

*Marcin Gotembski\**

## **UWARUNKOWANIA WDRAŻANIA KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR) W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

### **1. WPROWADZENIE**

Mając na uwadze współczesne uwarunkowania gospodarcze, zauważyć można, że walka o zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, jest coraz bardziej skomplikowana. Jest tak, ponieważ pole owej walki nieustannie się poszerza o nowe koncepcje, metody i narzędzia zarządzania, które mają przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa na rynku. W tym świetle nowego znaczenia we współczesnym biznesie nabiera koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Od ostatnich kilku lat CSR jest przedmiotem ożywionych dyskusji toczonych zarówno na gruncie teorii, jak i praktyki gospodarczej [Pearce Doh 2005, s. 30-39]. Generalnie rzecz ujmując przedmiotem tych dyskusji jest rola biznesu w społeczeństwie, oraz istota i natura społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach. Bardziej aktualne podejście do omawianego zagadnienia, kieruje się w stronę rozwoju samej teorii, oraz ku empirycznym badaniom, skupiającym się na zależnościach pomiędzy stosowaniem CSR a efektywnością organizacji [Aguilera 2007, s. 836-63, Orlitzky 2003, s. 403-41]. Powyższe dowodzi, że problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu, przestała być traktowana jedynie jako pewna filozofia opierająca się na altruizmie i filantropii. CSR stała się sposobem na zarządzanie firmą, koncepcją, która w długim okresie przyczynia się do wzrostu szeroko rozumianej wartości przedsiębiorstwa. Jednakże dosyć niepokojącym wspólnym mianownikiem toczonych dyskusji i prowadzonych badań, jest silne zorientowanie na zagadnienia społecznej odpowiedzialności głównie w przedsiębiorstwach dużych lub globalnych korporacjach. Niewiele uwagi poświęca się małym i średnim przedsiębiorstwom (MSP) w kontekście ich aktywności we wdrażaniu i stosowaniu zasad CSR. Biorąc pod uwagę fakt, iż w Polsce małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią 99,8% ogółu

---

\* Dr, Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

wszystkich przedsiębiorstw, zatrudniają ponad 70% wszystkich pracujących, oraz przyczyniają się do generowania 48,4% PKB [PARP 2011, s. 2], uzasadnionym wydaje się wniosek, że sektor MSP jest dogodnym polem do prowadzenia badań nad stanem faktycznym i perspektywami rozwoju koncepcji CSR w właśnie w małych i średnich podmiotach gospodarczych.

Wobec powyższego, celem niniejszego opracowania jest próba identyfikacji i analizy uwarunkowań stosowania założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. W teoretycznej części tekstu, na podstawie studiów literaturowych, dokonano systematyzacji pojęć związanych z koncepcją CSR. W części empirycznej zaprezentowano cząstkowe wyniki badań autora, dotyczących stanu faktycznego w zakresie stosowania CSR w sektorze MSP. Badania pierwotne w formie wywiadów bezpośrednich, których wyniki zamieszczono w tekście, przeprowadzone zostały na grupie 120 właścicieli przedsiębiorstw z sektora MSP, przy okazji udziału autora w projekcie realizowanym w ramach Szwajcarsko – Polskiego Programu Współpracy, zatytułowanym „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”, w terminie od kwietnia do lipca 2012 r.

## 2. KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR) W ŚWIETLE BADAŃ LITERATUROWYCH

Wspomniane we wstępie dyskusje na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, zaowocowały pojawieniem się wielu prób definiowania CSR w odniesieniu do organizacji komercyjnych. Dlatego pojawia się, zdaniem autora, potrzeba dokonania przeglądu literatury, zarówno polskiej jak i obcojęzycznej, w celu systematyzacji definicji i pojęć związanych z CSR. I tak, Komisja Europejska w komunikacie dotyczącym społecznej odpowiedzialności, zdefiniowała ją jako *koncepcję, w myśl której przedsiębiorstwa dobrowolnie decydują się wspierać działania na rzecz lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest procesem, który umożliwia zarządzanie relacjami z różnorodnymi grupami interesariuszy mającymi wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa* [European Commission 2001, s. 5]. Koncepcja ta integruje pozaekonomiczne aspekty aktywności organizacji z operacjami biznesowymi, na zasadzie dobrowolnych działań adresowanych do swoich interesariuszy [European Commission 2001, s. 8].

Uzupełnieniem przytoczonej definicji jest podejście zaproponowane przez Robins'a i Coulter'a. Zdaniem tych autorów społeczna odpowiedzialność w zarządzaniu przedsiębiorstwem przejawia się wykraczaniem w działaniu poza pościg za zyskiem ekonomicznym, uwzględniając rozwój dobrobytu społecznego wewnątrz i na zewnątrz organizacji [Robins, Coulter 2005, s. 99].

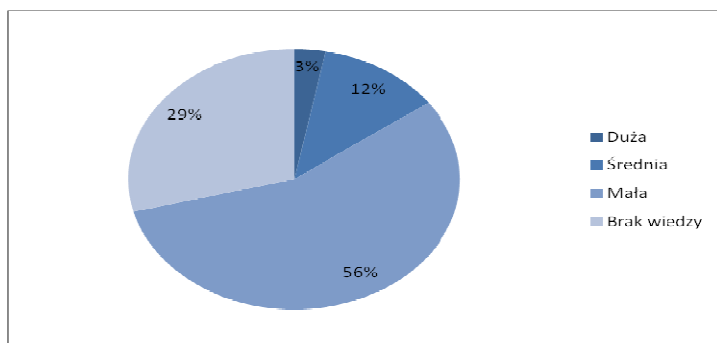
Z kolei Bestraten i Pujol zwracają uwagę na ekonomiczną stronę problematyki CSR. Wspomniani autorzy podkreślają, że społecznie odpowiedzialna firma może osiągać przewagę konkurencyjną, jeżeli w ramach swojej działalności spełnia określone warunki. I tak, przedsiębiorstwo winno oferować swoje produkty lub/i usługi spełniające potrzeby klientów, wykraczając w działaniu poza wymagane minima. Realizując procesy biznesowe firma musi działać w sposób etyczny na każdym szczeblu procesu decyzyjnego, co jest ściśle powiązane z kreowaniem kultury organizacyjnej, zapewnianiem bezpiecznych i godziwych warunków pracy, szanowaniem środowiska, oraz integrowaniem się przedsiębiorstwa ze społecznością lokalną, do której należy [Rigoberto, Daza 2009, s. 284-99].

Na podstawie powyższego, można dokonać próby współczesnego ujęcia społecznej odpowiedzialności biznesu, zarówno w wymiarze ogólnym, jak i z perspektywy konkretnej organizacji. I tak, w szerszym ujęciu, CSR to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego [Gasparski 2012, s. 11]. Natomiast w odniesieniu do danej organizacji, CSR stanowi zarówno pewną filozofię, jak i zestaw narzędzi pozwalających osiągnąć stan zrównoważonego biznesu, który w dłuższej perspektywie, prócz korzyści środowiskowych i społecznych, umożliwia długotrwały wzrost wartości firmy. W odniesieniu do mniejszych podmiotów, na których skupione są rozważania w niniejszym artykule, działania te można określić również mianem odpowiedzialnej przedsiębiorczości [Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 15]. Na szczególną uwagę, w kontekście rosnącego znaczenia społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zasługuje postępujące zainteresowanie wdrażaniem CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach, pomimo ograniczonych zasobów finansowych, które firmy te mogą przeznaczyć na implementację koncepcji CSR. Świadczy to bowiem o tym, że dostrzegane są konkretne korzyści biznesowe, jakie można osiągnąć wdrażając zasady CSR w przedsiębiorstwie.

### 3. DOŚWIADCZENIA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW WE WDRAŻANIU ZASAD CSR – WYNIKI BADAŃ

Wyniki zaprezentowane w tekście są częścią projektu badawczego, prowadzonego przez autora. Przy okazji prowadzenia warsztatów z tematyki związanej z CSR, badaniom poddanych zostało 120 właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw. Wiodącą metodą badawczą były wywiady bezpośrednie. Badania miały na celu poznanie opinii badanych na temat faktycznej przydatności koncepcji CSR w procesie rozwoju przedsiębiorstw w sektorze MSP, ustalenie stanu faktycznego dotyczącego stosowania CSR w badanych przedsiębiorstwach oraz poznanie opinii badanych na temat osiągniętych i spodziewanych korzyści wynikających z wdrażania CSR. Ze względu na ograniczenia objętościowe oraz przyjęte cele niniejszego opracowania, w tekście zamieszczono wybrane (częstkowe) wyniki przeprowadzonych badań.

W pierwszej części prowadzonych badań, próbowano ustalić stan faktyczny w odniesieniu do wiedzy badanych osób, dotyczącej koncepcji CSR oraz narzędzi społecznej odpowiedzialności biznesu. W tym celu zadawano uczestnikom pytania z zakresu terminologii CSR. Na tej podstawie używając czterostopniowej skali oceniono wiedzę badanych osób na temat CSR, co zaprezentowano za zamieszczonym poniżej wykresie.

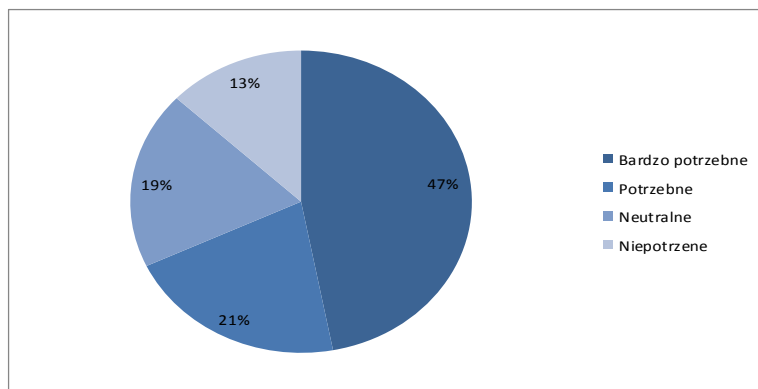


**Wykres 1. Wiedza na temat koncepcji i narzędzi CSR w badanych podmiotach**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak widać na wykresie, stan wiedzy przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorców na temat zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu jest niepokojąco niski, gdyż 85% badanych posiada małą lub nie posiada żadnej wiedzy z przedmiotowego zakresu. Powyższe dowodzi potrzeby

wypełnienia luki w stanie wiedzy zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami, gdyż wspomniana luka stanowi ważny czynnik hamujący postęp w rozwoju koncepcji CSR w sektorze MSP.



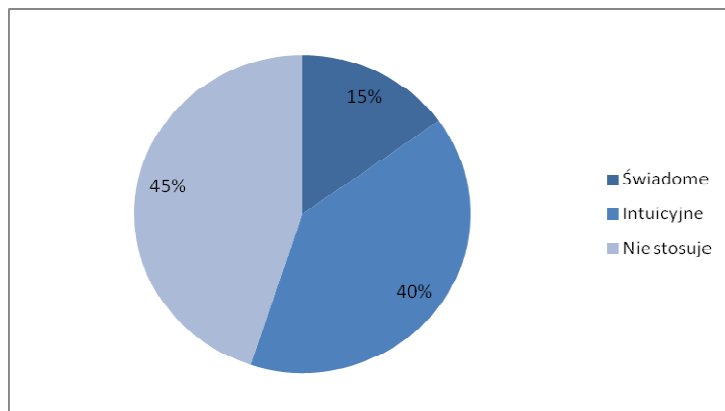
**Wykres 2. Świadomość potrzeby wdrażania i stosowania CSR w MSP**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Natomiast pozytywnie należy ocenić rosnącą świadomość przedsiębiorców z sektora MŚP dotyczącą potrzeby wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Z badań wynika, że prawie 70% badanych widzi wyraźną potrzebę włączenia reguł społecznej odpowiedzialności biznesu do zasobu metod i sposobów zarządzania przedsiębiorstwem. Świadczy to o znaczącej zmianie nastawienia i postrzegania CSR przez przedsiębiorców (mimo braku wiedzy merytorycznej z tego obszaru), którzy upatrują w koncepcji społecznej odpowiedzialności szansy rozwoju dla kierowanych przez siebie firm.

Na podstawie wywiadów bezpośrednich ustalono, że przedsiębiorstwa z sektora MSP wykazują aktywność w stosowaniu zasad CSR w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, jednakże większość z nich, wdraża narzędzia społecznej odpowiedzialności w sposób nieuświadomiony, intuicyjny. Taki stan rzeczy wydaje się być naturalną konsekwencją braku wiedzy małych i średnich przedsiębiorców, dotyczącej teorii i kluczowych obszarów CSR (zob. wykres 1).

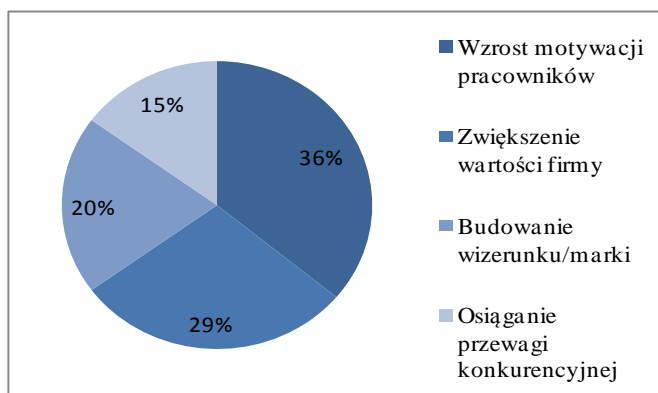


**Wykres 3. Stosowanie narzędzi CSR w praktyce MSP**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zaprezentowane wyniki z jednej strony pozwalają na pozytywną ocenę działalności przedsiębiorstw w zakresie CSR, ponieważ 55% badanych podmiotów wdraża zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, w szczególności w obszarze środowiskowym oraz relacji z pracownikami. Jednakże tylko 15% podmiotów stosuje wspomniane zasady w sposób świadomy i systemowy. Oznacza to, że przypadku firm wykorzystujących zasady CSR w sposób nieskoordynowany, ryzyko niepełnych bądź (w skrajnych przypadkach) zerowych efektów, uznać należy za wysokie. Jest tak, ponieważ jednymi z kluczowych zasad skutecznego wdrażania koncepcji CSR, są zasada transparentności oraz zasada komunikowania działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością [Forum odpowiedzialnego biznesu, 2010, s. 7]. W omawianym przypadku nie można mówić o transparentności, ani o komunikowaniu działań i spodziewanych efektów, skoro osoby wdrażające narzędzia CSR, niejednokrotnie nie mają świadomości na temat tego, co wdrażają.

Niemniej jednak, świadome wdrażanie koncepcji CSR, wiąże się z osiągnięciem określonych i konkretnych korzyści przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonych badań zidentyfikowano te kluczowe, najczęściej wymieniane przez przedsiębiorców, co w formie graficznej ujęto na wykresie 4.



**Wykres 4. Osiągnięte i spodziewane korzyści wynikające z wdrażania CSR w MSP**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując zaprezentowane wyniki, na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż prawie 30% badanych jako kluczową korzyść ze stosowania zasad CSR, traktuje długookresowy wzrost wartości firmy. Natomiast prawie 40% przedsiębiorców uważa, że społeczna odpowiedzialność biznesu przekłada się na wzrost motywacji pracowników. Stąd, wyniki badań skłaniać mogą ku refleksji, że CSR również w świadomości zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami, włączona została do zbioru metod i technik zarządzania, na co dzień stosowanych w procesie kierowania firmą.

#### 4. PODSUMOWANIE

W odniesieniu do celu niniejszego artykułu, zaprezentowane wyniki badań empirycznych potwierdziły, iż z jednej strony problematyka CSR ciągle jest stosunkowo słabo rozpoznana na gruncie małych i średnich przedsiębiorstw, co niewątpliwie wskazuje na potrzebę dążenia przez podmioty z sektora MSP, do zniwelowania luki kompetencyjnej w tym obszarze. Z drugiej jednak strony, pozytywnie odnieść się należy do aktywności małych i średnich firm w omawianym obszarze mimo, iż aktywność ta nie jest świadoma i skoordynowana. Podsumowując podjęte w tekście rozważania, wysnuć można wniosek, że społeczna odpowiedzialność biznesu na trwałe umiejscowiła się w świadomości zarządzających przedsiębiorstwami, jako koncepcja zarządzania, a nie tylko filozoficzne podejście do roli przedsiębiorstwa w dalszym i bliższym otoczeniu. Z jednej strony bowiem, CSR w relacjach z interesariuszami wewnętrznymi, czyli głównie pracownikami, prowadzi do wzrostu

motywacji oraz do usystematyzowania komunikacji w przedsiębiorstwie, co bezpośrednio winno przekładać się na osiągnięte wyniki. Z drugiej strony wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności na płaszczyznach zaangażowania społecznego i poszanowania środowiska naturalnego, stanowi odpowiedź na rosnącą presję społeczną dotyczącą transparentności działań przedsiębiorstw, której brak niejednokrotnie przyczynia się do utraty zaufania do danego przedsiębiorstwa ze strony szerokiego grona interesariuszy.

### BIBLIOGRAFIA

- Aguilera R. V., Rupp D. E., Williams C. A., Ganapathi J., *Putting the S back in corporate social responsibility: a multi-level theory of social change in organizations*, „Academy of Management Review”, 2007, Vol. 32, No. 3
- European Commission, *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility Green Paper*, <http://ec.europa.eu>, 2001
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Menedżerowie 500 – lider CSR*, GoodBrand & Company Polska, Warszawa 2010
- Gasparski W., (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, PWN, Warszawa 2012
- Orlitzky M., Schmidt F. L., Rynes S. L., *Corporate social and financial performance: a meta-analysis*, „Organization Studies”, 2003, Vol. 24, No. 3.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009
- Pearce J. A. II, Doh, J. P., *The high impact of collaborative social initiatives*, „MIT Sloan Management Review”, 2005, Vol. 46, No. 3
- Rigoberto J., Daza P., *A valuation model for corporate social responsibility*, Social Responsibility Journal, 2009, Vol. 5, Iss: 3
- Robbins S., Coulter M., *Administración. Cap V. Responsabilidad Social y ética administrativa*, Pearson Educación-Prentice Hall, 2005, 8th ed

### STRESZCZENIE

Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu, przestała być traktowana jedynie jako pewna filozofia opierająca się na altruizmie i filantropii. CSR stała się sposobem na zarządzanie firmą, koncepcją, która w długim okresie przyczynia się do wzrostu szeroko rozumianej wartości przedsiębiorstwa. Jednakże dosyć niepokojącym wspólnym mianownikiem toczonych dyskusji i prowadzonych badań, jest silne zorientowanie na zagadnienia społecznej odpowiedzialności głównie w przedsiębiorstwach dużych lub globalnych korporacjach. Niewiele uwagi poświęca się małym i średnim przedsiębiorstwom (MSP) w kontekście ich aktywności we wdrażaniu i stosowaniu zasad CSR. celem niniejszego opracowania jest próba identyfikacji i analizy uwarunkowań stosowania założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. W części empirycznej zaprezentowano cząstkowe wyniki badań autora, dotyczących stanu faktycznego w zakresie stosowania CSR w sektorze MSP.



## **CONDITIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SMALL AND MEDIUM – SIZED ENTERPRISES**

### **ABSTRACT**

The issue of corporate social responsibility, is no longer considered only as a philosophy which is based on altruism and philanthropy. CSR has become a way for company management, a concept that in the long run contribute to the wider growth of the company. However, quite a disturbing common denominator turned discussion and research, is a strong focus on corporate social responsibility issues mainly in large enterprises and global corporations. Little attention is given to small and medium-sized enterprises (SMEs) in the context of their activity in the implementation and application of the principles of CSR. the aim of this paper is to identify and analyze the determinants of the use of assumptions concept of corporate social responsibility (CSR) in the small and medium-sized enterprises. In the empirical part presents the partial results of the author, on the facts in the application of CSR in the SME sector.