

KATARZYNA BRENDZEL-SKOWERA

Politechnika Częstochowska

## TWORZENIE WARTOŚCI WEDŁUG SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

### Streszczenie

W artykule zwrócono uwagę na bardzo ważny aspekt istniejący na poziomie budowania wartości przedsiębiorstwa. Z powodu rosnącej presji otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego na kwestie społeczne organizacje nie mogą koncentrować się wyłącznie na kreowaniu wartości określanej za pomocą mierników finansowych. Konieczne jest ewaluowanie przedsiębiorstw w kierunku *sustainable enterprises*. Konceptcją, która zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju pozwala kreować i utrzymać wartości, jest koncepcja społecznej odpowiedzialności. Warunkiem powodzenia jest wpisanie CSR w strategię firmy, a nie ograniczanie się jedynie do pojedynczych akcji filantropijnych czy charytatywnych.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, wartość firmy, wartość przedsiębiorstwa, wartość społeczna, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, zarządzanie wartością, nowa krzywa wartości, łańcuch wartości

### 1. Wartość przedsiębiorstwa

U podstaw teorii ekorozwoju leży równoważenie celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych, co ma w efekcie prowadzić do zwiększania wartości przedsiębiorstwa. Pojęcie wartości jest różnie interpretowane, przez co nabiera charakteru subiektywnego lub obiektywnego. Według nauk aksjologii wyróżnia się cztery grupy wartości: wartość poznawczą, estetyczną, pragmatyczną i etyczną<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk 2005, s. 15.

Wartość poznawcza dotyczy poszukiwania prawdy i jej domeną jest nauka. Wartość estetyczna wiąże się z tworzeniem piękna, a jej domeną jest sztuka. Wartość pragmatyczna, związana z użytecznością, odnosi się przede wszystkim do spraw życia codziennego. Natomiast wartości etyczne, na które przez pryzmat teorii zrównoważonego rozwoju należy zwrócić szczególną uwagę, sprowadzają się do poszukiwania i tworzenia dobra. Domeną tej ostatniej formy wartości jest każdy rodzaj działalności ludzkiej, choć niektórzy podkreślają szczególne znaczenie działalności publicznej. Wartości etyczne należy również brać pod uwagę w kryterium oceny zarządzania przedsiębiorstwem. Celem zarządzania przedsiębiorstwem jest wypracowanie zysku, ale nie można pominąć przy tym wymiaru etycznego działalności gospodarczej. Koncentrowanie się wyłącznie na zysku jest naruszeniem równowagi niezbędnej do osiągnięcia efektów istotnych dla dobra wspólnego<sup>2</sup>.

Powracając do definiowania pojęcia wartości, należy rozróżnić również wartość firmy i przedsiębiorstwa: „Wartość firmy, jako kategoria ekonomiczna, jest tworzona przez zespół identyfikowalnych nie dających się samodzielnie wycenić atrybutów przedsiębiorstwa, które funkcjonują niezależnie od identyfikowalnych jego aktywów”<sup>3</sup>. Pojęcie wartości firmy jest więc szerokie i obejmuje takie elementy, jak walory korzystnej lokalizacji, pracowników, know-how, technologię, reputację produktów czy markę. Natomiast wartość przedsiębiorstwa często zawęża się wyłącznie do kryteriów finansowych. W związku z tym wartość firmy wpisuje się w wartość przedsiębiorstwa, istnieją bowiem niematerialne składniki aktywów firmy, które wpływają na wartość przedsiębiorstwa. Jeżeli negatywnym skutkiem prowadzonych działań będzie nadszarpnięcie reputacji firmy, w następstwie doprowadzi do obniżenia wartości przedsiębiorstwa w kryteriach finansowych. To prawidłowość, która w gospodarce rynkowej jest rozumiana, ale w praktyce przypisuje się jej małą wagę. Z zależności tych najczęściej organizacje korzystają, by naprawić swój wizerunek poprzez podejmowanie sporadycznych akcji w ramach społecznej odpowiedzialności.

Wartość przedsiębiorstwa należy postrzegać przez pryzmat następujących standardów: wartość rynkowa, inwestycyjna, wewnętrzna i sprawiedliwa<sup>4</sup>. Wartość

---

<sup>2</sup> I. Kuraszko, B. Rok, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu i ekonomia spoleczna*, „Ekonomia Spoleczna. Teksty” 2007, nr 7, s. 8.

<sup>3</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 154.

<sup>4</sup> Tamże, s. 155.

przedsiębiorstwa kształtuje się więc w zależności od stopnia atrakcyjności rynku, pozycji rynkowej przedsiębiorstwa i jego strategii rozwoju, a także zaangażowania w odpowiedzialny biznes. Kryteria ekonomiczne nie są zatem (a nawet nie mogą być) jedynym sposobem określania wartości przedsiębiorstwa. Równie istotne są kryteria etyczne. Właściciele firm oraz kadra menedżerska w coraz większym stopniu zwracają na nie uwagę, niemniej świadomie wartość etyczną budują organizacje zaangażowane w realizację strategii zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności czy zarządzania środowiskowego. Należy pamiętać, że wartość przedsiębiorstwa wraz z zawierającą się w nim wartością firmy zależy od uwarunkowań społeczno-politycznych, gospodarczych i prawnych. W praktyce wypadkowa tych systemów może w większym lub mniejszym stopniu sprzyjać podkreśleniu znaczenia wymiaru etycznego prowadzonej działalności gospodarczej.

## **2. Kreowanie wartości w społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw**

Naturalnie należy pamiętać, że działalność przedsiębiorstwa ma przede wszystkim charakter transakcyjny, a nie altruistyczny. To powoduje, że zarządzanie ma na celu przede wszystkim przynieść korzyść w postaci zwrotu z nadwyżką zainwestowanych zasobów przedsiębiorstwa. Istotne jest wypracowanie zysku, który zaspokoi wymagania i oczekiwania wszystkich interesariuszy, nie usprawiedliwia to jednak pomijania dobra ogółu. Etyka powinna stanowić decydujące kryterium doboru sposobów wypracowania zysku. Nie jest również tak, by cele społeczne przysłańiały podstawowe cele przedsiębiorstwa. Prawidłowo funkcjonująca organizacja realizuje podstawowe cele swojej działalności, czyli ekonomiczne, z celami społecznymi i ekologicznymi.

Każde przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne w interesie wszystkich grup za swoje prawidłowe funkcjonowanie, w pierwszej kolejności musi więc realizować podstawowe cele ekonomiczne, by móc wypełniać cele społeczne. Zapewnienie rozwoju przedsiębiorstwa i spełnianie wymagań interesariuszy, w tym m.in. pracowników czy lokalnej społeczności, wymaga generowania zysków. To zapewnia przecież firmie bezpieczeństwo działania. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu podkreśla znaczenie zysku jako miary sprawności funkcjonowania organizacji z równoczesnym przestrzeganiem etycznych standardów działalności gospodarczej<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 132.

Istotą zarządzania jest dążenie do efektywności, która w następstwie przekłada się na wartość przedsiębiorstwa. Efektywność określa stopień realizacji celów oraz stopień wykorzystania posiadanych zasobów. Ocena efektywności ekonomicznej nie powoduje trudności i w sposób łatwy pozwala zmierzyć wyniki i nakłady oraz wyrazić je wartościowo. Problematyczne natomiast jest zmierzenie efektywności społecznej, gdyż wymaga uwzględnienia nakładów i efektów trudno mierzalnych. Efektywność społeczna mierzy skuteczność realizacji takich celów, jak wiarygodność informacji, bezpieczeństwo, poszanowanie środowiska i dbanie o jego jakość, zdrowie i warunki pracy personelu itp. Istotne tu są również relacje przedsiębiorstwa z wszystkimi grupami interesariuszy oraz tworzenie dla nich wartości. Pod pojęciem interesariuszy należy rozumieć nie tylko właścicieli, lecz także pracowników, klientów, dostawców, instytucje rządowe i samorządowe oraz lokalną społeczność. Zamiast lokalnej społeczności można użyć pojęcia szeroko rozumianego społeczeństwa, ale należy pamiętać, że działalność większości przedsiębiorstw ogranicza się jednak do pewnej przestrzeni, którą wyznacza zasięg terytorialny prowadzonej działalności. Ostatnią wymienioną grupę interesariuszy można uzupełnić jeszcze o organizacje i instytucje charytatywne lub społeczne.

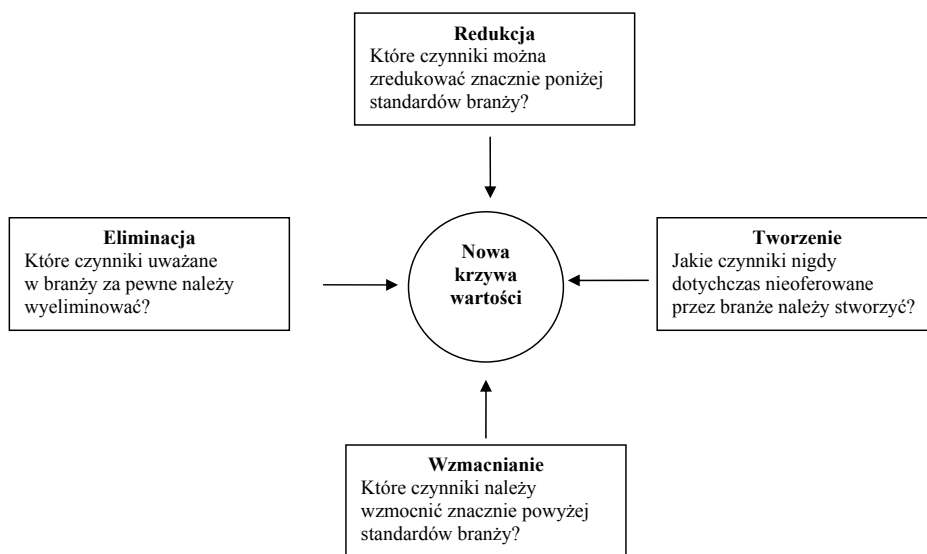
Tworzenie wartości dla interesariuszy oznacza wypracowywanie dla nich przez przedsiębiorstwa szeroko rozumianych korzyści. Dla społeczności lokalnej miarą wartości może być ochrona środowiska, co przekłada się na jakość życia w danym regionie. Dla klientów istotny będzie poziom ich satysfakcji, mierzony przede wszystkim stosunkiem jakości produktu/usługi do ceny oraz stosunkiem jakości relacji ze sprzedawcą czy usługodawcą do ceny usługi. Wartością dla pracowników obok systemu wynagrodzeń są także atmosfera w pracy, relacje z współpracownikami, przełożonymi, bezpieczeństwo zatrudnienia, możliwości rozwoju i doskonalenia umiejętności. Wartością dla właścicieli będzie przede wszystkim wypracowany zysk, ponadto wizerunek przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Wymienione powyżej przykłady miar wartości przekładają się na wartość przedsiębiorstwa oraz tworzą wartość społeczną. Nowoczesne przedsiębiorstwa coraz chętniej definiują się jako organizacje tworzące wartość. To głównie strategia zrównoważonego rozwoju oraz wpisująca się w nią społeczna odpowiedzialność biznesu jest sposobem na budowanie wartości przedsiębiorstwa z poszanowaniem zasad etycznych. Co więcej, pokazuje, jak skutecznie łączyć interes społeczny z interesem ekonomicznym i tworzyć harmonijną sieć społeczno-ekonomicznych powiązań.

---

<sup>6</sup> Tamże, s. 135.

### 3. Zarządzanie przez wartość

Wszyscy interesariusze są beneficjentami procesu zarządzania przez wartość, polegający na: „podejmowaniu strategicznych i operacyjnych decyzji o charakterze inwestycyjnym, organizacyjnym i finansowym, które przyczyniają się do wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa [...] z zastrzeżeniem, że tworzenie wartości musi odbywać się w sposób etyczny i zgodny z prawem”<sup>7</sup>. Najistotniejsze czynniki kreujące wartość przedsiębiorstwa to innowacje, strategiczne zasoby wartościowe oraz kapitał intelektualny. Znaczenie innowacji w kreowaniu wartości jest dyskusyjne, gdyż część innowacji może stanowić trzon procesu zarządzania przez wartość, a niektóre nie znajdują nabywców. Można również tworzyć wartość bez innowacji, skupiając się na budowaniu wartości za pomocą znanych rozwiązań na drodze małych przedsięwzięć. Stąd pojawiło się pojęcie innowacji wartości, niemniej wymaga ono skonstruowania nowej krzywej wartości (rysunek 1).



Rysunek 1. Nowa krzywa wartości

Źródło: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 160.

<sup>7</sup> W.M. Grudzewski i in., *Sustainability...*, s. 158.

Podobnie nie wszystkie zasoby przedsiębiorstwa są istotne z punktu widzenia kreowania wartości przedsiębiorstwa. Strategiczne wartościowe zasoby charakteryzują się następującymi cechami:

- są trudne do skopiowania,
- ulegają powoli deprecjacji,
- przedsiębiorstwo ma nad nimi kontrolę,
- trudno znaleźć dla nich substytuty,
- są nadrzędne w stosunku do innych podobnych zasobów przedsiębiorstwa<sup>8</sup>.

Zasoby wartościowe mogą mieć postać zasobów fizycznych i niematerialnych, takich jak know-how i technologia czy marka. Te ostatnie są ściśle związane z kapitałem intelektualnym, na który składają się czynniki: ludzki, strukturalny i relacyjny. Wymienione czynniki kapitału intelektualnego są wzajemnie ze sobą powiązane, a wartość przedsiębiorstwa wynika przede wszystkim z interakcji między nimi. Co więcej, kapitał intelektualny w decydującej mierze kształtuje model kreowania wartości. Przemawiają za tym badania, z których wynika, że 50–90% wartości przedsiębiorstwa generują zasoby związane z kapitałem intelektualnym, a pozostałe 10–50% aktywa fizyczne<sup>9</sup>.

Dla rozwoju koncepcji zarządzania wartością firmy w ostatnich latach szczególne znaczenie odegrały idee:

1. Wykorzystanie strategicznej karty wyników<sup>10</sup> dla formułowania strategii budowania wartości przedsiębiorstwa. Karta wyników zawiera szczegółowe cele firmy, mierniki ich realizacji, podejmowane inicjatywy, budżet i system kontroli w czterech równoważnych perspektywach przedsiębiorstwa: finansowej, klienta, procesów operacyjnych oraz rozwoju i wzrostu.
2. Wzrost znaczenia niematerialnych źródeł wartości, szczególnie kapitału intelektualnego wraz z próbami szacowania jego wpływu na proces kreowania wartości firmy.
3. Podporządkowanie marketingu strategii budowania wartości firmy dla udziałowców z analizą rentowności wydatków marketingowych i czynników określających marżę netto marketingu oraz rozwój badań w zakresie zarządzania wartością klienta.

---

<sup>8</sup> Tamże, s. 159.

<sup>9</sup> Tamże, s. 162.

<sup>10</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

4. Pełnoprawne uznanie społecznych celów przedsiębiorstwa – na równi z ekonomicznymi – oraz systemów wartości decydujących o odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa, wraz z postulatem jego zrównoważonego rozwoju<sup>11</sup>.

W dobie postępującej globalizacji w procesie zarządzania przez wartość należy uwzględnić konieczność budowania pełnego łańcucha wartości, na który składają się działania strategiczne kreujące wartość i koszty w danej firmie. Są to działania podstawowe, stanowiące sekwencje czynności, począwszy od pozyskania materiałów, przetwarzania ich w produkt finalny, wywożenia produktów finalnych poza zakład, marketingu, a skończywszy na obsłudze/serwisie. Natomiast działania wspierające to zaopatrzenie, rozwój technologii, zarządzanie zasobami ludzkimi i infrastruktura firmy<sup>12</sup>. Kolejnym ważnym aspektem kreowania wartości jest tworzenie wysokiego kapitału klienta, na który składają się: kapitał wartości dla klienta, kapitał marki oraz kapitał relacji. Kapitał wartości dla klienta jest obiektywną oceną możliwości wykorzystania oferty przez klienta na podstawie stosunku korzyści płynących z oferty do jej kosztów. Kapitał marki jest natomiast subiektywną oceną marki dokonywaną przez klienta. Na wartość marki mają wpływ: świadomość marki, nastawienie do marki oraz postrzeganie etyki marki przez klienta. Kapitał relacji przejawia się w tendencjach klientów do pozostawiania wiernymi marce. Kapitał ten jest tym większy, im liczniejsza jest grupa lojalnych klientów. W kreowaniu wartości przedsiębiorstwa istotna jest troska o rozwój kapitału intelektualnego oraz inwestowanie w badania i rozwój. Ważnym elementem zarządzania wartością jest budowanie wiarygodności i wzmacnianie zaufania do przedsiębiorstwa poprzez inwestowanie w jego markę. W procesie kreowania wartości konieczne jest przestrzeganie zasad etyki i społecznej odpowiedzialności oraz raportowanie i kontrola wartości. Powyżej wymienione aspekty zarządzania przez wartość wskazują, że nie można ograniczać się jedynie do kryteriów ekonomicznych przy ocenie wartości przedsiębiorstwa, lecz należy je uzupełniać o równie istotne kryteria niematerialne.

---

<sup>11</sup> A. Szablewski, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – logika i prawidłowości*, www.podyplomowe.waw.pl (3.05.2012).

<sup>12</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 70.

#### 4. Wartość społeczna, czyli wartość dla interesariuszy

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest niestety wciąż utożsamiana przede wszystkim ze sferą kosztów i spełnianiem umownych standardów etycznych lub mniej umownych, bo wymaganych prawem (głównie standardów środowiskowych) niż z metodą na tworzenie realnej wartości biznesowej w sposób strategiczny. Wpływ na to ma wiele czynników, ale jednym z najważniejszych problemów jest mierzalność biznesowych efektów CSR z wykorzystaniem głównie kryteriów finansowych. Zarówno wypowiedzi praktyków, jak i głosy sceptyków, wyrażane nierzadko na etapie planowania zaangażowania CSR, świadczą o tym, że odpowiedzialny biznes wymaga narzędzi do mierzenia jego skuteczności, a także kluczowych wskaźników efektywności (KPI – Key Performance Indicators)<sup>13</sup>.

CSR wpisany do strategii firmy pozwala przede wszystkim budować wartość jej marki. Według koncepcji wartości społecznej „preferencja marki rozumiana jest jako czynnik skorelowany w sposób mierzalny z wartością społeczną (Social Equity Index®), przejawiający się w decyzjach konsumenckich”<sup>14</sup>. Tak więc dbanie o relacje z interesariuszami i spełnianie ich oczekiwań pozwala na realizację celów biznesowych. Wspieranie wartości społecznej przekłada się bezpośrednio na wielkość sprzedaży. O tym, że angażowanie się przez przedsiębiorstwa w CSR jest dobrym wyborem, świadczą zmiany w oczekiwaniach klientów, które obok ceny czy jakości w coraz większym stopniu dotyczą kwestii społecznych. Oczywiście budowanie preferencji powinno dotyczyć szeroko rozumianej grupy interesariuszy, w tym również akcjonariuszy. Dlatego wskazane jest, by przedsiębiorstwa w sposób ciągły monitorowały i udoskonalały wartość społeczną.

O nowym trendzie w oczekiwaniach konsumentów wobec przedsiębiorstw świadczą wyniki badania „Odpowiedzialny łańcuch dostaw”, zrealizowanego w 2010 roku na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu przez Interaktywny Instytut Badań Rynkowych. Badaniem objęto grupę 1216 internautów w wieku 15 i więcej lat. Najważniejszym kryterium oceny produktów kupowanych przez respondentów (oprócz ceny i marki) okazały się toksyczność substancji użytych do produkcji (bezpieczeństwo użytkownika), dobre traktowanie zwierząt w procesie produkcji, niezatrudnianie dzieci (kwestie emocjonalne, związane z wrażliwością)

<sup>13</sup> N. Ćwik (red.), *Wspólna odpowiedzialność. Rola marketingu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2012, s. 56.

<sup>14</sup> Tamże, s. 57.



oraz kwestie związane z gospodarowaniem odpadami, recyklingiem i zanieczyszczeniem (ekologiczne)<sup>15</sup>. Co więcej, 60% badanych zadeklarowało, że są gotowi bojkotować produkt wytworzony z zastosowaniem pracy dzieci lub ze szkodą dla środowiska<sup>16</sup>. Naturalnie te wypowiedzi należy traktować raczej jako deklaracje, jednak biorąc pod uwagę istnienie grupy tzw. świadomych konsumentów, nie można wykluczyć możliwości podjęcia takiej akcji. Należy również pamiętać, że nawet krótkotrwałe bojkoty negatywnie wpływają na reputację marek i długofalowe wyniki finansowe firmy. Zacytowane powyżej badania wskazują na pewnego rodzaju zmęczenie konsumentów przez wszechobecne reklamy. To przekłada się na nieufność wobec przedstawicieli biznesu. Dlatego przy podejmowaniu decyzji o zakupie klienci kierują się również postawą przedsiębiorstwa wobec zasobów naturalnych oraz poszanowaniem pracy ludzi i wartości etycznych.

Wspomniany trend w zachowaniu konsumentów przekłada się również na styl życia społeczeństwa. Przede wszystkim jest on widoczny na rozwiniętych rynkach zachodnioeuropejskich, gdzie zaczyna kiełkować model zrównoważonej konsumpcji. W Polsce trend ten nie jest jeszcze wyraźnie zarysowany. Można zaobserwować promowanie lokalnych produktów (SlowFood), niemarnotrawienie żywności (Love food, hate waste), czy modę na produkty DIY, czyli Do-it-yourself, których cenę końcową można obniżyć, ponieważ kupujący sam montuje produkt przywieziony ze sklepu w częściach, a ślad węglowy zmniejszy dzięki odpowiednio przygotowanemu transportowi<sup>17</sup>. Ta świadoma grupa konsumentów wywiera presję na przedsiębiorstwa, oczekując od nich zaangażowania w problemy społeczne, co przekłada się na wspieranie wartości społecznej.

Oczywiście realizacja celów biznesowych na drodze zrównoważonego rozwoju poprzez budowę wartości społecznej to zadanie bardzo skomplikowane, które można rozpatrywać w kategoriach wyzwania. Jest to spowodowane koniecznością stosowania coraz bardziej zaawansowanych działań w sferze polityki cenowej, marketingowej czy innowacji. W kreowaniu wartości przedsiębiorstwa nie można ograniczać się jedynie do kryteriów czysto ekonomicznych, lecz należy je poszerzyć o kryteria niematerialne współtworzące wartość społeczną. CSR jest obszarem, w którym przedsiębiorstwa mogą skutecznie konkurować, równowa-

---

<sup>15</sup> *Odpowiedzialny łańcuch dostaw w oczach internatów. Raport badawczy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010, s. 7.

<sup>16</sup> Tamże.

<sup>17</sup> N. Ćwik (red.), *Wspólna odpowiedzialność...*, s. 47.

zając cele finansowe ze społecznymi. Zwrócenie się w kierunku społecznej odpowiedzialności jest efektem postępującej ewolucji organizacji w XXI wieku.

Zaangażowanie się w społeczną odpowiedzialność biznesu wymaga zmian przede wszystkim w sposobie postrzegania i rozumienia marketingu. Chodzi tu o konieczność zrównoważenia wypracowaniu zysku z wytworzeniem wartości dla konsumentów, partnerów i społeczeństwa. „W modelu tzw. marketingu 3.0 wartości funkcjonalne i emocjonalne zostają uzupełnione o duchowe oraz budowanie wartości społecznej”<sup>18</sup>. Podkreśla się również znaczenie fundamentalnej zasady zrównoważonego rodzaju, czyli transparentności funkcjonowania organizacji.

W związku z powyższym przedsiębiorstwa podejmują określone działania w podstawowych obszarach marketingu: produkt, opakowanie, cena, promocja i komunikacja. Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne, odchodząc od nastawienia na zyski krótkoterwale, koncentrują się na wytworzeniu trwalszych produktów. Dzięki temu doskonalą się procesy produkcji, stosując technologię przyjazną środowisku. Rozwiązania innowacyjne są tworzone często dzięki informacji zwrotnej otrzymanej od konsumentów. Ciekawym rozwiązaniem wykorzystującym skuteczną komunikację jest crowdsourcing, który polega na korzystaniu z pomysłów zgłaszanych za pośrednictwem internetu przez przedstawicieli niezależnych społeczności skupionych wokół danej marki i ogłaszanych przez nią wyzwań. Z modelu tego korzystają m.in. takie koncerny, jak General Electric, Procter & Gamble czy BMW<sup>19</sup>. Dobrze znanym narzędziem, które sprzyja rozwojowi i konstruowaniu ekologicznych wyborów jest Life Cycle Assessment (LCA), czyli analiza cyklu życia produktu. Polega na zbieraniu informacji na temat wpływu produktu na środowisko na wszystkich etapach jego życia. Dzięki temu jest możliwe zaplanowanie, a następnie stosowanie środków zaradczych oraz poszukiwanie najkorzystniejszych rozwiązań z punktu widzenia efektywności. Drugim narzędziem jest Life Cycle Costing (LCC), czyli analiza kosztów cyklu życia, które polega na monitorowaniu i mierzeniu wpływu organizacji na środowisko naturalne. Dzięki temu można ustalić wielkość szkodliwego wpływu na otoczenie oraz poszukiwać i wdrażać rozwiązania mające na celu jego redukcję.

Przedsiębiorstwo społecznie zaangażowane zwraca również uwagę na rodzaj opakowania oraz informacje na nim umieszczone. Nie chodzi tutaj jedynie o sto-

---

<sup>18</sup> Tamże, s. 48.

<sup>19</sup> Tamże.

sowanie opakowań przyjaznych środowisku, lecz także o niestosowanie praktyk wprowadzających w błąd konsumenta. Przykładem takich działań jest:

- używanie większych opakowań, niż wymaga tego rzeczywista wielkość produktu (praktyki takie stosuje się bardzo często w przypadku kosmetyków czy słodczy);
- optyczne „powiększanie” produktu;
- zmniejszenie wielkości produktu przy zachowaniu tej samej ceny;
- stosowanie kolorystyki opakowania sugerującej ekologiczny charakter produktu (choć w rzeczywistości produkt taki nie jest).

Przedsiębiorstwo społeczne będzie natomiast dbać o rzetelną informację umieszczaną na opakowaniu (włącznie ze sposobem utylizacji), stosować biodegradowalne opakowania, które później łatwo posegregować, oraz zrezygnuje ze zbędnego opakowania, czyli np. dodatkowych pudełek lub tektur wypełniający pustą przestrzeń w opakowaniu.

Zarządzanie przedsiębiorstwem zgodnie z zasadami CSR oznacza prowadzenie przejrzystej polityki cenowej, na którą składa się stosowanie ceny adekwatnej do jakości produktu, niezawyżanie marży, a także możliwość zwrotu wadliwego produktu lub zużytego sprzętu na koszt producenta. Dobrą praktyką jest dbanie „o dystrybucję marży pomiędzy poszczególnych partnerów, w tym dostawców surowców. Innym aspektem jest unikanie pseudopromocji, czyli wprowadzania konsumentów w błąd m.in. poprzez podawanie wyższej ceny wyjściowej obniżki”<sup>20</sup>.

Ważnym obszarem zarządzania przedsiębiorstwem jest komunikacja z interesariuszami w sposób zapewniający przejrzystość jego działalności. Niestety, spotykane złe praktyki, szczególnie z zakresu public relations, wpływają na ograniczone zaufanie konsumentów do informacji publikowanych na temat działalności przedsiębiorstw. To skutkuje traktowaniem działań marketingowych jako narzędzia do kreowania wizerunku firmy, który nie odzwierciedla stanu rzeczywistego. Winne temu jest również ograniczanie PR tylko do marketingu. To bardzo ważna kwestia, bo w efekcie prowadzi to wypaczenia znaczenia społecznej odpowiedzialności. Public relations jest pojęciem szerszym niż marketing i dotyczy budowania relacji ze wszystkimi grupami interesariuszy, podczas gdy marketing dotyczy jednej konkretnej grupy, czyli klientów. Nie można więc działań PR ograniczać jedynie do relacji kupna i sprzedaży. Budowanie pozytywnych relacji

---

<sup>20</sup> Tamże, s. 50.

z interesariuszami należy oprzeć przede wszystkim na etycznym PR, który powinien być zgodny z następującym dekalogiem:

1. Nie będziesz traktował PR jako części działań marketingowych.
2. Nie będziesz używał określenia PR jako synonimu matactwa, pozorowanego działania lub propagandy.
3. Pamiętaj, że działania PR to budowanie pozytywnych relacji.
4. Przestrzegaj zasad rzetelności zawodowej zawartej w kodeksach branżowych
5. Szanuj wszystkich, z którymi łączy cię relacja zawodowa.
6. Nie niszczyć ducha współpracy poprzez działania oszczercze, pomówienia i insynuacje.
7. Nie wchodź w cudze kompetencje – nie łącz pracy specjalisty PR z pracą dziennikarską.
8. Nie kradnij cudzych pomysłów, idei, sformułowań.
9. Nie kłam.
10. Nie podważaj dobrego imienia konkurentów w interesach, przeciwników w poglądach politycznych, współpracowników w branży<sup>21</sup>.

Komunikacja z interesariuszami powinna zatem opierać się przede wszystkim na wyżej zacytowanym kodeksie etycznym. Należy również pamiętać, by pojedynczych działań filantropijnych nie wpisywać do strategicznego CSR. A takie praktyki niestety są nagminnie wykorzystywane przez różnego rodzaju organizacje w celu poprawy wizerunku.

Reasumując, przedsiębiorstwa odpowiedzialne społecznie dbają o transparentność prowadzonej działalności. Zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju realizują cele ekonomiczne, dzięki którym mogą spełniać funkcje społeczne. Oznacza to również konieczność stosowania kryteriów niefinansowych przy określaniu wartości przedsiębiorstwa, szczególnie kryteriów etycznych. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest strategią pozwalającą na włączenie się przedsiębiorstwa do kreowania wartości społecznej. Współczesne przedsiębiorstwa stają przed koniecznością budowania nowoczesnego marketingu, który pozwala na przewidywanie i wyprzedzanie oczekiwań wszystkich grup interesariuszy. W tym celu konieczne jest podejmowanie inwestycji w kierunku kompleksowego podej-

---

<sup>21</sup> E. Hope, *Dekalog specjalisty public relations*, [www.etyczpr.pl](http://www.etyczpr.pl) (9.05.2012).

ścią do zrównoważonego rozwoju, który wskazuje nowe obszary konkurencji. Coraz trudniejsze jest i będzie kreowanie wartości przedsiębiorstwa określanej tylko za pomocą mierników finansowych. To wynik większej presji wywieranej ze strony klientów, dlatego większego znaczenia nabierają te aktywa przedsiębiorstwa, które stanowią wartości niematerialne, czyli wizerunek, zaufanie, reputacja czy marka.

## **CREATING COMPANY VALUE BY CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IMPLEMENTATION**

### **Summary**

This paper pays attention to a very important aspect of management which is building of the company value. Due to increasing environmental pressures, both internal and external, on social issues, organizations can not simply focus on creation of financial value. Companies should evaluate toward *sustainable enterprises*. The concept of social responsibility allows to create and maintain corporate values in accordance with the principles of sustainable development. The only way to achieve success is to implement CSR to the long-term corporate strategy, not to organize single philanthropic or charity actions.

**Keywords:** sustainable development, enterprise value, company value, social value, corporate social responsibility, value management, the value curve, value chain

*Translated by Katarzyna Brendzel-Skowera*

