

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 329

## Rachunkowość na rzecz zrównoważonego rozwoju Gospodarka – etyka – środowisko

Redaktorzy naukowci  
Danuta Dziawgo, Grażyna Borys



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-448-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Joanna Antczak:</b> Informacje o środowisku w systemie rachunkowości .....	11
<b>Anna Balicka:</b> Sprawozdawczość środowiskowa w branży motoryzacyjnej..	19
<b>Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska:</b> Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w procesie zarządzania wartością firmy .....	28
<b>Melania Bąk:</b> Odpowiedzialność społeczna jako determinanta tworzenia zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa .....	36
<b>Ewa Chojnacka:</b> Raportowanie danych w obszarach środowiskowym i społecznym w publicznych spółkach sektora energetycznego.....	45
<b>Ewa Chojnacka:</b> Sprawozdanie z działalności jako dokument służący raportowaniu danych ESG .....	54
<b>Anna Doś, Joanna Błach:</b> Rola przedsiębiorstwa w makrosystemie społeczeństwo – gospodarka – środowisko w świetle analizy raportów rocznych na przykładzie wybranych spółek sektora paliwowego.....	62
<b>Justyna Dyduch:</b> Analiza kosztów transakcyjnych instrumentów ochrony środowiska w wybranym przedsiębiorstwie.....	73
<b>Renata Dyląg, Ewelina Puchalska:</b> Wytyczne GRI w praktyce raportowania społecznego w Polsce .....	82
<b>Paweł Dziekański:</b> Koncepcja wskaźnika syntetycznego dla oceny sytuacji finansowej powiatów .....	98
<b>Tomasz Gabrusewicz:</b> Zdolność systemu rachunkowości w zakresie zaspokojenia potrzeb informacyjnych w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju .....	109
<b>Beata Gostomczyk:</b> Ewidencja kosztów ekologicznych w układzie rodzajowym i funkcjonalnym.....	118
<b>Piotr Gut:</b> Solidarna odpowiedzialność za zobowiązania podatkowe w podatku VAT w warunkach polskich na tle rozwiązań europejskich.....	127
<b>Ewa Hellich:</b> Etyczny wymiar rachunkowości.....	136
<b>Aldona Kamela-Sowińska:</b> Finansyzacja gospodarki wyzwaniem dla rachunkowości .....	145
<b>Elżbieta Klamut:</b> Koszty ochrony środowiska a gospodarstwa rolne .....	152
<b>Joanna Kogut:</b> Etyka w rachunkowości a jakość sprawozdań finansowych ..	161
<b>Tomasz Kondraszuk:</b> Cel i zadania rachunkowości rolniczej w procesie zrównoważonego rozwoju gospodarstw wiejskich .....	172
<b>Robert Kowalak:</b> Kluczowe mierniki dokonań w zakładach gospodarowania odpadami.....	180

<b>Joanna Krasodomska:</b> Rachunkowość społeczna – perspektywa światowa i krajowa .....	191
<b>Karolina Kwocińska:</b> Relacje inwestorskie i raportowanie kapitału intelektualnego.....	198
<b>Magdalena Ligus:</b> Zrównoważony rozwój systemu elektroenergetycznego Polski – analiza opłacalności i możliwości rozwoju energetyki odnawialnej	206
<b>Adam Lulek:</b> Znaczenie informacji środowiskowych pochodzących ze sprawozdawczości spółek paliwowych dla inwestorów giełdowych.....	215
<b>Marta Mazurowska:</b> Rachunkowość na rzecz zrównoważonego rozwoju ....	225
<b>Anna Nowak:</b> Problemy pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu .....	232
<b>Edward Nowak:</b> Zakres ujawnień informacji w sprawozdaniu z działalności	241
<b>Ewa Spigarska:</b> Różnorodność metod ustalania opłaty za odpady i zasad segregacji odpadów na przykładzie miast wojewódzkich jako jeden z problemów systemu gospodarowania odpadami .....	250
<b>Arleta Szadziewska:</b> Prezentowanie informacji na temat społecznej odpowiedzialności w sprawozdawczości zewnętrznej przedsiębiorstw.....	261
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji z interesariuszami .....	271
<b>Piotr Szczypa:</b> Współczesne wyzwania rachunkowości przedsiębiorstw w gospodarce zrównoważonego rozwoju.....	282
<b>Aldona Uziębło:</b> Stosunek do standardów etycznych w biznesie w opiniach pracowników księgowości trójmiejskich przedsiębiorstw .....	291
<b>Anna Wildowicz-Giegiel:</b> Wyzwania przed sprawozdawczością finansową związane z raportowaniem o kapitale intelektualnym i społecznej odpowiedzialności .....	300
<b>Jolanta Wiśniewska:</b> Etyka w rachunkowości jako niezbędny element zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa i bezpieczeństwa obrotu gospodarczego.....	308
<b>Aleksander Zawadzki:</b> Standardy sprawozdawczości w zakresie środków unijnych w polskich spółkach notowanych na NewConnect .....	317
<b>Joanna Zuchewicz:</b> Sprawozdawczość jednostki społecznie odpowiedzialnej za swoje dokonania.....	326
<b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Znaczenie zarządczej rachunkowości odpowiedzialności społecznej w przedsiębiorstwie .....	334

## Summaries

<b>Joanna Antczak:</b> Information on environment in the accounting system.....	18
<b>Anna Balicka:</b> Environmental reporting in the automotive industry .....	27
<b>Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska:</b> Concept of corporate social responsibility in the process of value based management .....	35

<b>Melania Bąk:</b> CSR as the determinant for creating non-material resources of an enterprise.....	44
<b>Ewa Chojnacka:</b> Reporting environment and social data in public companies in energy sector .....	53
<b>Ewa Chojnacka:</b> Report of the management board on operations as a document used to report ESG data .....	61
<b>Anna Doś, Joanna Błach:</b> The role of enterprise in macrosystem society – economy – environment in the light of the annual reports content analysis case study of selected Polish companies .....	72
<b>Justyna Dyduch:</b> Analysis of transaction costs of environmental protection instruments in a selected firm .....	81
<b>Renata Dyląg, Ewelina Puchalska:</b> GRI guidelines in the practice of social reporting in Poland .....	97
<b>Paweł Dziekański:</b> Concept of synthetic indicator for the assessment of financial situation of poviats .....	108
<b>Tomasz Gabrusewicz:</b> The ability of the accounting system to satisfy information needs in the concept of sustainable development.....	117
<b>Beata Gostomczyk:</b> Environmental costs register by their type and functionality .....	126
<b>Piotr Gut:</b> Joint and several responsibility for VAT liabilities in Poland in comparison with European solutions to that extent.....	135
<b>Ewa Hellich:</b> Ethical dimension of accounting.....	144
<b>Aldona Kamela-Sowińska:</b> Financilisation of economy as challenge for accounting .....	151
<b>Elżbieta Klamut:</b> Costs of environment protection vs. farms.....	160
<b>Joanna Kogut:</b> Accounting ethics vs. financial reporting quality .....	171
<b>Tomasz Kondraszuk:</b> Tasks and objectives of accounting in the process of agricultural sustainable development of rural households .....	179
<b>Robert Kowalak:</b> Key performance indicators for the waste disposal plants. ....	190
<b>Joanna Krasodomska:</b> Social accounting – the international and national perspective .....	197
<b>Karolina Kwiecińska:</b> Investor relations and intellectual capital reporting ...	205
<b>Magdalena Ligus:</b> Sustainable development of Polish power system – the analysis of effectiveness and the possibility of development of renewable energy sector.....	214
<b>Adam Lulek:</b> Significance of environmental information coming from reporting of fuel corporations for stock exchange investors.....	224
<b>Marta Mazurowska:</b> Accounting for sustainable development .....	231
<b>Anna Nowak:</b> Issues of measurement of corporate social responsibility .....	240
<b>Edward Nowak:</b> Scope of disclosing information in annual activity reports..	249
<b>Ewa Spigarska:</b> The diversity of methods for establishing fees for wastes and waste segregation rules on the example of voivodeship cities as one of the waste management problems.....	260

---

<b>Arleta Szadziewska:</b> Presenting social responsibility information in corporate external reports .....	270
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> Integrated report on socially responsible companies as a tool of communication with users.....	281
<b>Piotr Szczypa:</b> Modern challenges in the accounting of companies in sustainable development economy .....	290
<b>Aldona Uziębło:</b> An attitude to ethical standards in business in the opinions of employees of accounting department of tricity enterprises.....	299
<b>Anna Wildowicz-Giegiel:</b> Challenges of financial reporting associated with reporting the intellectual capital and the social responsibility of enterprise.....	307
<b>Jolanta Wiśniewska:</b> Ethics in accounting as an essential element of sustainable development of the enterprise and security of business transactions .	316
<b>Aleksander Zawadzki:</b> Standards of EU funds reporting in Polish companies listed on the NewConnect market.....	325
<b>Joanna Zuchewicz:</b> CSR in reporting entity's performance .....	333
<b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> The essence of managerial social responsibility accounting.....	341

**Aleksandra Banaszkiewicz, Ewa Makowska**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

---

## KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU W PROCESIE ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ FIRMY

---

**Streszczenie:** Zrównoważona orientacja przedsiębiorstwa oznacza strategię, zgodnie z którą jednostka stara się angażować interesariuszy zarówno na płaszczyźnie ekonomicznej, społecznej, jak i ekologicznej. Rezultatem takiego postępowania jest to, że firma, prowadząc zrównoważoną działalność, minimalizuje negatywny wpływ na środowisko, maksymalizuje swój wkład w działalność na rzecz społeczeństwa i kreuje jednocześnie długofalową strategię budowy wartości przedsiębiorstwa. W artykule przedstawiono podstawowe determinanty budowy wartości przedsiębiorstwa oraz nawiązano do istoty filozofii społecznej odpowiedzialności biznesu. Rozważania na temat wartości firmy z jednej strony, a idei CSR z drugiej pozwoliły przejść do meritum pracy – czyli do koncepcji zrównoważonej orientacji przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** wartość firmy, zrównoważona orientacja przedsiębiorstwa.

DOI: 10.15611/pn.2014.329.03

### 1. Wstęp

Dynamiczne zmiany zachodzące w gospodarce XXI wieku wymuszają na organizacjach przejęcie ciężaru odpowiedzialności za niekorzystne efekty społeczne, takie jak np. likwidacja miejsc pracy lub zanieczyszczenie środowiska naturalnego wynikające z ich funkcjonowania. Społeczeństwo jest coraz bardziej świadome faktu, że jeżeli nie nastąpi radykalna zmiana w postępowaniu, to grozi nam katastrofa ekologiczna, społeczna, a także ekonomiczna, i to nawet na skalę światową. Od przedsiębiorstwa oczekuje się zatem prowadzenia działalności w sposób odpowiedzialny społecznie, czyli zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Rozwój zrównoważony, czyli *sustainable development*, jest to rozwój, którego celem jest wzrost gospodarczy niezbędny do zapewnienia ludziom dobrobytu, ale z uwzględnieniem dobra społecznego, sprawiedliwości i warunków niezbędnych do zachowania zasobów i walorów środowiska naturalnego [Laszlo 2008, s. 34]. Koncepcja rozwoju zrównoważonego pojawiła się stosunkowo niedawno, ale jest niezwykle istotnym i aktualnym zagadnieniem naukowym. W koncepcji tej dąży

się do jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów, zarówno o charakterze materialnym, jak i niematerialnym. Pod uwagę bierze się również społeczną odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) w warunkach tak zwanego ekorozwoju.

W kształtowaniu omawianej koncepcji ma również udział rachunkowość, która coraz częściej zaczyna zwracać uwagę nie tylko na mierzalne efekty działalności gospodarczej dające się skodyfikować w sprawozdanie finansowe, ale i te niemierzalne, jakimi są etyka, odpowiedzialność, ekologia. Narzędzia rachunkowości mogą zostać zatem wykorzystane do skutecznego, efektywnego i zgodnego z założeniami koncepcji zrównoważonego rozwoju zarządzania przedsiębiorstwem.

W niniejszym artykule przedstawiono w pierwszej kolejności podstawowe determinanty budowy wartości przedsiębiorstwa, a następnie nawiązano do istoty filozofii społecznej odpowiedzialności biznesu. Rozważania na temat wartości firmy z jednej strony, a idei CSR z drugiej pozwoliły przejść do meritum pracy – czyli do koncepcji zrównoważonej orientacji przedsiębiorstwa. Artykuł kończy się próbą wskazania, jak można wpisać założenia koncepcji CSR do strategii organizacji.

Artykuł ma charakter teoretyczny i został napisany w oparciu o badania literaturowe. Przy jego tworzeniu wykorzystano najnowszą literaturę w postaci książek, artykułów i stron internetowych.

## 2. Zarządzanie wartością firmy

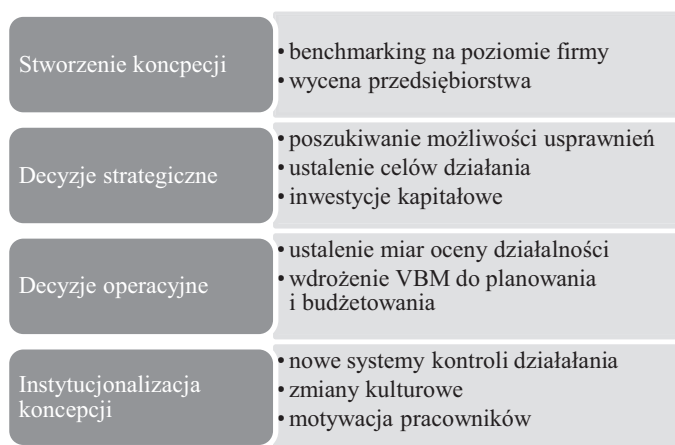
Temat kreowania wartości przedsiębiorstwa został podjęty w literaturze przedmiotu w Stanach Zjednoczonych w latach 80. XX wieku. W 1986 r. ukazała się książka A. Rappaporta *Creating Shareholders Value* [Cwynar, Cwynar 2007, s. 42]. W publikacji tej przedstawiono podstawowe informacje na temat formułowania, wdrażania i kontroli strategii ukierunkowanej na wzrost wartości. Do Europy Zachodniej idea *value based management*, czyli zarządzania wartością firmy, dotarła w połowie lat 90. XX wieku [Szczepankowski 2007, s. 20].

Podstawowym założeniem koncepcji zarządzania wartością firmy jest takie kierowanie daną jednostką gospodarczą, aby w jego wyniku doprowadzić do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa z punktu widzenia interesów właścicieli i zaangażowanych przez nich kapitałów. Innymi słowy, głównym celem działalności firmy jest kreacja wartości dla akcjonariuszy. Osiągnięcie tego zamierzenia staje się możliwe, o ile zastosuje się właściwą strategię wzrostu wspartą odpowiednim systemem zarządzania [Pniewski, Bartoszewicz 2008, s. 53]. Strategia ta powinna się opierać na następujących założeniach [Szczepankowski 2007, s. 22]:

- jest wdrażana i rozwijana dla całego przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasowym,
- jest powiązana z systemem motywowania i wynagradzania pracowników,
- jednoznacznie podkreśla powiązania finansowe wszystkich decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie,



- umożliwia ocenę podejmowanych decyzji przez rynek kapitałowy i inwestorów,
  - wykorzystuje wszelkie możliwości podwyższenia wartości,
  - jest nastawiona na wypracowanie długookresowej nadwyżki pieniężnej,
- Proces zarządzania wartością wymaga przejścia przez cztery etapy przedstawione na rys. 1.



**Rys. 1.** Etapy rozwoju strategii zarządzania wartością

Źródło: [Marcinkowska 2000, s. 24].

Zgodnie z zaprezentowanym podejściem zarządzanie wartością przedsiębiorstwa rozpoczyna się od opracowania koncepcji, a kończy na zbudowaniu właściwych miar służących do oceny decyzji podejmowanych przez zarząd jednostki w celu wspomaganie jej realizacji. Dokonując oceny efektywności tworzenia wartości przedsiębiorstwa, należy bazować zarówno na miarach finansowych, jak i niefinansowych. Wśród najczęściej wskazywanych miar finansowych na szczególną uwagę zasługują [Pioch 2003, s. 28]:

- *free cash flow* (FCF), czyli wolne przepływy pieniężne,
- *cash flow per share*, czyli przepływy pieniężne przypadające na jedną akcję,
- *cash flow return on investment*, czyli przepływy pieniężne z zainwestowanych środków pieniężnych,
- *market value added*, czyli rynkowa wartość dodana.

Druga grupa wskaźników powinna odzwierciedlać m.in. satysfakcję pracowników, lojalność i zadowolenie klientów oraz inne niefinansowe aspekty działalności podmiotu, istotne z punktu widzenia zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

Przechodząc na grunt praktyczny, należy stwierdzić, że rozwój koncepcji zarządzania wartością firmy jest możliwy, o ile jednostka [Pniewski, Bartoszewicz 2008, s. 25-26]:

- a) wykorzystuje strategiczną kartę wyników lub jej elementy do formułowania strategii budowania wartości przedsiębiorstwa,
- b) jest świadoma znaczenia niematerialnych źródeł wartości stanowiących istotny wskaźnik przyszłych możliwości rozwoju jednostki, w szczególności kapitału intelektualnego oraz zarządzania wartością klienta,
- c) przestrzega podstawowych norm etycznych, takich jak uczciwość, dobra wola, partnerstwo, otwartość, stanowiących podstawę budowy zaufania społecznego dla przedsiębiorstwa,
- d) traktuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako podwalinę dla budowy przewagi konkurencyjnej i długofalowego wzrostu wartości.

### 3. Filozofia społecznej odpowiedzialności biznesu

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu opiera się na stwierdzeniu, że jednostki gospodarcze nie tylko ponoszą odpowiedzialność prawną i ekonomiczną, ale są także zobowiązane do podejmowania działań przyczyniających się do ochrony i podnoszenia standardów społecznych [Nakonieczna 2008, s. 9].

Zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu zawiera spojrzenie z punktu widzenia nauk ekonomicznych, filozofii – zwłaszcza etyki – oraz nauk społecznych. Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju (World Business Council for Sustainable Development) traktuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako etyczne zachowanie wobec społeczeństwa polegające na stałym zaangażowaniu biznesu, aby postępować etycznie i przyczyniać się do ekonomicznego rozwoju z równoczesnym ulepszaniem życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i całego społeczeństwa [*The World Business...*].

W ramach filozofii CSR można wyodrębnić cztery poziomy odpowiedzialności społecznej, takie jak: odpowiedzialność ekonomiczna ukierunkowana na osiąganie zysków, odpowiedzialność prawna związana z wymogiem przestrzegania prawa, odpowiedzialność etyczna wynikająca z respektowania norm etycznych oraz filantropia rozumiana jako podejmowanie działań na rzecz osób potrzebujących [Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 67].

Koncepcja CSR miała istotny wpływ na zmianę kryteriów podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania, zwłaszcza tych związanych z procesem produkcyjnym. Analizując zagadnienie z perspektywy czasu, należy zauważyć, że początkowo firmy były nastawione na produkcję. Następnie ich przedmiotem zainteresowania stał się produkt. Po weryfikacji tego podejścia firmy zaczęły wykazywać orientację sprzedażową, która została zmodyfikowana w kierunku orientacji marketingowej. Współcześnie przedsiębiorstwa wdrażające filozofię CSR stosują tak zwaną zrównoważoną orientację.

## 4. Idea zrównoważonej orientacji przedsiębiorstwa

Na podkreślenie zasługuje fakt, że idea budowania wartości dla akcjonariuszy nie jest sprzeczna z koncepcją budowania wartości dla interesariuszy. W rzeczywistości gospodarczej warunkiem koniecznym kreowania wartości dla akcjonariuszy jest poszanowanie interesów wszystkich pozostałych zainteresowanych grup [Cwynar, Cwynar 2007, s. 14]. Maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy wymaga od jednostki spełnienia oczekiwań zarówno klientów, dostawców, kadry zarządzającej, pracowników czy społeczności lokalnej. W praktyce przedsiębiorstwo może podjąć się działań, ukierunkowanych na spełnienie oczekiwań podmiotów zewnętrznych, jak np. oferowanie produktów i usług spełniających życzenia klientów, optymalizowanie procesów produkcyjnych poprzez efektywniejsze wykorzystywanie surowców albo budowanie kultury organizacyjnej bazującej na wartościach etycznych.

Zrównoważona orientacja przedsiębiorstwa oznacza strategię, zgodnie z którą jednostka stara się angażować interesariuszy zarówno na płaszczyźnie ekonomicznej, społecznej, jak i ekologicznej. Angażowanie, o którym mowa, polega na prowadzeniu dialogu, który w rezultacie prowadzi do osiągania korzyści przez wszystkie zainteresowane strony. Rezultatem takiego postępowania, jest to, że firma, prowadząc zrównoważoną działalność, minimalizuje negatywny wpływ na środowisko, maksymalizuje swój wkład w działalność na rzecz społeczeństwa i kreuje jednocześnie długofalową strategię budowy wartości przedsiębiorstwa.

Korzyści wynikające z wprowadzenia przez daną jednostkę koncepcji zrównoważonego wzrostu przekładają się na kreowanie wartości dla akcjonariuszy w następujących aspektach [Pioch 2003, s. 42-43]:

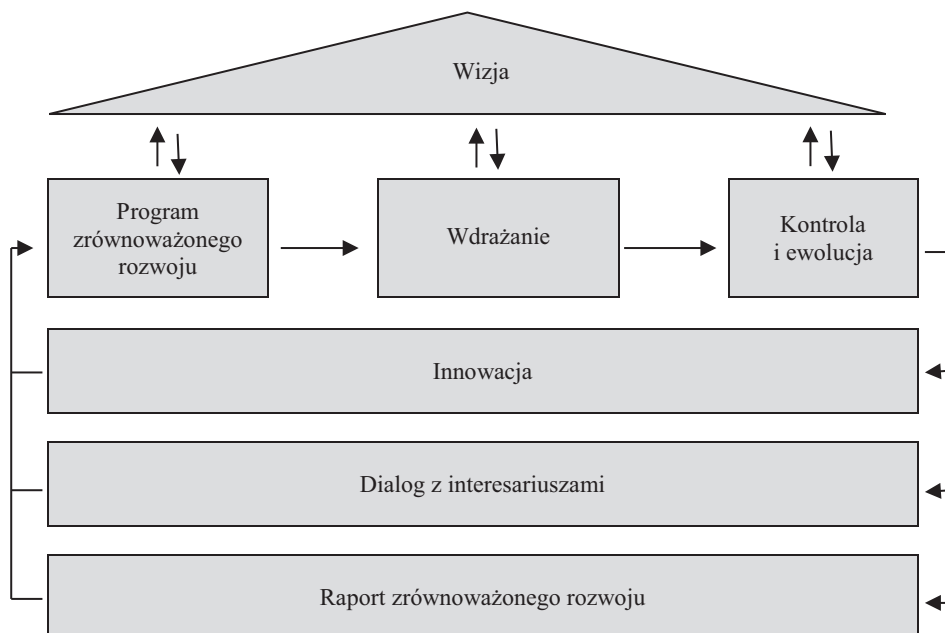
- ułatwienia w pozyskiwaniu kapitału, często niżej oprocentowanego,
- uzyskanie niższych stawek opłat ubezpieczeniowych,
- pozytywny wizerunek w oczach klienta,
- uzyskanie poparcia przez organizacje ekologiczne,
- zwiększenie efektywności ekonomicznej (obniżenie kosztów jako pochodna zmniejszenia zużycia energii),

Zespół *The Economist Intelligence Unit*, badając w 2009 r. znaczenie zrównoważonej orientacji dla strategii organizacji, wykazał, iż wciąż 33% przebadanych przedsiębiorstw nie robi wystarczająco dużo, by zintegrować CSR ze strategią biznesową. Wśród czynników wymienianych jako kluczowe dla przyjęcia zrównoważonej orientacji jako integralnej części strategii są: jasne wytyczne od liderów i wyższych szczebli menedżerskich (64%), co bezpośrednio implikuje wizję i zaangażowanie po ich stronie, w dalszej kolejności wymieniane jest właśnie zaangażowanie wyższych szczebli menedżerskich (60%), powiązanie CSR z celami przedsiębiorstwa (43%) oraz wystarczające nakłady finansowe (38%) [*Management magnified...* 2009].

## 5. Implementacja założeń CSR do strategii organizacji

Wprowadzenie filozofii CSR do danej jednostki organizacyjnej wymaga zbudowania w pierwszej kolejności tak zwanego systemu zarządzania zrównoważonym

rozwojem (*sustainability management system* – SMS). Powinien on stanowić jeden z elementów kompleksowego systemu zarządzania firmą. System zarządzania zrównoważonym rozwojem, dzięki koncepcji ciągłego doskonalenia, ma za zadanie wspierać i ułatwiać wdrażanie wizji i strategii na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej firmy. Jego głównym zadaniem jest wypełnienie luki pomiędzy orientacją strategiczną a działaniami operacyjnymi. Struktura SMS została zaprezentowana na rys. 2.



**Rys. 2.** Struktura systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem

Źródło: [Bosch 2010, s. 97].

Efektem końcowym całego procesu jest sporządzenie tak zwanego raportu zrównoważonego rozwoju. W dokumencie tym firma wykazuje, jakie postępy osiągnęła w realizacji procesu zrównoważonego rozwoju. Najczęściej raport taki jest sporządzany zgodnie z „wytycznymi do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju” GRI [Bosch 2010, s. 97-111].

Wytyczne GRI zostały opublikowane w marcu 1999 r. [*Normy i standardy...*]. W latach 1999-2000 wytyczne te zostały próbnie wprowadzone w 21 przedsiębiorstwach. W roku 2002 został opublikowany standard wytycznych „G2”, a po kolejnych czterech latach testowania standard wytycznych „G3”. Polskie tłumaczenie wytycznych dostępne jest w Internecie od 2009 r. [Anam 2013].

Liczba firm stosujących wytyczne GRI systematycznie rośnie, największy przyrost miał miejsce w 2008 r. [Global Reporting Initiative... 2008/2009]. W 2009 r.

raporty tworzone na bazie wytycznych GRI stanowiły blisko 30% wszystkich raportów [CR Reporting Awards 08... 2009].

Szczególną przydatność w procesie wdrażania omawianego systemu ma strategiczna karta wyników. Zgodnie z definicją jest ona narzędziem, za pomocą którego przekłada się strategię, misję oraz wizję na cele i mierniki w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych, a także rozwoju [Kaplan, Norton 2002, s. 27]. Na potrzeby filozofii CSR w literaturze przedmiotu sugeruje się następujące możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników:

- wpisanie założeń CSR w funkcjonujące w przedsiębiorstwie perspektywy karty,
- dołączenie do istniejących perspektyw piątej płaszczyzny poświęconej wyłącznie zagadnieniom związanym z CSR,
- zastąpienie perspektywy klienta perspektywą szeroko rozumianych interesariuszy lub też perspektywą klienta i interesariuszy,
- stworzenie odrębnej strategicznej karty wyników wyłącznie na potrzeby CSR.

Przechodząc na grunt polskich przedsiębiorstw, można zauważyć wzrost zainteresowania filozofią CRS. Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2008 r. dla „Harvard Business Review Polska” i CSR Consulting, przyczyną tego stanu rzeczy jest wzorowanie się na korporacjach międzynarodowych, głównie amerykańskich. Tylko 7,6% respondentów potwierdziło, że filozofia CSR jest w ich przedsiębiorstwie ściśle powiązana ze strategią [Greszta 2008, s. 15].

## 6. Wnioski

Analizując literaturę przedmiotu, można wysnuć wniosek, że koncepcja zrównoważonej orientacji przedsiębiorstwa powoli staje się jednym z podstawowych narzędzi zarządzania organizacją. Elementem wyróżniającym ją spośród innych idei jest poszerzenie finansowych celów działalności firmy o troskę nie tylko o własne interesy, ale także o dobrostan szeroko rozumianej grupy interesariuszy.

Kwestią kluczową jest więc zbudowanie właściwych relacji z wszystkimi zainteresowanymi grupami znajdującymi się w otoczeniu firmy, jak i w jej wnętrzu. Kształtowanie ich struktury i charakteru umożliwi wykorzystanie szans stwarzanych przedsiębiorstwu przez interesariuszy oraz minimalizowanie zagrożeń wynikających z ich działań. Spełniając powyższe wymagania, jednostka tworzy wartość dla interesariuszy, przyczyniając się tym samym do budowy własnej wartości w długim okresie w sposób strategiczny i zrównoważony.

## Literatura

- Anam L., *Praktyka raportowania społecznego w Polsce*, <http://www.csinfo.org/pl/wiadomosci/artykuly/3186-praktyka-raportowania-spoecznego-w-polsce> (dostęp: 19.12.2013).
- Bosch G., *System zarządzania zrównoważonym rozwojem*, [w:] *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, red. J. Kronenberg, T. Bergier, Fundacja Sendzimira, Kraków 2010.

- CR Reporting Awards 08, Global Winners & Reporting Trends, March 2009.
- Cwynar A., Cwynar W., *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*, Polska Akademia Rachunkowości, Warszawa–Rzeszów 2007.
- Global Reporting Initiative – Year in Review, 2008/2009.
- Greszta M., *Oczekiwania społeczne zmieniają zachowania firm w Polsce: Odpowiedzialny biznes 2008*, „Harvard Business Review Polska”, wydanie specjalne 2008.
- Herman A., Szablewski A., *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2002.
- Laszlo C., *Firma zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008.
- Management magnified, Sustainability and corporate growth, the Economist Intelligence Unit*, London, 2009, s. 2-10, [http://www.economistinsights.com/sites/default/files/legacy/mgthink/SAS\\_Sustainability\\_WEB.pdf](http://www.economistinsights.com/sites/default/files/legacy/mgthink/SAS_Sustainability_WEB.pdf) (dostęp: 19.12.2013).
- Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.
- Nakonieczna J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
- Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)*, <http://spolecznieodpowiedzialni.pl/files/file/vs6y70yawb8g8thdifwzajn4jlxof.pdf> (dostęp: 19.12.2013).
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Pioch J., *Destrukcyjność wartości dla akcjonariuszy – wybrane czynniki*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy w dobie kryzysu*, red. S. Kasiewicz, L. Pawłowicz, CeDeWu, Warszawa 2003.
- Pniewski K., Bartoszewicz B., *Kreowanie wartości, jako cel nadrzędny*, [w:] *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa 2008.
- Szczepankowski P., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
- The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, <http://www.wbcsd.ch/home.aspx> (dostęp: 19.12.2013).

## CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE PROCESS OF VALUE BASED MANAGEMENT

**Summary:** The company sustainable orientation means a strategy according to which an individual is trying to engage stakeholders both on the economic, social and ecological level. The result of such proceedings is that the company leading sustainable business minimizes the negative impact on the environment, maximizes its contribution to the activities of society and at the same time creates a long-term strategy of building enterprise value. The article presents the basic determinants of the construction of the company value in present times, and refers to the essence of the philosophy of Corporate Social Responsibility. Reflections on the company value on the one hand, and on the other CSR allowed to go into the merits of the work –that is, to the concept of the company sustainable orientation.

**Keywords:** company value, company sustainable orientation.