

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 338

**Spółeczna odpowiedzialność  
organizacji**

**Diagnoza i doskonalenie**

Redaktorzy naukowci

Zdzisław Pisz

Magdalena Rojek-Nowosielska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Adam Dębski

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 978-83-7695-425-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	7
<b>Jadwiga Adameczyk:</b> Obszary i kryteria oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw .....	9
<b>Anna Baraniecka:</b> Raportowanie o poziomie kapitału społecznego w Polsce – stan obecny i perspektywy .....	20
<b>Marcin Geryk:</b> Rola skutecznej komunikacji z interesariuszami jako narzędzie kształtowania polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności uczelni .....	40
<b>Ewa Głuszek:</b> CSR wśród czołowych przedsiębiorstw Rankingu Odpowiedzialnych Firm – podejście tradycyjne czy nowoczesne? .....	52
<b>Sylvia Jarosławska-Sobór:</b> Praktyczny wymiar paradygmatu społecznej odpowiedzialności w polskim górnictwie węgla kamiennego .....	68
<b>Ewa Jastrzębska:</b> Kodeks etyczny jako element zarządzania przez wartości .....	78
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Bezpieczeństwo pracy – istotny element całościowej strategii działań CSR .....	88
<b>Katarzyna Klimkiewicz:</b> Społeczna odpowiedzialność pracodawców – perspektywa teoretyczna a oczekiwania uczestników rynku pracy .....	97
<b>Elżbieta Kolasińska:</b> Blaski i cienie praktyk społecznej odpowiedzialności organizacji .....	107
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w perspektywie granic organizacji .....	118
<b>Paweł Kuźbik:</b> Odpowiedzialność społeczna w sporcie .....	130
<b>Adrian Pyszka:</b> Wychodząc poza CSR, czyli jak tworzyć wartość w relacji firmy z interesariuszami, wykorzystując hybrydowe łańcuchy wartości .....	141
<b>Marcin Ratajczak:</b> Koncepcja CSR w aspekcie osiągniętych korzyści społecznych na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu .....	156
<b>Piotr Rogala:</b> Wysoka jakość życia jako nadrzędny cel społecznej odpowiedzialności biznesu .....	166
<b>Anna Stankiewicz-Mróz:</b> CSR w obszarze personalnym po przejęciach w sektorze farmaceutycznym .....	174
<b>Ewa Stawicka:</b> Stosowanie norm i standardów społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach sektora MŚP .....	185
<b>Justyna Szumniak-Samolej:</b> Inicjatywy B Lab jako wsparcie w tworzeniu innowacyjnych modeli biznesowych opartych na idei CSR .....	195
<b>Przemysław Wolczek:</b> Ewolucja podejścia do koncepcji zrównoważonego rozwoju na arenie międzynarodowej .....	206

## Summaries

<b>Jadwiga Adamczyk:</b> Areas and criteria of assessment of Corporate Social Responsibility .....	19
<b>Anna Baraniecka:</b> Reporting on the level of social capital in Poland – current state and perspectives .....	39
<b>Marcin Geryk:</b> The role of effective communication policy as a tool for social responsibility of university .....	51
<b>Ewa Głuszek:</b> Corporate Social Responsibility among ROF corporations – traditional or modern approach? .....	67
<b>Sylwia Jarosławska-Sobór:</b> Practical dimension of social responsibility paradigm in Polish hard coal mining .....	77
<b>Ewa Jastrzębska:</b> Code of ethics as a part of management by values .....	87
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Occupational safety – an important element of the overall strategy of CSR .....	96
<b>Katarzyna Klimkiewicz:</b> Employers social responsibility – theoretical perspective vs. expectations on the labour market .....	106
<b>Elżbieta Kolańska:</b> Pros and cons of practices of Corporate Social Responsibility .....	117
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Corporate Social Responsibility from the perspective of organisational frontiers .....	129
<b>Paweł Kuźbik:</b> Social responsibility in sport .....	140
<b>Adrian Pyszka:</b> Moving beyond CSR, that is how to create value between company and stakeholders using hybrid value chains .....	155
<b>Marcin Ratajczak:</b> The concept of CSR in the context of social benefits achieved by small and medium-sized enterprises of agribusiness .....	165
<b>Piotr Rogala:</b> High quality of life as a top priority of Corporate Social Responsibility .....	173
<b>Anna Stankiewicz-Mróz:</b> CSR in the HR area after acquisitions in the pharmaceutical sector .....	184
<b>Ewa Stawicka:</b> The use of norms and standards of social responsibility in the SME sector .....	194
<b>Justyna Szumniak-Samolej:</b> B Lab’s solutions as support for development of innovative business models based on the CSR idea .....	205
<b>Przemysław Wolczek:</b> The evolution of the approach to the concept of sustainable development on the international scene .....	218

**Janusz Kroik, Jan Skonieczny**

Politechnika Wroclawska

---

## ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA PRZEDSIĘBIORSTWA W PERSPEKTYWIE GRANIC ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Celem pracy jest przedstawienie procesu kształtowania granic organizacji w kontekście podejmowania przez nią działań na rzecz odpowiedzialności społecznej. Przyjęto, że podstawą ich wyznaczania są: sytuacja biznesowa, wzorzec zachowań (strategia) i wartość biznesowa. W oparciu o analizę dostępnej literatury wykazano, że kształtowanie granic organizacji z wykorzystaniem modeli biznesowych może być wartościowym narzędziem w rozpoznaniu działań dotyczących odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Stwierdzono, że przez identyfikację granic organizacji można badać powiązania pomiędzy nimi a granicami odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** odpowiedzialność społeczna, granice organizacji, modele biznesu.

DOI: 10.15611/pn.2014.338.10

### 1. Wstęp

Mimo ożywionej dyskusji wśród naukowców i praktyków zarządzania dotyczącej roli i znaczenia CSR w przedsiębiorstwie, w dalszym ciągu występuje niejednoznaczność w ocenie tej koncepcji zarządzania. Wynika to zapewne z tego, że specjaliści reprezentujący różne dyscypliny naukowe formułują swoje opinie i oczekiwania w odmienny sposób, doprowadzając do „rozmycia” pojęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Sytuacja ta, nazwana symbolicznie wieżą Babel<sup>1</sup>, wywołuje poważne trudności w umiejscowieniu koncepcji CSR w realiach biznesowych przedsiębiorstwa. Liczne badania działalności menedżerskiej potwierdzają ogólną znajomość tego zagadnienia, ale konkluzje wpływające z nich nie są pozytywne. Na potwierdzenie tych wniosków przywołujemy stwierdzenie sformułowane w jednym z badań wykonanych na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, iż istnieje luka nie tylko niewiedzy, ale też niechęci wobec CSR, szczególnie w małych przedsiębiorstwach, z powodu przyjętych priorytetów i decy-

---

<sup>1</sup> J. Jonkier, A. Rudnicka, J. Reichel, *Nowe horyzonty. Przewodnik po odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011, s. 20.

zji zdeterminowanych czasem<sup>2</sup>. Taki stan jest naszym zdaniem przesłanką do podjęcia badań dotyczących definiowania granic organizacji i odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa w celu uzyskania większej spójności w jej postrzeganiu. Spoglądanie na odpowiedzialność społeczną przez pryzmat granic organizacji może wpłynąć, co jest naszym założeniem badawczym, na zmniejszenie niepewności w zakresie i sposobie stosowania CSR w praktyce zarządzania<sup>3</sup>. Przyjęte założenie wynika bowiem z tego, że opisane w literaturze przedmiotu propozycje wymiarów granic organizacji mogą umożliwić swoiste zobiektywizowanie oddziaływania aktywności i zoperacjonalizowanie założonych celów stawianych przed CSR. Należy jednak zdawać sobie sprawę, że jeżeli nie zostanie doprecyzowany sposób ujmowania granic organizacji, jej typów i charakterystyk, to nie otrzyma się wartościowej interpretacji ich znaczenia dla ewentualnego uporządkowania odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Motywem dla rozumienia granic organizacji jest ich odmienność od prostego kojarzenia ich jako barier lub przeszkód utrudniających funkcjonowanie organizacji w otoczeniu.

Zakładając, że koncepcja CSR ma charakter strategiczny, co oznacza, że przenika w swoich wyróżnionych działaniach do tworzonego przez organizację łańcucha wartości (ma ponadto wpływ na jego elementy), potencjalnie może kształtować granice organizacji, jeśli są one formułowane właśnie w oparciu o koncepcję łańcucha wartości. Chodzi tu zarówno o rozwijanie, jak i o rozszerzanie granic organizacji kształtowanych na podstawie strategii i jej modelu biznesowego. Można sobie wyobrazić sytuację, kiedy to model biznesowy – pojmowany w najbardziej syntetycznym ujęciu jako „koperta” z kluczowymi zasobami i umiejętnościami (kompetencjami)<sup>4</sup>, które odpowiednio skonfigurowane tworzą łańcuch wartości, nie pozwala na „dociążenie” go innymi aktywnościami i inicjatywami z obszaru CSR. W praktyce przybierać to może postać tworzenia autonomicznych podmiotów kreujących aktywności zaliczane do odpowiedzialności społecznej, niewchodzących jednak w skład przyjętej strategii, modelu biznesowego czy łańcucha wartości. Założona sytuacja przewiduje, że strategia, model biznesowy i łańcuch wartości produktu stają

<sup>2</sup> A. Stanek-Kowalczyk, *Wąskie rozumienie społecznej roli firm*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 5, s. 32.

<sup>3</sup> Niepewność ta artykułowana jest często jako pytanie o granice CSR. Podjęcie w artykule próby odniesienia się do pojęcia granic organizacji można wiązać z takim pytaniem, ale są to mimo wszystko oddzielne rozważania. Nie można jednak wykluczyć, że dalsze analizy, wykraczające poza niniejszy artykuł, pójdą w kierunku pozwalającym przybliżyć się do pierwszej odpowiedzi. Dowodzi tego cytat z agendy sesji międzynarodowej w Paryżu z 2013 r. dotyczącej CSR, który brzmi następująco: „*CSR needs therefore more academic studies. These studies could be either empirical, aiming at proposing some satisfying means to measure it, or theoretical in order to better understand the functioning and the implications of the concept of CSR. Defining precisely the frontiers of the concept is probably one of the major concerns and objectives of scholars involved in research on CSR*”, [http://www.univ-orleans.fr/leo/infer/SpecialSession\\_CSR\\_Vauday.pdf](http://www.univ-orleans.fr/leo/infer/SpecialSession_CSR_Vauday.pdf) (5.05.2013).

<sup>4</sup> K. Oblój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 96.

się szansą (lub wyzwaniem) dla organizacji, zmieniając (weryfikując) postrzeganie, typ i wielkość efektów uzyskiwanych przy działaniach zorientowanych na odpowiedzialność społeczną.

Ocena, jak i w jakim stopniu postrzeganie granic odpowiedzialności społecznej będzie kształtować granice organizacji, wymaga na początku przyjęcia określonej konwencji ją definiującej, a następnie przeanalizowania, czy i jakim zakresie inicjatywy i aktywności organizacji mogą zmienić (lub zmieniają) określony wymiar tych granic.

Granice organizacji można zwymiarować. Wynika to z analizy podejść do kwestii granic organizacji prezentowanych w literaturze przedmiotu. Jedną z interesujących całościowych propozycji (zaproponowanych przez S. Cyferta) jest układ czterech wymiarów: władzy, kompetencji, efektywności, kultury (tożsamości)<sup>5</sup>. Nie przesądzając, jakie wymiary warto tworzyć z punktu widzenia odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa, podstawowym celem artykułu jest wykazanie, że granice organizacji wyprowadzane z precyzyjnego opisu przesłanek (do których zaliczamy strategię, model biznesowy i łańcuch wartości), które mogą służyć do jej usystematyzowania. Drugim celem artykułu jest wskazanie kierunku dalszych badań pozwalających na zbudowanie transparentnej mapy relacji zachodzących między typami (obliczami) odpowiedzialności społecznej a wymiarami kształtujących granice organizacji. Podejmując problem CSR w perspektywie granic organizacji, autorzy artykułu mają nadzieję, że takie podejście przyczyni się do lepszego zrozumienia tej koncepcji zarządzania przez praktyków.

## 2. Granice organizacji

Problem granic organizacji był już dyskutowany w przeszłości. Jako przykład podajemy pracę K.J. Arrowa *Granice organizacji*<sup>6</sup>, w której rozpatrywane granice były formułowane w konwencji racjonalizacji działań organizacji je wyznaczających. Także w tej samej pracy K.J. Arrow porusza problem odpowiedzialności społecznej, kojarzony jako zawieranie świadomych lub raczej częściej nieświadomych umów (społecznych), co w okresie pisania tych słów kojarzyło się z etyką i moralnością. Łącząc działalność przedsiębiorstwa z jej odpowiedzialnością społeczną, stwierdza on, że „musimy w pewnym stopniu brać pod uwagę odpowiedzialność społeczną, jednak nie ma ona wtedy prostej, wyraźnie zaznaczonej granicy”<sup>7</sup>.

W literaturze z obszaru zarządzania granica jest linią oddzielającą organizację od otoczenia (i *vice versa*). A. Koźmiński, definiując otoczenie organizacji, rozumie ją jako „wszystko to, co znajduje się na zewnątrz przedsiębiorstwa, poza jego

<sup>5</sup> S. Cyfert, *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 33.

<sup>6</sup> K.J. Arrow, *Granice organizacji*, PWN, Warszawa 1985.

<sup>7</sup> Tamże, s. 21.

granicami, i oddziałuje na niego”<sup>8</sup>. Podobnie definiuje granicę G. Schreyögg, który jednocześnie wskazuje, że między organizacją a otoczeniem nie istnieje żadna naturalna granica, jaka występuje pomiędzy tworami przyrody, np. między drzewem a środowiskiem naturalnym. Swoją granicę, jego zdaniem, organizacja definiuje przez własne działania<sup>9</sup>.

Według S. Cyferta istnieje wiele granic organizacji. Do takiej konkluzji dochodzi on, przedstawiając różne definicje granic organizacji, które następnie poddaje szczegółowej analizie. Stanowi ona podstawę do opracowania przez niego własnej typologii granic organizacji. W oparciu o kryterium przestrzenno-strukturalne wyróżnia on dwie granice zewnętrzne, tj. z otoczeniem instytucjonalnym i konkurencyjnym, oraz trzy wewnętrzne, tj. w projektach, modelu funkcjonalnym i procesach<sup>10</sup>. Jego wnioski można sprowadzić do trzech ogólnych kwestii przedstawionych w tab. 1.

**Tabela 1.** Podstawowe wnioski z badań nad granicami organizacji

Kwestie wynikające z badań granic organizacji	Charakterystyka wniosku z badań granicy organizacji
Liczba podstawowych podejść w definiowaniu granic	Można wyróżnić cztery podstawowe podejścia do definiowania granic organizacji: podejście traktujące granice w kategoriach mechanizmów wyodrębnienia organizacji z otoczenia, podejście traktujące granice w kategoriach mechanizmów wzajemnego oddziaływania organizacji i otoczenia, podejście traktujące granice w kategoriach wzorca funkcjonowania organizacji i podejście traktujące granice w kategoriach wyznacznika sfery oddziaływania organizacji
Sposób artykułowania oddziaływania organizacji na granicę	Granice organizacji definiują sferę oddziaływania organizacji, są mechanizmami integracji organizacji z otoczeniem i określają sposoby rozgraniczenia pomiędzy organizacją i otoczeniem
Przebieg granic	Istniejące w literaturze definicje odnoszą się do zewnętrznego wymiaru granic, pomijają natomiast zagadnienie granic wewnętrznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Cyfert, wyd. cyt., s. 20, 21.

K. Obłój uważa definiowanie granic organizacji za składnik procesu wdrażania strategii. Według niego cały ten proces obejmuje cztery następujące kroki: interpretację otoczenia, określenie celów i priorytetów, wyznaczenie granic firmy i budowanie modelu biznesowego<sup>11</sup>. Określanie granic organizacji odbywa się przez poszukiwanie odpowiedzi na pytania: „co jest biznesem naszej organizacji” i „co może nim być” oraz „co nie jest biznesem naszej organizacji” i „co nie powinno nim być”. Wyznaczanie granic oznacza dla każdej organizacji decyzje o uwzględnieniu

<sup>8</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 33.

<sup>9</sup> G. Schreyögg, *Organisation*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1996, s. 298, 299.

<sup>10</sup> S. Cyfert, wyd. cyt., s. 26.

<sup>11</sup> K. Obłój, wyd. cyt., s. 50.



i/lub wykluczeniu tych elementów, które ze względu na wymiar strategiczny muszą być okresowo weryfikowane i dyskutowane, ponieważ zmiany w otoczeniu lub dążenia liderów mogą zmodyfikować terytorium działania organizacji wyznaczone przez geografę, klientów, produkty i technologię dystrybucji<sup>12</sup>. W celu zapewnienia wykonalności podjętych przez liderów decyzji K. Oblój proponuje tworzenie modelu biznesowego pełniącego funkcję „koperty” i łączącego ze sobą takie elementy organizacji, jak: zasoby, umiejętności i powiązania między nimi<sup>13</sup>. Model ten (jak każdy inny model biznesowy) wymaga decyzji menedżerskich odnoszących się do jego budowy w oparciu o takie kryteria, jak: spójność, wybór, efektywność i nowatorstwo modelu<sup>14</sup>. Wynika z tego, że najbardziej poszukiwane modele biznesowe są rozwinięciem strategii i przyczyniają się do wzrostu prawdopodobieństwa jej wdrożenia przez organizację.

C. Zook i J. Allen są przekonani o strategicznym wymiarze granic przedsiębiorstwa. Uważają oni, że bez klarownej definicji granic organizacji istnieje trudność w określeniu jej pozycji konkurencyjnej, siły konkurentów i możliwości wzrostu<sup>15</sup>. Podstawą jej delimitacji jest zdefiniowanie granic podstawowej działalności przedsiębiorstwa jako przesłanki dla jej trwałego i przynoszącego zyski wzrostu. Wyróżniają oni dwa podejścia do wyznaczania granic działalności podstawowej przedsiębiorstwa<sup>16</sup>: „z zewnątrz do wewnątrz” i „z wewnątrz do zewnątrz”.

Pierwsze polega na definiowaniu granic działalności podstawowej przedsiębiorstwa przez reguły gospodarki rynkowej, natomiast drugie – na wytyczeniu granic przedsiębiorstwa przez działania w obszarze zaopatrzenia, produkcji i sprzedaży

Przytoczone opinie różnych autorów dotyczące granic organizacji i sposobów ich definiowania są istotne dla naszego dalszego wywodu, ponieważ pokazują związki pomiędzy nimi a działalnością podstawową (biznesem podstawowym) i koncepcją zarządzania (strategią, modelem biznesowym) realizowaną przez przedsiębiorstwo w oparciu o przyjętą wizję oraz posiadany potencjał strategiczny.

### 3. CSR a granice organizacji

Na podstawie dotychczasowych rozważań stwierdzamy, że proces definiowania granic organizacji polega na analizie sytuacji biznesowej, wyborze wzorców zachowań (strategii) oraz ocenie wartościującej dopasowanie obu tych składowych (zob. rys. 1).

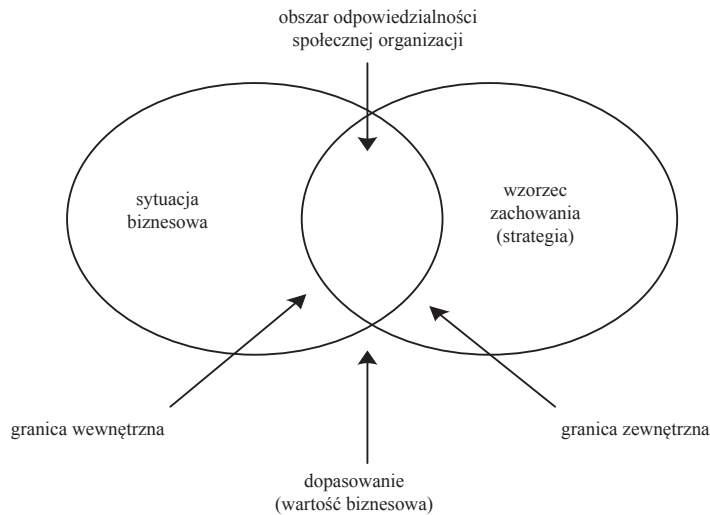
<sup>12</sup> K. Oblój, wyd.cyt., s. 62, 63.

<sup>13</sup> Tamże, s. 97.

<sup>14</sup> M. Duczkowska-Piasecka (red.), M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013, s. 292.

<sup>15</sup> C. Zook, J. Allen, *Strategia zrównoważonego wzrostu dla Twojej firmy. Część I: Strategia wzrostu w erze zmian*, Helion, Gliwice 2005, s. 44.

<sup>16</sup> Tamże, s. 25, 26.



**Rys. 1.** Odpowiedzialność społeczna i granice organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Sytuacja biznesowa kreuje granicę zewnętrzną organizacji, natomiast wybrane wzorce zachowań określają granicę wewnętrzną organizacji. Obszar wspólny pomiędzy zdefiniowanymi granicami stanowi zakres odpowiedzialności społecznej organizacji. Stopień dopasowania do siebie granicy decyduje o wykreowanej przez organizację wartości biznesowej. Układ ma charakter dynamiczny. Wyróżnione wewnętrzną i zewnętrzną granicą organizacji odznaczają się zmiennością. Tym samym obszar społecznej odpowiedzialności znajdujący się pomiędzy granicami ulega ciągłym zmianom. Pokazany na rys. 1 obszar społecznej odpowiedzialności ma charakter pogładowy. Wyodrębniliśmy go, żeby podkreślić, że strategia jest „pochodną” kompozycji czynników zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa, na które ma wpływ również odpowiedzialność społeczna. Uważamy, że organizacja może wpływać na ten obszar, zarządzając swoimi granicami.

Przyjęcie takiej konwencji opisu jak na rys. 1 jest zgodne z koncepcją hybrydowego łańcucha wartości (HCV)<sup>17</sup>, a także z motywami strategicznymi R.M. Granta<sup>18</sup>. Mimo tych zgodności wyróżnione granice są próbą innego poznawczo podejścia do problemu z ich wykorzystaniem. Płynność tych granic nie jest przeszkodą w opisie problemu, ponieważ rzeczywiste przedsiębiorstwa zmagają się na co dzień ze zmiennością i koniecznością ciągłej modyfikacji sposobu swego funkcjonowania.

<sup>17</sup> V. Budinich, S. Serneels, *Hybrydowe łańcuchy wartości. Pomost między biznesem i społeczeństwem*, „Harvard Business Review Polska” 2012, dodatek specjalny „Odpowiedzialny biznes 2012. Sojusz na rzecz potrzebnych zmian”, s. 7–17.

<sup>18</sup> R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s.32..

C. Zook i J. Allen do głównych przyczyn powodujących zmiany granic organizacji zaliczają: outsourcing i rozpad tradycyjnych łańcuchów dystrybucji, rosnącą mikrosegmentację klientów, pojawienie nowych konkurentów, coraz węższą specjalizację, rosnącą konkurencję między różnymi modelami (biznesowymi) działalności, cyfrową konwergencję rozmazującą granice między działalnościami informatycznymi, globalizację powodującą rozmazywanie lokalnych granic geograficznych i nowe strategie odwzorowane w łańcuchach dostaw oraz rodzącą się konkurencję zarówno pomiędzy łańcuchami dostaw, jak i między firmami<sup>19</sup>. W tej szczegółowej zmienności ważne są pewne ogólne reguły zmiany granic. Zostały one uwzględnione przez C. Zooka w tzw. cyklu biznesowym „koncentracja-rozwoj-poszukiwanie”<sup>20</sup>, w którym wyznaczanie i poszerzanie granic działalności podstawowej są jej istotnymi składowymi. Możliwości zmiany granic organizacji są obecne również w rozważaniach S. Cyferta, który ich zmiany doszukuje się w takich mechanizmach, jak: rozszerzanie, skracanie czy buforowanie<sup>21</sup>.

Punktem wyjścia do poszukiwania zewnętrznej granicy organizacji (zob. rys. 1) jest określenie jej działalności podstawowej (biznesu podstawowego). Według D. Abella działalność podstawowa polega na określeniu trzech wymiarów<sup>22</sup>: segmentów klientów (czyje potrzeby są zaspokajane), produktów (w jakim zakresie potrzeby są zaspokajane) i technologii (w jaki sposób potrzeby są zaspokajane). Wewnętrzne granice organizacji są wyznaczane w drodze akceptacji wzorców zachowań i składających się na to zachowanie: wartości, norm, oczekiwań formułowanych przez uczestników organizacji. Granica ta jest wyznacznikiem spójności organizacji. Ta działalność organizacji jest przede wszystkim skierowana do wnętrza organizacji, choć może być stopniowo przenoszona na inne podmioty współpracujące i/lub powiązane celami i strategiami (np. grupy kapitałowe).

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa wpływa na jego wewnętrzną spójność. W takim przypadku spójność ta może być tym głębsza, im większą treścią wypełni się samą odpowiedzialność społeczną. O obliczach odpowiedzialności społecznej świadczą liczne typologie opisywane w literaturze przedmiotu i opracowywane w oparciu o różne założenia wyjściowe. Z tych założeń można próbować wyprowadzić określone wnioski co do sposobu kształtowania granic wewnętrznych organizacji i/lub ograniczeń blokujących możliwość ich przeformułowania. Takim przykładem jest syntetyczny podział odpowiedzialności społecznej na etykę, CSR i CSV, zaproponowany przez M. Pindelskiego<sup>23</sup>. Według niego etyka jest aktywnością poza obszarem strategicznego myślenia, CSR zaś jest głównie zaintereso-

<sup>19</sup> C. Zook, J.J. Allen, wyd. cyt., s. 48.

<sup>20</sup> C. Zook, *Niepowstrzymany rozwój. Jak zmieniać firmę, gdy zmienia się rynek*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 50.

<sup>21</sup> S. Cyfert, wyd. cyt., s. 112.

<sup>22</sup> M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 214.

<sup>23</sup> M. Pindelski, *Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 2.

wane przestrzenią rynku, a CSV zarówno rynkiem, jak i samą organizacją. Różne podejścia do odpowiedzialności społecznej zakreślają inny przebieg granic organizacji, co powinno mieć odzwierciedlenie w generowanych opcjach strategicznych, zawsze wyprowadzonych z przyjętej strategii ogólnej. Zbyt wąskie rozumienie odpowiedzialności społecznej jako np. instrumentu z obszaru *public relations* nie daje przesłanek do istotnej zmiany granic organizacji, choć nie można tego przesądzić do końca. Natomiast nadanie odpowiedzialności społecznej wymiaru strategicznego wymaga zmiany granic organizacji. Przykładem nowego postrzegania odpowiedzialności społecznej niech będzie zjawisko tworzenia fundacji przez firmy. Nie jest to aktywność rozumiana tylko w kategoriach: „czysty odruch serca”, „szeroki gest” czy „pochylenie się pana dobrodzieja nad ubogimi”, ale działanie profesjonalne i przedsięwzięcie (zwane filantropią strategiczną), w którym opracowana strategia ma zapewnić jak największą skuteczność działania<sup>24</sup>. Opcja etyki, ze względu swoją ograniczoność jej stosowania, będzie zapewne mniej skuteczna w kreowaniu określonych zachowań niż realizowane, co prawda innymi mechanizmami, dwie wyróżnione wyżej opcje odpowiedzialności społecznej, tj. CSR i CSV<sup>25</sup>. Pewną zmianę w organizacji może wywołać norma ISO 26000, jednak nie można jej uznać za narzędzie porządkujące strategię. Niemniej jednak jej wdrożenie może mieć wpływ na kształtowanie granic wewnętrznych i zewnętrznych organizacji.

Wartość biznesowa w definiowaniu granic organizacji jest ogólnie funkcją odpowiedzi na zadawane pytania odnoszące się do natury organizacji, pozwalające na podejmowanie określonych decyzji o sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jeśli te pytania mają zbyt ogólny charakter i jest ich stosunkowo mało, to użyteczność wyznaczonych na podstawie tych odpowiedzi granic (typów, wymiarów, charakterystyk) nie jest zbyt duża. Konieczność operowania różnymi wymiarami jest jednak oczywista.

#### **4. Odpowiedzialność społeczna a granice organizacji formowane przez modele biznesu**

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa jest z natury nastawiona na współdziałanie z jego interesariuszami. M. Porter i M. Kramer postulują w swym podejściu tworzenie lokalnych klastrów (sojuszy) sprzyjających temu współdziałaniu<sup>26</sup>. Ma to ścisły związek ze wspomnianą wcześniej hybrydowością łańcuchów wartości, która jest przeciwieństwem „owocem” współdziałania generującego wartości z wątkiem społecznym. Istotnymi zadawanymi na tym tle pytaniami są: jaki jest charakter

<sup>24</sup> A. Tomaszewska, *Strategiczna filantropia*, „Rzeczpospolita” 2012, nr 2, dodatek „Filantropia XXI wieku”, s. 2.

<sup>25</sup> Norma ISO 26000 ma wyróżnionych siedem obszarów przedmiotowych. Według tej normy przeprowadzono badania podane w cytowanej wcześniej pracy A. Stanek-Kowalczyk, wyd. cyt.

<sup>26</sup> M. Porter, M. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 99.

oddziaływania CSR na granice organizacji widzianej przez pryzmat modeli biznesowych, czy znane w literaturze przedmiotu modele biznesowe pozwalają, i w jakim zakresie, na „wchłonięcie” wartości społecznych oraz przesuwanie granic organizacji. Do odpowiedzi na te pytania wykorzystamy trzy ramowe typy modeli K. Obłója odnoszące się do łańcucha wartości, tj. modele operatora, integratora i dyrygenta<sup>27</sup>. Każdy z nich jest opisem sposobu tworzenia i udziału przez organizację w łańcuchu wartości, wpływa więc na układ formowanych przez nie granic. Realizacja aktywności w ramach odpowiedzialności społecznej może w każdym z tych modeli wywierać różne „piętno” wynikające ze sposobu komunikowania i trwałości relacyjnej z otoczeniem. Wydaje się, że największe pole (szanse) oddziaływania tworzy model integratora. W relatywnie długim łańcuchu wartości (i tym samym rozszerzonej granicy organizacji) może umieszczać wiele inicjatyw odpowiedzialności społecznej, tj. inicjatyw, które budować będą określony spójny system, np. na różnych etapach produkcji i obrotu.

Z kolei model dyrygenta z natury nastawiony jest na koncentrację na stosunkowo wąskim elemencie łańcucha wartości, ale nastawiony jest na ścisłą współpracę z zewnętrznymi podmiotami, które zapewniają mu jakość, przychód i efektywność własnej oferty. Takie umiejscowienie w łańcuchu wartości wyznacza wyraźne granice wewnętrzne organizacji. Wiąże się to m.in. ze ścisłą ochroną własnych, wąskich, ale kluczowych zasobów. Inna cecha tego modelu wynikająca z wąskiego uczestnictwa w łańcuchu wartości, tj. „ścisła współpraca z partnerami biznesowymi, może kształtować aktywność z pola odpowiedzialności społecznej (patrz np. norma ISO). Czy jest to podstawą do zmiany granic (skracania czy bardziej buforowania)? Jednocześnie kluczowe kompetencje (umiejętności i zasoby) dla modelu dyrygenta tworzą większy potencjał dla stosowania podejścia CSV. Mamy tu na względzie zdolność organizacji do generowania perfekcyjnej, innowacyjnej własnej oferty wartości dla odbiorcy. Idąc krok dalej, można powiedzieć, że założenia modelu wpasowują się nawet do wymogów przedsiębiorczości społecznej realizowanej poprzez innowacyjność<sup>28</sup>.

Model operatora jest odnoszony do wąskiego elementu łańcucha wartości i nastawiony bardziej na doskonalenie i racjonalizację objętych operacji techniczno-organizacyjnych niż na poszukiwanie podmiotów współpracujących przy tworzeniu oferty. Odpowiedzialność społeczna w stosunkowo małym zakresie może tu wyznaczać granice zewnętrzne organizacji pochodzące z utrwalonych reguł przyjętego modelu biznesowego. Ogólnie model ten, wykorzystując podział odpowiedzialności społecznej M. Pindelskiego, orientuje organizację na oblicze bliższe etyce, nie wykluczając rozwiniętych form autoryzowania filantropii korporacyjnej.

<sup>27</sup> K. Obłój, wyd. cyt., s. 104–111.

<sup>28</sup> W przedsiębiorczości społecznej uwaga organizacji skupia się na innowacyjności, dążeniu do zmian społecznych, na kluczowych cechach osobowości przedsiębiorców społecznych lub na rozwiązywaniu problemów społecznych (zob. R. Praszkiec, A. Nowak, *Przedsiębiorczość społeczna*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 35).

Z analizy trzech typów modeli biznesu wynika, że kształtowanie granic organizacji poprzez odpowiedzialną aktywność społeczną w łańcuchu tworzenia wartości może mieć zróżnicowaną „wrażliwość” uczestnictwa w tym łańcuchu. Jednocześnie, doceniając dorobek naukowy z zakresu postrzegania granic organizacji, w tym jej wymiary oddziaływania, każe odnieść się do ustalonych spostrzeżeń również w świetle tego dorobku.

W celu pokazania charakteru zmian granic organizacji wywołanych przez CSR przyjrzymy się dokładniej jednemu z czterech wspomnianych wcześniej wymiarów tych granic, tj. efektywności (przypominamy, że pozostałe trzy to: władza, kompetencje i tożsamość). Podstawowym pytaniem dla określenia granic może być zakres uziemienniania kosztów stałych. Dalej chodzi o analizę kosztów transakcyjnych, które dają odpowiedź na pytanie, jak ma przebiegać zmieniająca się „efektywnościowa” granica organizacji. Jak to się ma do analizowanych modeli? W przypadku modelu operatora koncentracja poszukiwania efektywności nastawiona jest na doskonalenie operacyjne dysponowanych zasobów, a więc bardziej na formowanie wewnętrznych granic. Z kolei w modelu integratora efektywność kojarzy się bardziej z ograniczaniem ryzyka i komfortem informacyjnym, a także z pozycją rynkową, jakie mu daje zintegrowany łańcuch. W modelu dyrygenta nastawia się głównie na kreślenie granic zewnętrznych w imię zdobycia efektywności uzyskiwanej poprzez intensywną współpracę.

Wchodząc na pole odpowiedzialności społecznej, można stwierdzić, że efektywność to przede wszystkim konieczność stosowania miar, z wykorzystaniem dorobku rachunku ekonomicznego. Sugeruje się, że mimo trudności w mierzeniu (tego, co często uznaje się za niemierzalne), odwrotu od pomiaru korzyści tej aktywności nie ma<sup>29</sup>. Nałożenie biznesowego i społecznego pomiaru efektywności jest w przypadku oblicza odpowiedzialności CSV ściśle powiązane, a kształtowanie granic może być ściśle ze sobą sprzężone. W innych przypadkach odpowiedzialnej społecznie aktywności ewentualny stan braku pomiarów efektywności zmniejszałby jednoznacznie presję na zmianę granicy organizacji.

Inne wymiary, np. tożsamość, mogą w danym modelu biznesowym inaczej wpływać na kształtowanie granic organizacji. Nie można nawet wykluczyć, że podstawowa opcja filantropii strategicznej, jaką jest etyka, w tym aspekcie staje się zdolna do przesuwania granic organizacji. Z podjętych w artykule rozważań wynika, że pole do pozyskiwania bardziej dogłębnych wniosków jest otwarte i wymaga szczegółowych założeń oraz czynności badawczych. Już sama zmiana koncepcji modelu biznesu na bardziej rozwiniętą formułę, zaproponowaną przez A. Osterwaldera, może inaczej wyartykułować zdolność do aktywności odpowiedzialności społecznej do zmiany

<sup>29</sup> Jest wiele barier i niepewności generowanych przez inicjatywy społeczne przedsiębiorstw, jednak tylko wiarygodne „opomiarowanie” odpowiedzialności daje szansę na trwale uwzględnianie ich w strategii przedsiębiorstwa. Istnieje wiele propozycji ujmowania tego problemu (zob. J. Dymowski, *Problematyka mierzenia opłacalności działań społecznie odpowiedzialnych*, [w:] Płoszajski P. (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, SGH, Warszawa 2012).



granic organizacji<sup>30</sup>. A odnoszenie czterech wymiarów granic organizacji do modeli biznesowych wydaje się najbardziej ciekawe z punktu widzenia poznawczego i praktycznego, tym bardziej że strategiczne zarządzanie organizacją w oparciu o modele biznesowe jest uznawane coraz powszechniej za nowe myślenie strategiczne<sup>31</sup>.

## 5. Zakończenie

Problematyka granic organizacji odnoszona do modeli biznesowych opisywanych w rozszerzonej formule komponentów i schematów może być wartościowym narzędziem poznawczym w rozpoznaniu specyfiki działań dotyczących odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Nie chodzi tu w żaden sposób o ewentualne deprecjonowanie różnych szlachetnych inicjatyw podejmowanych przez organizacje, ale rozpoznanie zakresu oddziaływania na elementy i mechanizmy ujęte w modelu biznesowym. Z jednej strony przy takiej interpretacji widzi się odpowiedzialność społeczną w optyce granic organizacji, ale, jak się wydaje, z drugiej strony przybliża się do poszukiwania innego kontekstu granicy, a mianowicie granicy odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Organizatorzy sesji naukowej w Paryżu w 2013 r. (o której wspomnieliśmy w przypisie 3 niniejszej pracy) sygnowali kluczową kwestię, nazywając ją poszukiwaniem granic odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Być może jest to adekwatne do poszukiwań i porządkowania koncepcji odpowiedzialności przez pryzmat granic organizacji, które rozważano w niniejszym artykule. Co prawda, oba ujęcia granicy mają inną podstawę poznawczą, ale nie jest wykluczone, że po stosownych, dalszych badaniach – z wykorzystaniem modeli biznesowych – uzyskają wspólną podstawę do ich wartościowania.

## Literatura

- Arrow K.J., *Granice organizacji*, PWN, Warszawa 1985.
- Budinich V., Serneels S., *Hybrydowe łańcuchy wartości. Pomost między biznesem i społeczeństwem*, „Harvard Business Review Polska” 2012, dodatek specjalny *Odpowiedzialny biznes 2012. Sojusz na rzecz potrzebnych zmian*.
- Cyfert S., *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Duczkowska-Piasecka M. (red.), Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013.
- Dymowski J., *Problematyka mierzenia opłacalności działań społecznie odpowiedzialnych*, [w:] Płoszajski P. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, SGH, Warszawa 2012.
- Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Jonkier J., Rudnicka A., Reichel J., *Nowe horyzonty. Przewodnik po odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011.

<sup>30</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.

<sup>31</sup> M. Duczkowska-Piasecka (red.) i in., wyd. cyt.

- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
- Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.
- Praszkier R., Nowak A., *Przedsiębiorczość społeczna*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Pindelski M., *Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 2.
- Porter M., Kramer M., *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 99.
- Schreyögg G., *Organisation*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1996.
- Stanek-Kowalczyk A., *Wąskie rozumienie społecznej roli firm*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 5.
- Tomaszewska A., *Strategiczna filantropia*, „Rzeczpospolita” 2012, nr 2, dodatek „Filantropia XXI wieku”.
- Zook C., *Niepowstrzymany rozwój. Jak zmieniać firmę, gdy zmienia się rynek*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Zook C., Allen J., *Strategia zrównoważonego wzrostu dla Twojej firmy. Część I: Strategia wzrostu w erze zmian*, Helion, Gliwice 2005.

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FROM THE PERSPECTIVE OF ORGANISATIONAL FRONTIERS

**Summary:** The goal of this paper is to present the process of building organisation's frontiers from the perspective of its activities in the field of social responsibility. It has been assumed that the background for their delimitation consists of business conditions, the business's behavioural pattern (strategy) and business value. On the basis of an analysis of the available literature on business models, we present the process of creating organisational frontiers, which can be a valuable tool for recognising activities in the sphere of Corporate Social Responsibility. It has been found that by identifying such organisational frontiers, we can investigate the relationships between them and the frontiers of Corporate Social Responsibility.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, frontiers of an organisation, business models.