- Flak O., Pyszka A., *The impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on companies' competitiveness – proposed research directions*, „Equilibrium” 2011, vol. 6, no 4.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Gorynia M. (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002.
- Halme M., *Something Good for Everyone? Investigation of Three Corporate Responsibility Approaches*, Helsinki School of Economics, Helsinki 2007.
- Jaworska E., *Mierniki dokonania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 181, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.
- Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R., *Why sustainability is now the key driver of innovation*, „Harvard Business Review” 2009, September.
- Niećko-Bukowska B., *Perspektywy ujęcia odpowiedzialności*, „Investigationes Linguisticae” 2008, vol. XVI, Poznań.
- Nita B., *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007a.

- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska” 2007b, czerwiec.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy and society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, vol. 84, no. 12.
- Pyszka A., *Společnie odpowiedzialne innowacje – konieczność czy moda?*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, 2012, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p011.pdf.
- Rodriguez M.A., Ricart J.E., Sanchez P., *Development and sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm*, „Creativity and Innovation Management” 2002, vol. 11, no. 3.
- Rok B., *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstw w kontekście strategii osiągania obopólnej korzyści*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 5 (1205), Wydawnictwo UE, Wrocław 2008.
- Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Unilever Lipton, http://www.liptonforthefuture.com/en_en/#/our-10-commitments.
- Unilever, <http://www.unilever.pl>.
- Werther W.B., Chandler D., *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, Sage Publications, Thousand Oaks, London 2006.
- Zadek S., *Responsible competitiveness: Reshaping global markets through responsible business practices*, „Corporate Governances” 2006, vol. 6, no 4.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A SOURCE OF OPPORTUNITIES AND COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary: The company has to be aware of its responsibility for the impact that it has on the environment. This article presents the importance of corporate social responsibility to build transparent and lasting relationships with stakeholders. It also shows the change in the approach to corporate social responsibility towards creating common social and business values. In addition, the article depicts the directions of development of corporate social responsibility types taking into consideration the degree of involvement of companies in the implementation of corporate social responsibility idea.

Keywords: corporate social responsibility, stakeholders, competitiveness, value chain, innovation.