

Helena Kościelniak*

Politechnika Częstochowska

OCENA REALIZACJI STRATEGII SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI

Streszczenie

W artykule przedstawiono problematykę strategii i realizacji strategii społecznej odpowiedzialności, Corporate Social Responsibility – CSR; zwrócono uwagę na postępującą elastyczność strategii rozumianej, jako koncepcja zmian, dokonywanych z myślą o przyszłości przedsiębiorstwa. Scharakteryzowano również cechy i realizację działań społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw działających na terenie województwa śląskiego z uwzględnieniem ich kondycji finansowej. Zwrócono uwagę na bariery realizacji działań społecznie odpowiedzialnych w badanych przedsiębiorstwach, wśród których dominują bariery finansowo-czasowe i mentalne.

Słowa kluczowe: strategia, realizacja strategii, CSR (Corporate Social Responsibility)

Wprowadzenie

Postawa organizacji wobec społeczeństwa i jej wpływ na środowisko, obok wyników ekonomiczno-finansowych, stają się zasadniczym elementem oceny działalności organizacji krajowych i międzynarodowych dokonywanej przez

* Adres e-mail: helenak@zim.pcz.pl

interesariuszy¹. Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (*corporate social responsibility* – CSR) należy do standardowych praktyk biznesowych na świecie i staje się elementem współczesnego raportowania biznesowego i oceny jego wpływu na ryzyko oraz tworzenie wartości². Spośród 4100 przebadanych przedsiębiorstw, raporty przygotowuje 71% badanych, co w porównaniu do takiego samego badania w 2011 roku oznacza wzrost o 7%, gdy udział przedsiębiorstw przeprowadzających raportowanie społeczne wynosił 64%. Należy podkreślić, że raportowanie społeczne głównie przeprowadzają duże przedsiębiorstwa. Spośród 250 największych światowych przedsiębiorstw raportowanie społeczne przeprowadziły 93 przedsiębiorstwa, to jest ponad 37%. Rozpowszechnienie praktyki raportowania społecznego jest niezależne od obszaru działalności przedsiębiorstw; we wszystkich branżach ponad 50% przedsiębiorstw sporządza raporty społeczne. Interesujące jest również rozpowszechnianie wyników raportowania zintegrowanego; tylko 10% badanych przedsiębiorstw przygotowuje takie dokumenty, chociaż aż 51% badanych przedsiębiorstw umieszcza informacje związane z odpowiedzialnym biznesem w swoich corocznych sprawozdaniach finansowych. Należy podkreślić, że w tym zakresie wzrost jest znaczny: w 2011 roku było to 20%, a w 2008 roku tylko 8%. Ważną kwestią jest również wykorzystywanie określonych standardów dotyczących raportowania; liderem w tym zakresie jest Global Reporting Initiative, z których to wytycznych korzysta 78% raportujących przedsiębiorstw³.

1. Realizacja strategii w zarządzaniu strategicznym.

Korzyści z realizacji strategii CSR w przedsiębiorstwie

W ramowym schemacie planistycznym procesu zarządzania strategicznego wyodrębnia się dwa etapy: kreowanie strategii i jej realizację. Sekwencyjne ujęcie fazy kreowania i fazy realizacji, jako dwóch następujących po sobie etapów, może

¹ K. Hah, S. Freeman, *Multinational Enterprise Subsidiaries and their CSR: a Conceptual Framework of the Management of CSR in Smaller Emerging Economies*, Springer Science Business Media Dordrecht 2013, opublikowane online 26.05.2013.

² S. Mishra, B.S. Modi, *Positive and Negative Corporate Social Responsibility, Financial Leverage, and Idiosyncratic Risk*, Springer Science Business Media Dordrecht 2012, opublikowane online 28.10.2012.

³ R. Dyląg, E. Puchalska, *Raportowanie zagadnień środowiskowych i społecznych*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości nr 75 (131), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2014.

tworzyć jednokierunkową relację między nimi i odsunięcie w czasie etapu drugiego od etapu pierwszego. Co więcej, okresowe powracanie do fazy kreacji po uzyskaniu pewnych efektów wdrożeniowych, oznacza opóźnienie reakcji, gdy sformułowano koncepcję nietrafną bądź, gdy ona ulega szybkiej dezaktualizacji w związku z trudnymi do określenia warunkami zewnętrznymi. Współczesny proces zarządzania strategicznego, jak podkreśla A. Kaleta, powinien minimalizować podziały na fazę kreacji i fazę realizacji, twórców i wykonawców strategii; procedura zarządzania strategicznego powinna być oparta na dwukierunkowych relacjach między tymi fazami. Faza realizacyjna nie stanowi zwięźczenia procesu, lecz staje się jednym z równoprawnych, równoległe realizowanych etapów procesu zarządzania strategicznego⁴.

Korzyści z realizacji strategii CSR w przedsiębiorstwie podlegają ocenie w dwóch wymiarach: dla firmy i dla otoczenia. Dla firmy korzyści z działań społecznie odpowiedzialnych mogą być finansowe i niefinansowe. W grupie korzyści finansowych znajdują się: wzrost przychodów, obniżka kosztów, redukcja ryzyka i poprawa wydajności pracowników. Niefinansowe korzyści realizacji strategii CSR to m.in.: wzrost atrakcyjności produktów dla klientów, poprawa reputacji, wzrost motywacji i satysfakcji pracowników, podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej oraz wzrost dostępu do kapitału czy też zabezpieczenie licencji na działanie. Przedstawione wskaźniki ilościowe i jakościowe kwantyfikujące w ujęciu finansowym i niefinansowym korzyści realizacji CSR wpływają na wzrost konkurencyjności i sukces ekonomiczny przedsiębiorstwa⁵. Korzyści dla otoczenia z realizacji CSR głównie to:

- zmniejszenie negatywnego wpływu działalności gospodarczej na środowisko przyrodnicze,
- ograniczenie ryzyka powstania katastrof ekologicznych,
- wzrost efektywności wykorzystania zasobów przyrodniczych,
- ochrona naturalnych ekosystemów,
- zwiększenie bezpieczeństwa pracy pracowników,

⁴ Tamże.

⁵ M. Weber, *The Bussines Case for Corporate Social Responsibility: a Company-level Measurement Approach for CSR*, „European Management Journal” 2008, vol. 26, nr 4, s. 246; A. Szadziwska, *Rachunkowość, jako źródło informacji na temat realizacji strategii społecznej odpowiedzialności biznesu*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, t. 75 (131)/2014, s. 95.

- rozwiązywanie pojawiających się problemów społecznych i poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi⁶.

Ogólnie należy stwierdzić, że odpowiedzialny biznes jako dobrowolna strategia uwzględniająca społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej i w kontaktach z interesariuszami wpisuje się w realizację polityki zrównoważonego rozwoju oraz taki sposób prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa, w którym celem priorytetowym jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością ekonomiczno-finansową a interesem społecznym.

2. Zakres pomiaru i raportowania działań społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw. Studium przypadku realizacji strategii CSR w przedsiębiorstwach województwa śląskiego

Społeczna odpowiedzialność biznesu CSR (*corporate social responsibility*) jest dobrowolną strategią uwzględniającą społeczne, ekonomiczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z otoczeniem. Przedstawiając dane z działalności pozafinansowej niezbędne jest zerwanie ze stylem myślenia o raportowaniu charakterystycznym dla standardów sprawozdawczości finansowej⁷. GRI G4 jako nowa generacja wytycznych raportowania Global Reporting Initiative kładzie nacisk na proces raportowania i elastyczność w doborze wskaźników. GRI proponuje więc odpowiednie zasady, jakimi powinni się kierować autorzy raportowania; należą do nich: istotność, porównywalność, dokładność, terminowość, przejrzystość i wiarygodność.

W badaniu Rzetelnej Firmy polscy menedżerowie zostali poproszeni o wskazanie wartości, które ich zdaniem powinny mieć największą wartość w biznesie. Wśród dziesięciu kwantyfikowanych wartości na pierwszym miejscu znalazła się troska o jakość i satysfakcję klientów; na drugim – wiedza i profesjonalizm; trzecie miejsce zajęła uczciwość i przejrzystość. Kolejne miejsca zajęły takie wartości jak:

- elastyczność i umiejętność dostosowania się do zmian rynkowych,
- zaangażowanie, pasja, radość z pracy,
- szacunek dla otoczenia, ludzi,

⁶ Tamże.

⁷ P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011, s. 31.

- patriotyzm, wspieranie krajowej gospodarki,
- działanie na rzecz środowiska lokalnego,
- konkurencyjność, zwyciężanie na rynku oraz
- pomoc słabszym⁸.

Pomoc słabszym, konkurencyjność oraz działania na rzecz środowiska lokalnego zajmują najniższą lokatę w zestawie wartości w biznesie. Co więcej, ponad połowa badanych (57,6%) twierdzi, że przedsiębiorstwa powinny wdrażać zasady społecznej odpowiedzialności biznesu. Zdaniem 49,3% badanych przedsiębiorców, polskie przedsiębiorstwa kierują się tylko chęcią szybkiego zarobku i nie interesuje ich nic innego. Grupa około 42,5% badanych przedsiębiorców twierdzi, że jest odwrotnie; ich zdaniem, menedżerowie w Polsce dbają nie tylko o własne interesy, ale patrzą na firmy kompleksowo; mają na uwadze satysfakcję klienta, działania proekologiczne i akcje charytatywne⁹.

Wyrazem znajomości CSR w Polsce są informacje z zakresu raportowania i oceny działań społecznie odpowiedzialnych. Według badań przeprowadzonych przez CSRinfo, w 2012 roku powstało 41 raportów społecznych, w tym 28 sporządzonych według wytycznych GRI. W 2013 roku z kolei powstały pierwsze raporty organizacji niebiznesowych – przygotowane przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz Miasto Warszawę. Według wywiadów przeprowadzonych w ramach badania z menedżerami zajmującymi się raportowaniem odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju, przygotowanie całego raportu zajmuje od 3,5 do 6 miesięcy.

Wśród 67 przedsiębiorstw dużych, małych i średnich działających na terenie województwa śląskiego przeprowadzono w pierwszym półroczu 2014 roku badania odnośnie do trudności związanych ze stosowaniem CSR; ich strukturę przedstawiono w tabeli 1¹⁰. Większość badanych menedżerów (52%) wskazało na ograniczenia finansowe i czasowe jako główną barierę wprowadzania CSR. Menedżerowie podkreślają, że realizacja idei CSR dodatkowo obciąża koszty przedsiębiorstwa, wymaga angażowania pracowników, co ogranicza ich czas na właściwą pracę związaną

⁸ www.rzetelnafirma.pl.

⁹ Tamże.

¹⁰ W próbie badawczej MSP woj. śląskiego 44% stanowiły małe przedsiębiorstwa, 40% to przedsiębiorstwa średnie, a 16% to mikroprzedsiębiorstwa; 45% stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne, 27% przedsiębiorstwa handlowe, usługowe – 23%, transportowe – 5%.

z bieżącym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Jedna czwarta badanych menedżerów wskazuje na bariery mentalne związane z wdrażaniem CSR; przedsiębiorcy nie widzą potrzeby określania i realizacji działań z zakresu CSR, obawiają się zmian i oceny ich działań przez społeczność lokalną i innych interesariuszy. Brak wystarczającej i zintegrowanej wiedzy z zakresu CSR to kolejna trudność jej stosowania.

Tabela 1. Trudności realizacji CSR przez przedsiębiorstwa województwa śląskiego

Wyszczególnienie	Odpowiedzi (%)
Ograniczenia finansowe i czasowe	52
Bariery mentalne	25
Brak wiedzy	18
Ograniczenia formalne i prawne	3
Inne	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Respondenci wskazywali również na niejednoznaczność aktów prawnych w zakresie działań proekologicznych.

Ważnym aspektem badań była również ocena miejsca i realizacji działań CSR w zarządzaniu badanymi przedsiębiorstwami z uwzględnieniem ich kondycji ekonomiczno-finansowej¹¹. Szczególny akcent położono na pozycję działań społecznej odpowiedzialności w strategii przedsiębiorstw, które tylko w 45% wśród badanych wpisane zostały w strategię przedsiębiorstw o dobrej kondycji finansowej. Przedsiębiorstwa o słabej i złej kondycji ekonomiczno-finansowej w swoich działaniach właściwie nie uwzględniają działań CSR w strategiach rozwoju (3% wskazań); prowadzone działania z tego zakresu mają charakter jednorazowy i przybierają formę wyjazdu integracyjnego pracowników, bądź jednorazowej akcji charytatywnej na rzecz środowiska lokalnego; przedsiębiorstwa te nie rozwijają kompetencji w zakresie CSR, właściwie nie stosują programów służących realizacji CSR a dotyczących problematyki proekologicznej, menedżerowie przedsiębiorstw o dobrej kondycji

¹¹ Podział przedsiębiorstw według kondycji ekonomiczno-finansowej oparto na modelu E. Mączyńskiej, która opracowała siedem modeli bazujących na zróżnicowanej liczbie wskaźników finansowych i jednocześnie takich, które mogą być stosowane dla różnych grup przedsiębiorstw; zastosowany dla potrzeb niniejszych badań model oparty jest na czterech wskaźnikach, punkt graniczny wynosi zero i może być stosowany dla przedsiębiorstw o różnym profilu działalności. E. Mączyńska, *Systemy wczesnego ostrzegania*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2004, nr 12.

ekonomiczno-finansowej rozwijają swoje kompetencje w zakresie społecznej odpowiedzialności (56% wskazań), co więcej zatrudniają osoby odpowiedzialne za prowadzenie CSR (46% wskazań) i w około 30% stosują standardy wdrażania CSR; dobrym sygnałem z badanego zakresu jest informacja o raportowaniu i kontroli działań CSR (około 63% wskazań).

Tabela 2. Charakterystyka działań społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw województwa śląskiego

Wyszczególnienie	Dobra kondycja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa	Słaba i zła kondycja ekonomiczno-finansowa
	procent odpowiedzi	
Prowadzone są regularnie	45	0
Prowadzone jako jednorazowe akcje	27	37
Rozwijają kompetencje w zakresie CSR	56	5
Posiadają kadre(osoby) odpowiedzialne za realizację CSR	46	11
Stosują programy służące realizacji CSR	33	4
Prowadzone jest raportowanie działań CSR	66	11
Stosowane są standardy wdrażania CSR	29	25
Prowadzi kontrolę działań CSR	60	10
Wpisany w strategię przedsiębiorstwa	42	3

Źródło: opracowanie własne.

Konkludując wyniki badań, stwierdzić należy, że realizacja działań społecznej odpowiedzialności powinna być uwzględniana w procesach zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa. Co więcej, powinna przebiegać równolegle ze wszystkimi innymi etapami tego procesu i stanowić bezpośrednią inspirację dla każdego z realizowanych przedsięwzięć, a zarazem ich konsekwencję. W badaniach z tego zakresu zwraca się uwagę na kontrolę realizacji strategii CSR i jej elastyczność w procesach zarządzania strategicznego¹².

¹² D-L. Arjaliès, J. Mundy, *The use of management control systems to manage CSR strategy: a levers of control perspective*, „Management Accounting Research” 2013, vol 24, nr 4, s. 284–300.

Podsumowanie

W wielu państwach europejskich nie czekając na wytyczne unijne wprowadzono regulacje w zakresie raportowania pozafinansowego. Francja nałożyła na duże przedsiębiorstwa obowiązek wydawania raportów z danymi pozafinansowymi już od 2012 roku. Zgodnie z ustawą w rocznym sprawozdaniu powinny zostać zawarte informacje na temat szczegółowych wyników środowiskowych i społecznych, odnoszących się zarówno do spółki głównej, jak i wszystkich spółek zależnych. O rosnącej roli działań społecznie odpowiedzialnych w strategiach przedsiębiorstw świadczy uwzględnianie aktywności CSR, jako pozafinansowych kryteriów oceny w rankingu nagrody „Index of Success”, którą honorowane są od pół dekady najlepsze przedsiębiorstwa z regionu Europy Środkowej. W tym roku nagrody te otrzymali PKN Orlen i KRKA¹³. Należy podkreślić, że PKN Orlen zamieszcza informacje społeczne i ekologiczne w raporcie rocznym, które są dostępne w wersji Web, jak i papierowej oraz udostępnia na swoich stronach zakładkę – odpowiedzialny biznes¹⁴. Program realizacyjny, delegowanie zadań i kontrola działań CSR zdecydowanie korzystniej wypadła wśród badanych przedsiębiorstw o dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej. Należy podkreślić, że w zakresie realizacji strategii CSR, w szybko zmieniającym się otoczeniu, wymagającym natychmiastowych reakcji, priorytetem powinna być budowa elastycznych strategii.

Ocenę realizacji CSR przedstawiono dość ogólnie, na ile pozwalały przeprowadzone badania empiryczne. Wymagana jest jednak dalsza operacjonalizacja w toku kolejnych badań z zakresu integracji CSR ze strategią zarządzania przedsiębiorstw oraz określeniem czynników, które motywują do realizacji strategii CSR z uwzględnieniem kontroli efektów jej wdrażania.

Literatura

Arjaliès D.-L., Mundy J., *The use of management control systems to manage CSR strategy: a levers of control perspective*, „Management Accounting Research” 2013, vol 24, nr 4.

¹³ PKN Orlen i KRKA zdobywcami Index of Success, eGospodarka, 8.09.2014.

¹⁴ Raport środowiskowy 2013, Orlen, Warszawa 2013.

- Dylağ R., Puchalska E., *Raportowanie zagadnień środowiskowych i społecznych*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości 75 (131), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2014.
- Hah K., Freeman S., *Multinational Enterprise Subsidiaries and their CSR: a conceptual framework of the management of CSR in smaller emerging economies*, Springer Science Business Media Dordrecht 2013, opublikowane online 26.05.2013.
- Mączyńska E., *Systemy wczesnego ostrzegania*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2004, nr 12.
- Mishra S., Modi B.S., *Positive and negative corporate social responsibility, financial leverage, and idiosyncratic risk*, Springer Science Business Media Dordrecht 2012, opublikowane online 28.10.2012.
- Nowodziński P., *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem, otoczenie a strategia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, „Harvard Business Review” 2011, January–February.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy and society – the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, vol. 84.
- Raport środowiskowy 2013*, Orlen, Warszawa 2013.
- Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011.
- Szadziewska A., *Rachunkowość jako źródło informacji na temat realizacji strategii społecznej odpowiedzialności biznesu*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, t. 75 (131)/2014.
- Weber M., *The business case for Corporate socialresponsibility: a company-level measurement approach for CSR*, „European Management Journal” 2008. vol. 26, nr 4.

THE ASSESSMENT OF THE IMPLEMENTATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY

Abstract

In the paper there is presented the problem of strategy and social responsibility (Corporate Social Responsibility – CSR) strategy implementation. The attention has been drawn to the proceeding flexibility of the strategy, understood as the concept of changes which are made with a view to the future of the enterprise. Flexibility of the strategy also refers to socially responsible activities whose implementation brings about the benefits for the enterprise and the environment. In the paper there are also characterized the properties and the implementation of socially responsible activities of enterprises operating in the area of the Silesian Voivodeship while taking into account their financial standing. The attention

has been paid to the barriers to the implementation of socially responsible actions in the analyzed enterprises among which there predominate financial and time barriers as well as the mental ones.

Translated by Helena Kościelniak

Keywords: strategy, strategy implementation, CSR (Corporate Social Responsibility)

JEL Codes: L21, L22, M14