

**Piotr Ratajczak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Controllingu,  
Analizy Finansowej i Wyceny  
piotr.ratajczak@ue.poznan.pl

**POWIĄZANIE DZIAŁALNOŚCI  
SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEJ  
ZE STRATEGIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA  
A WARTOŚĆ DLA JEGO WŁAŚCICIELI  
ORAZ POZOSTAŁYCH INTERESARIUSZY**

**Streszczenie:** Celem opracowania jest ustalenie, czy stopień powiązania działalności społecznie odpowiedzialnej (CSR) ze strategią przedsiębiorstwa ma wpływ na wartość dla jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy. Badanie przeprowadzono na podstawie krytycznego przeglądu literatury przedmiotu. Brak pozycji literaturowych odnoszących się jednocześnie do wszystkich zagadnień ujętych w celu opracowania skutkowało przyjęciem sylogistycznego schematu wnioskowania. W rezultacie badań wyodrębniono trzy stopnie powiązania działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią (niestrategiczny CSR, strategiczny CSR, biznesowy CSR), ukazując ich odmienny wpływ na wartość dla właścicieli przedsiębiorstwa oraz pozostałych interesariuszy.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, CSR, strategiczny CSR, strategia, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw.

**Klasyfikacja JEL:** L10, L20, M14, O35.

**THE INTEGRATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES  
INTO CORPORATE STRATEGY IN RELATION TO VALUE FOR  
THE SHAREHOLDERS AND OTHER STAKEHOLDERS**

**Abstract:** The aim of the study is to determine whether the degree of the integration of social responsibility activities with a corporate strategy affects shareholders and other stakeholders value. The research relied on critical literature review. A lack of literature related simultaneously to all issues contained in the study's aim, resulted in the

adoption of a syllogistic reasoning schema. As the result of the study, three degrees of the integration of social responsibility activities with a corporate strategy were determined (non-strategic CSR, strategic CSR, business CSR) and their different impact on shareholders and other stakeholders value was presented.

**Keywords:** strategic management, CSR, strategic CSR, corporate social responsibility.

## Wstęp

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) odgrywa coraz większą rolę w procesie podejmowania decyzji przez zarządzających przedsiębiorstwami [Cochran 2007]. Bazując na dotychczasowych osiągnięciach naukowych, od kilku lat koncepcja CSR rozwija się w nowym kierunku, dotyczącym integracji działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa w celu „maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości” [European Commission 2011, s. 6; Norwegian Ministry 2009, s. 28]. Dla większości przedsiębiorstw z krajów rozwijających się CSR jest jednak ciągle równoznaczny jedynie z działalnością marketingową lub filantropijną [Visser 2011] i nie wpisuje się w podstawową strategię przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu przedstawiana jest argumentacja, iż zmieniające się warunki otoczenia sprawiają, że przedsiębiorstwa, które nie uwzględnią w strategii potrzeb wszystkich interesariuszy, będą doznawać systematycznego spadku wartości rynkowej [Fatemi i Fooladi 2013; Porter i Kramer 2011]. Postulat powiązania działalności CSR ze strategią może być realizowany w przedsiębiorstwach dopiero wówczas, kiedy kadra zarządzająca będzie mieć wiarygodną wiedzę o jego słuszności z perspektywy wartości dla poszczególnych grup interesariuszy. Zagadnienie to jest jednak wciąż nierozpoznane w literaturze.

Celem opracowania jest ustalenie, czy stopień powiązania działalności społecznie odpowiedzialnej (CSR) ze strategią przedsiębiorstwa ma wpływ na wartość dla jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy.

Badanie przeprowadzono na podstawie gruntownych studiów literaturowych. Brak pozycji literaturowych odnoszących się jednocześnie do wszystkich zagadnień ujętych w celu opracowania skutkowało przyjęciem syllogistycznego schematu wnioskowania.

W rezultacie badań wyodrębniono trzy stopnie powiązania działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią (niestrategiczny CSR, strategiczny CSR, biznesowy CSR), ukazując ich odmienny wpływ na wartość dla właścicieli przedsiębiorstwa oraz pozostałych interesariuszy.

W pierwszej części opracowania opisano metodykę badania, w drugiej przedstawiono rozwój koncepcji CSR, w trzeciej scharakteryzowano typologie CSR ze względu na strategię przedsiębiorstwa, w czwartej części zaprezentowano typologie CSR pod kątem tworzenia wartości dla interesariuszy, a w piątej przedstawiono rezultaty badania.

## 1. Metodyka badania

Badanie przeprowadzono na podstawie krytycznego przeglądu literatury. Przy doborze artykułów zastosowano metodę *snowball sampling*<sup>1</sup>, uwzględniając artykuły anglojęzyczne i polskojęzyczne opublikowane po 2004 roku<sup>2</sup>. Do badania wykorzystano artykuły dostępne w bazach elektronicznych Scopus oraz JSTOR, a także zasoby biblioteki Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Brak pozycji literaturowych odnoszących się jednocześnie do wszystkich zagadnień ujętych w celu opracowania, skutkowałam przyjęciem sylogistycznego schematu wnioskowania.

Struktura opracowania została podporządkowana jego celowi, co jest przedstawione na rysunku 1<sup>3</sup>.

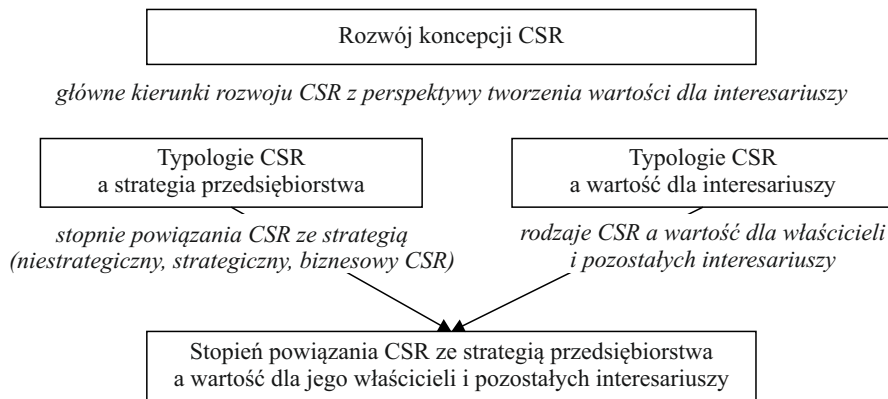
Część pierwsza opracowania stanowi opis metodyki badania. Część druga (rozwój koncepcji CSR) ma na celu ukazanie głównych kierunków rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw z perspektywy tworzenia wartości dla interesariuszy. Na następnym etapie badania schemat wnioskowania prowadzony jest równoległe w części trzeciej i czwartej opracowania. Część trzecia (typologie CSR a strategia przedsiębiorstwa) ma na celu wypracowanie stopni powiązania działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią. Celem części czwartej opracowania (typologie CSR a wartość dla interesariuszy) jest określenie wpływu poszczególnych rodzajów CSR na wartość dla właścicieli oraz pozostałych interesariuszy przedsiębiorstwa. Część piąta stanowi syntezę wniosków wyciągniętych z poprzednich części, co skutkuje wypracowaniem macierzy będącej wizualizacją osiągniętego celu opracowania.

---

<sup>1</sup> *Snowball sampling* jest jedną z metod nielosowego doboru próby, znaną w Polsce również pod nazwą „metody kuli śnieżnej”.

<sup>2</sup> Zastosowane wyjątki od ograniczenia czasowego, wyszczególnione w bibliografii, dotyczyły artykułów o szczególnym znaczeniu dla realizacji celu opracowania.

<sup>3</sup> Tytuły poszczególnych części opracowania są zamieszczone w polach rysunku. Strzałkami oznaczono kierunek schematu wnioskowania. Podpisy pod polami, wyróżnione kursywą, oznaczają rezultaty poszczególnych części opracowania.



Rysunek 1. Struktura opracowania

## 2. Rozwój koncepcji CSR

Rozwój CSR oraz kształtowanie się strategicznego podejścia do tej koncepcji jest po części odzwierciedlone w definicjach, jakie wiodły prym w literaturze przedmiotu w XX i XXI wieku. Choć odniesienia do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw pojawiały się licznie w literaturze już przed 1950 rokiem, to pierwsze definicje CSR zostały opublikowane w latach 50., a literatura w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu rozwinęła się znacząco dopiero w latach 60. [Carrol 1999]. Największa dynamika rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jako idei naukowej była zauważalna w latach 70., gdy wymóg uwzględnienia przez przedsiębiorstwo potrzeb różnych interesariuszy stawał się coraz powszechniej dostrzegany [Ratajczak i Stawicka 2011]. W tym okresie liczba definicji CSR występujących w literaturze zwiększyła się znacząco. Powstało również wiele pojęć szczegółowych, kładących nacisk na różne aspekty społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, takich jak *corporate social performance* czy *corporate social responsiveness*<sup>4</sup>. W latach 80. główny akcent badawczy został przeniesiony na badania empiryczne, natomiast najpowszechniej używane definicje CSR nie zostały zakwestionowane. W latach 90. koncepcja CSR rozwinęła się w kierunku nowych, bazujących na niej, aczkolwiek alternatywnych koncep-

<sup>4</sup> Pojęcia te, choć obecnie popularne w literaturze anglojęzycznej, to w literaturze polskiej wciąż nie są jednoznacznie nazwane, dlatego ich znaczenia należy upatrywać w bezpośrednim tłumaczeniu językowym.

cji, takich jak etyka biznesu, *corporate citizenship*<sup>5</sup> czy teoria interesariuszy [Carroll 1999].

Najczęściej cytowaną obecnie w literaturze definicją CSR jest ta pochodząca z komunikatu Komisji Europejskiej opublikowanego w 2001 roku [European Commission 2001, s. 6], co wynika zarówno z rangi dokumentu, jak i ze zbieżności definicji z większością sformułowanych wcześniej w literaturze. Należy jednak się spodziewać, że zostanie ona wyparta w dyskusji akademickiej przez definicję sformułowaną w komunikacie tej samej instytucji opublikowanym 10 lat później [European Commission 2011, s. 6].

### Definicje CSR w literaturze przedmiotu – perspektywa czasowa

Autor	Definicja CSR
H. Bowen (1953)	CSR dotyczy zobowiązań przedsiębiorców do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji lub podążania za takimi kierunkami działania, które są pożądane z punktu widzenia celów i wartości danego społeczeństwa
K. Davis (1960)	CSR odnosi się do działań i decyzji przedsiębiorców podejmowanych przynajmniej częściowo w oderwaniu od bezpośredniego ekonomicznego lub technicznego interesu przedsiębiorstwa
C. Walton (1967)	CSR to koncepcja, która uznając ścisłość relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a społeczeństwem, postuluje, że ta relacja musi być brana pod uwagę przez najwyższe kierownictwo, ponieważ przedsiębiorstwo i powiązane z nim grupy dążą do osiągnięcia partykularnych celów
G. Fitch (1976)	CSR to próba rozwiązania problemów społecznych spowodowanych częściowo lub całkowicie przez przedsiębiorstwa
A. Carroll (1979)	CSR obejmuje ekonomiczne, prawne, etyczne i uznaniowe oczekiwania społeczeństwa wobec organizacji w określonym czasie
T. Jones (1980)	CSR to pogląd, że przedsiębiorstwa mają obowiązki wobec innych niż akcjonariusze grup społecznych, które wykraczają poza zapisy prawa i umów ze związkami zawodowymi
E. Epstein (1987)	CSR wiąże się przede wszystkim z osiągnięciem rezultatów decyzji dotyczących poszczególnych zagadnień lub problemów, które mają raczej korzystny wpływ na istotnych interesariuszy
European Commission (2001)	CSR to koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają zagadnienia społeczne i środowiskowe w prowadzonej działalności biznesowej i relacjach z interesariuszami
European Commission (2011)	CSR oznacza odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo w celu maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli i pozostałych interesariuszy oraz społeczeństwa jako całości

Źródło: Na podstawie: [Carroll 1999; Cochran 2007; European Commission 2001; European Commission 2011].

<sup>5</sup> *Corporate citizenship* jest w Polsce najczęściej określane mianem „obywatelskiego zaangażowania przedsiębiorstw”.

W tabeli ujęte są często cytowane w literaturze definicje CSR, sformułowane w poszczególnych dekadach, począwszy od lat 50. XX wieku.

W komunikacie Komisji Europejskiej pod tytułem „Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw” można zauważyć bardzo ważne zmiany w postrzeganiu istoty CSR. Koncepcja ta nie jest już utożsamiana ze zbiorem niepowiązanych ze sobą działań służących społeczeństwu i środowisku, co było odzwierciedlone w wielu wcześniej sformułowanych definicjach począwszy od lat 50., ale ma jasno określony cel, którym jest maksymalizacja tworzenia wartości dla właścicieli przedsiębiorstw i innych zainteresowanych stron oraz społeczeństwa jako całości. W dokumencie [European Commission 2011] wskazana jest propozycja realizacji tak wyznaczonego celu poprzez przyjęcie długoterminowego podejścia do CSR i wykorzystanie możliwości wprowadzenia na rynek innowacyjnych produktów i usług oraz modeli biznesowych. Nidumolu, Prahalad i Rangaswami [2009] twierdzą nawet, że CSR jest kluczowym czynnikiem sprzyjającym tworzeniu innowacji. Rexhepi, Kurtishi i Bexheti [2013] argumentują z kolei, iż „obecnie CSR i innowacyjność stanowią podstawę kompetencji biznesowych”.

Sformułowana w komunikacie Komisji Europejskiej z 2011 roku definicja CSR odrzuca filantropijne lub marketingowe pojmowanie działalności społecznie odpowiedzialnej na rzecz podejścia strategicznego, które ma coraz większe znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw i może przynosić korzyści w zakresie zarządzania ryzykiem, efektywności kosztowej, dostępności kapitału, relacji z klientami, zarządzania zasobami ludzkimi czy potencjału innowacyjnego [European Commission 2011, s. 3]. Ze względu na to, że zasady społecznej odpowiedzialności wymagają pogłębienia relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami, przedsiębiorstwa stosujące się do nich potrafią lepiej prognozować i wykorzystywać szybko zmieniające się oczekiwania społeczne i warunki otoczenia prowadzonej działalności. CSR może zatem pomóc w odkrywaniu nowych rynków i tworzeniu okazji do rozwoju dotychczasowej działalności. W komunikacie Komisji Europejskiej [2011] podkreślono również, że w celu pełnego wypełniania zobowiązań CSR „przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią”.

Analiza społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>6</sup> w perspektywie czasowej pozwala na przyjęcie tezy, że główne kierunki rozwoju CSR jako koncepcji

---

<sup>6</sup> Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw i społeczna odpowiedzialność biznesu są uznawane w Polsce za pojęcia równoznaczne.

naukowej, pod kątem tworzenia wartości dla interesariuszy, dotyczą strategii przedsiębiorstwa oraz innowacyjności.

### 3. Typologie CSR a strategia przedsiębiorstwa

Chociaż typologie działalności CSR są bardzo zróżnicowane, to w części z nich można znaleźć odniesienie do strategii przedsiębiorstwa.

Na potrzeby określenia stopni powiązania działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa w opracowaniu przedstawiono jedynie kilka spośród najczęściej cytowanych w literaturze przedmiotu typologii CSR. Zaprezentowano autorską typologię Vissera [2011] oraz Halme'a i Laurili [2009], a także dychotomiczny podział społecznej odpowiedzialności na reaktywny<sup>7</sup> i proaktywny CSR oraz tradycyjny i strategiczny CSR<sup>8</sup>.

Halme i Laurila [2009] wskazują na istnienie trzech rodzajów CSR: filantropijnego, integralnego i innowacyjnego. Filantropijny typ CSR kładzie nacisk na działalność charytatywną, sponsoring czy wolontariat pracowniczy. Polega zatem na podejmowaniu takich aktywności, które nie wiążą się bezpośrednio z prowadzoną przez przedsiębiorstwo działalnością, dlatego co do zasady nie przynoszą mu żadnych korzyści<sup>9</sup>. Integralny CSR polega na prowadzeniu przez przedsiębiorstwo działalności biznesowej w sposób odpowiedzialny wobec społeczeństwa i środowiska. Przedsiębiorstwa, które łączą aspekty odpowiedzialności społecznej z podstawowymi procesami biznesowymi, stosując CSR integralny, mogą spodziewać się wymiernych korzyści w postaci zwiększenia przychodów, osiągnięcia wyższej marży, zmniejszenia ryzyka<sup>10</sup>, szybszego dostosowania do zmieniających się wymogów prawnych itd. Innowacyjny CSR polega z kolei na tworzeniu takich modeli biznesowych, które wykorzystują problemy środowiska i społeczeństwa do budowania strategicznej przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo, które stosuje

---

<sup>7</sup> Niektórzy autorzy dzielą CSR na defensywny, reaktywny i proaktywny. Zagadnienie to nie jest jednak istotne z punktu widzenia celu niniejszego artykułu.

<sup>8</sup> Wymienione typologie są bardzo powszechnie przywoływane w literaturze przedmiotu i trudno jednoznacznie wskazać ich autorów.

<sup>9</sup> Część autorów zauważa korzyści pośrednie, w tym przede wszystkim podnoszenie reputacji przedsiębiorstwa lub świadomości marki wśród konsumentów. Działalność charytatywna nie jest jednak efektywnym narzędziem osiągania tego typu efektów, szczególnie gdy porównywać ją do wydatków ściśle marketingowych.

<sup>10</sup> Działalność CSR może prowadzić do zmniejszenia ryzyka działalności przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, zmniejszenia kosztu kapitału [Ghoul i in. 2011].

zasady innowacyjnego CSR, nie podejmuje działań, które nie są korzystne dla jego właścicieli.

Visser [2011] definiuje pięć rodzajów CSR: defensywny, filantropijny, marketingowy, strategiczny i systemowy. Wyróżnione rodzaje CSR stanowią jednocześnie etapy ewolucji koncepcji, a także ścieżkę rozwoju CSR w poszczególnych krajach. Autor zauważa również, że przedsiębiorstwa, angażując się w działalność społecznie odpowiedzialną, zwykle nie wybierają jednego z rodzajów CSR, ale podążają ścieżką rozwoju, która wiedzie przez przynajmniej niektóre typy społecznej odpowiedzialności. Defensywny CSR to zdaniem Vissera działania związane ze społeczeństwem lub środowiskiem, przyjmujące postać spontanicznych interwencji, które zapobiegają utracie wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa, np. unikanie kar środowiskowych poprzez rzeczywiste lub pozorne dostosowanie się do norm emisji spalin. Filantropijny CSR polega na podejmowaniu działań sponsoringowych czy przekazywaniu darowizn (często za pomocą powołanych w tym celu fundacji). Marketingowy CSR jest podporządkowany strategii marketingowej i ma za zadanie poprawić reputację i rozpoznawalność marki. Strategiczny CSR polega na powiązaniu działań społecznie odpowiedzialnych z podstawowym obszarem działalności przedsiębiorstwa. Na tym etapie CSR przedsiębiorstwo wprowadza, monitoruje i raportuje przestrzeganie zasad oraz okresowych celów w obszarze społecznej odpowiedzialności. Systemowy CSR, jako najbardziej rozwinięta forma działalności społecznie odpowiedzialnej, polega na poszukiwaniu i zwalczaniu przyczyn nieodpowiedzialności społecznej i środowiskowej przedsiębiorstwa, co wiąże się z tworzeniem nowych lub modyfikacją istniejących modeli biznesowych.

Visser [2011] podkreśla, że tylko systemowy CSR może stanowić długoterminową formę funkcjonowania przedsiębiorstwa w zakresie społecznej odpowiedzialności, gdyż jest zgodny z podstawowymi założeniami koncepcji, jakimi są zażegnanie negatywnych tendencji w środowisku naturalnym i społecznym oraz przestrzeganie etyki biznesu. Systemowy CSR wiąże się z według Vissera z całkowitą zmianą strategii, a nie jedynie z jej udoskonaleniem na rzecz spełniania zasad odpowiedzialności społecznej, jak ma to miejsce w przypadku strategicznego CSR.

Proaktywny CSR oznacza aktywną działalność w sferze społecznej odpowiedzialności, która jest podejmowana, zanim jakiegokolwiek negatywne informacje zostaną dostarczone do przedsiębiorstwa przez ich klientów lub innych interesariuszy [Groza, Pronschinske i Walker 2011, s. 641]. Stosując proaktywny CSR, przedsiębiorstwa podejmują działania motywowane czynnikami wewnętrznymi, a nie zewnętrznym przymusem. Reaktywny CSR oznacza



z kolei taki sposób postępowania przedsiębiorstw w dziedzinie społecznej odpowiedzialności, który jest powodowany negatywnymi motywami. Dotyczy to zwykle działań podejmowanych w celu poprawy wizerunku, gdy negatywne skutki działalności przedsiębiorstwa zostaną poznane przez jego klientów i innych istotnych interesariuszy [Torugsa, O'Donohue i Hecker 2013].

Husted i Allen [2007] wyznaczają kilka podstawowych różnic pomiędzy tradycyjnym a strategicznym CSR. W tradycyjnym CSR działania społecznie odpowiedzialne przynoszą korzyści dla społeczeństwa, ale nie są opłacalne dla przedsiębiorstwa, natomiast w strategicznym CSR świadomość klientów i pozostałych interesariuszy dotycząca zaangażowania w CSR jest budowana celowo, gdyż przyczynia się do tworzenia wartości przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Strategiczny CSR koncentruje się na działaniach społecznie odpowiedzialnych<sup>12</sup>, które są korzystne dla przedsiębiorstwa i zgodne z jego strategią.

Analizując różne typologie działalności CSR, warto zauważyć, że nazewnictwo w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa znajduje się nadal na etapie popularyzacji naukowej, dlatego poszczególni autorzy na potrzeby swoich badań utożsamiają niektóre pojęcia<sup>13</sup>.

Przedstawione typologie CSR są zróżnicowane pod względem nazw, liczby i cech wyszczególnionych rodzajów działalności społecznie odpowiedzialnej. W każdej z zaprezentowanych typologii przynajmniej jeden rodzaj działalności jest określony w odniesieniu do strategii przedsiębiorstwa. Na podstawie porównania przedstawionych typologii wypracowano trzy stopnie powiązania działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa: niestrategiczny CSR, strategiczny CSR i biznesowy CSR. Ich charakterystyka, ze względu na zachowanie spójności z opisem finalnego rezultatu opracowania, jest przedstawiona w części piątej.

#### 4. Typologie CSR a wartość dla interesariuszy

Tworzenie wartości dla interesariuszy przedsiębiorstwa poprzez działalność społecznie odpowiedzialną jest podnoszone w literaturze dotyczącej

---

<sup>11</sup> Wartość przedsiębiorstwa jest rozumiana przez przywołanych autorów jako wartość dla jego właścicieli.

<sup>12</sup> Obecnie działania tego typu sprowadzają się najczęściej do projektowania produktów i usług przedsiębiorstwa w sposób przystający do zwiększonej świadomości środowiskowej społeczeństwa.

<sup>13</sup> Pojęcia proaktywnego CSR i strategicznego CSR można traktować jako tożsame [Bocquet i in. 2013].

typologii CSR, ponieważ wielu autorów skłania się ku tezie, że różne rodzaje działalności społecznie odpowiedzialnej przynoszą skrajnie odmienne skutki dla poszczególnych interesariuszy i nie należy ich badać razem.

Halme i Laurila [2009] zauważają, że skala korzyści, jaka wynika z podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych, jest pochodną stopnia integracji tych działań z podstawową działalnością operacyjną przedsiębiorstwa. W tym kontekście autorzy typologii zaprezentowanej w trzeciej części opracowania twierdzą, że filantropijny CSR przynosi niewielkie korzyści dla ogółu interesariuszy, a dla właścicieli przedsiębiorstwa zwykle generuje straty. Integralny i innowacyjny CSR przynoszą większe korzyści dla ogółu interesariuszy aniżeli filantropijny. Dla właścicieli przedsiębiorstwa najwyższe oczekiwane korzyści ma innowacyjny CSR, który wiąże się jednocześnie z największym ryzykiem, gdyż pociąga za sobą zmianę dotychczasowego lub wykreowanie nowego modelu biznesowego.

Na tle typologii Halme'a i Laurili warto pokreślić, że w literaturze przedmiotu przedstawiane są przykłady przedsiębiorstw, które nie tylko zintegrowały działania CSR ze strategią, ale na nowo definiując misję i wizję, stworzyły strategię opartą na wybranych problemach społecznych i środowiskowych. Niektórzy autorzy twierdzą zdecydowanie, że odpowiedzialność społeczna powinna być uwzględniona na każdym etapie opracowywania strategii, počawszy od wcześniejszego sformułowania misji i wizji [Wołczek 2011, s. 283].

Według Vissera [2011] koncepcja społecznej odpowiedzialności nie przybiera w przedsiębiorstwach prawidłowej formy, jaką jest CSR systemowy, między innymi ze względu na to, że nie zawsze jest on opłacalny ekonomicznie, ponieważ inwestorzy postrzegają rynek w perspektywie krótkoterminowej. Skutkiem powyższego przedsiębiorstwa doznają wzrostu wartości rynkowej, reprezentowanej przez kurs akcji na giełdach papierów wartościowych, gdy poprzez nieodpowiedzialne działania przerzucają koszty prowadzonej działalności gospodarczej na społeczeństwo. Przedstawione twierdzenia nie odwołują Vissera od refleksji, że jedynie systemowy CSR, którego istota polega na zmianie strategii biznesowej, tak żeby koncentrowała się na problemach społecznych, może być opłacalny ekonomicznie.

Zgodnie z Hustedem i Allenem [2007] wartość dla właścicieli wzrasta, gdy konsumenci są skłonni płacić premię cenową za produkty i usługi przedsiębiorstwa, które jest zaangażowane w rozwiązywanie problemów społecznych. Tym samym CSR może się stać źródłem innowacyjności. Autorzy zauważają ponadto, że strategiczny CSR, w odróżnieniu od tradycyjnego, powoduje wzrost wartości zarówno dla właścicieli przedsiębiorstwa, jak i pozostałych interesariuszy.

Rozróżniając CSR reaktywny i proaktywny, większość autorów stwierdza, że proaktywny CSR jest korzystniejszy z punktu widzenia ogółu interesariuszy, a także samych właścicieli przedsiębiorstwa [Groza, Pronschinske i Walker 2011]. Ponadto proaktywny CSR dużo bardziej sprzyja kreowaniu innowacji [Bocquet i in. 2013], a te stanowią jeden z głównych czynników wzrostu wartości przedsiębiorstwa [McWilliams i Siegel 2000].

Zależność pomiędzy społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw a szeroko rozumianymi wynikami finansowymi jest przedmiotem badań wielu publikacji naukowych [Kim, Brodhag i Mebratu 2014, s. 178]. Wartość dla właścicieli przedsiębiorstwa w porównaniu do wartości dla pozostałych jego interesariuszy jako skutek działalności społecznie odpowiedzialnej jest jednak rozpatrywana bardzo rzadko [Halme i Laurila 2009]. Wynika to po części z faktu, iż większość autorów przyjmuje założenie, że działalność społecznie odpowiedzialna zawsze przyczynia się do wzrostu wartości dla ogółu społeczeństwa, a wyjątki od takiego rozumowania są bardzo rzadkie [Sikka 2010]. Ponadto pomiar korzyści społecznych jest trudny do przeprowadzenia i obarczony dużym ryzykiem błędu. Korzyści dla właścicieli przedsiębiorstwa są ujmowane w literaturze zazwyczaj za pomocą wielkości rynkowych (cena akcji, stopa dywidendy itd.) lub księgowych (rentowność kapitału własnego, zysk netto, stopa wzrostu sprzedaży itd.) [Curran 2005]. Korzyści dla społeczeństwa są natomiast ujmowane zarówno za pomocą miar finansowych, jak i pozafinansowych [Husted i Salazar 2006, s. 78]. W tym kontekście warto wskazać na publikację Husted i Salazar [2006], którzy jako jedni z pierwszych autorów zaprezentowali model, w którym powiązanie działań CSR ze strategią skutkuje wzrostem wartości dla ogółu interesariuszy. Podobne wnioski przedstawili wcześniej McWilliams i Siegel [2001].

Strategiczne podejście do CSR, coraz częściej podnoszone w literaturze przedmiotu, jest nie tylko nowym sposobem wypełniania zasad społecznej odpowiedzialności. Podstawowa zmiana w postrzeganiu CSR dotyczy tworzenia wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa i pozostałych interesariuszy poprzez działania społecznie odpowiedzialne. W komunikacie Komisji Europejskiej [2011] określono ogólny sposób „maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla właścicieli lub udziałowców i innych zainteresowanych stron oraz społeczeństwa jako całości”. Polega on na „przyjęciu długoterminowego, strategicznego podejścia do CSR, a także zbadaniu możliwości opracowania innowacyjnych produktów, usług i modeli biznesowych, które przyczynią się do dobrobytu społecznego i doprowadzą do lepszej jakości i bardziej produktywnych miejsc pracy”.

Większość autorów dostrzega zależność pomiędzy stopniem powiązania działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa a wartością dla ogółu interesariuszy. Luka literaturowa dotycząca badań nad zmianą wartości dla właścicieli oraz pozostałych interesariuszy przedsiębiorstwa jako skutek działalności społecznie odpowiedzialnej sprawia, że podjęta w artykule próba rozróżnienia korzyści uzyskiwanych przez obydwie grupy interesariuszy jest obciążona błędem istotności.

## 5. Stopień powiązania CSR ze strategią przedsiębiorstwa a wartość dla jego właścicieli i pozostałych interesariuszy

Na podstawie przeprowadzonych w artykule badań literaturowych ustalono, że stopień powiązania działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa ma wpływ na wartość dla jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy.

Rezultaty przedstawiono w postaci macierzy, gdzie na osi rzędnych znajduje się wartość dla właścicieli przedsiębiorstwa, a na osi odciętych wartość dla pozostałych jego interesariuszy. Pola macierzy odpowiadają różnym typom działalności CSR, wyróżnionym ze względu na stopień powiązania działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa.

Zaproponowany na rysunku 2 podział interesariuszy wynika zarówno z postulatów Komisji Europejskiej [2011] dotyczących celów CSR, jak i z szeroko podejmowanej w literaturze przedmiotu dyskusji na temat sprzeczności pomiędzy maksymalizacją wartości dla właścicieli<sup>14</sup> a zaspokajaniem potrzeb wszystkich interesariuszy<sup>15</sup> [Charreaux i Desbrieres 2001; Husted i Salazar 2006].

Ze względu na brak w literaturze przedmiotu badań empirycznych określających wymierną siłę wpływu poszczególnych typów działalności CSR na wartość dla właścicieli przedsiębiorstwa oraz pozostałych jego interesariuszy na rysunku nie zaprezentowano liczbowych parametrów osi.

Przedstawiona na rysunku 2 macierz obejmuje trzy typy działalności społecznie odpowiedzialnej: niestrategiczny CSR, strategiczny CSR oraz biznesowy CSR. Opracowana typologia wynika z przeglądu literatury w części trzeciej opracowania.

---

<sup>14</sup> Zwiększanie wartości dla właścicieli jest wciąż powszechnie uznawanym celem działalności przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej [Nowicki 2010, s. 80].

<sup>15</sup> Konceptje *shareholder value* i *stakeholder value* są prezentowane w literaturze przede wszystkim w odniesieniu do celu przedsiębiorstwa w teorii firmy.



**Rysunek 2. Wartość dla właścicieli przedsiębiorstwa oraz pozostałych jego interesariuszy a stopień powiązania działalności CSR ze strategią**

Niestrategiczny CSR oznacza taką działalność przedsiębiorstwa w zakresie społecznej odpowiedzialności, która nie jest zintegrowana z jego podstawową strategią, np. działalność filantropijna, doraźne akcje marketingowe z zakresu ochrony środowiska naturalnego, dostosowanie procesu produkcji do obowiązkowych norm emisji spalin.

Strategiczny CSR oznacza taką działalność przedsiębiorstwa w obszarze społecznej odpowiedzialności, która jest zintegrowana z jego podstawową strategią. Działania te mogą dotyczyć kontroli przestrzegania praw człowieka u dostawców, dostosowania procesu produkcji do wewnętrznych norm środowiskowych, poszerzenia oferty sprzedażowej o produkty ekologiczne, uwzględnienia w działalności badawczo-rozwojowej celów środowiskowych.

Biznesowy CSR oznacza taką działalność w zakresie społecznej odpowiedzialności, która stanowi podstawę strategii przedsiębiorstwa i wynika z jego misji oraz wizji. Przedsiębiorstwo, które stosuje biznesowy CSR, aspiruje do rozwiązania w długim terminie wybranych problemów społecznych, np. poprzez skoncentrowanie działalności biznesowej na oferowaniu usług finansowych dla najuboższych czy produkowaniu wyłącznie biodegradalnych środków czystości.

Na podstawie przeglądu literatury w części czwartej opracowania można stwierdzić, że niestrategiczny CSR tworzy niewielką wartość zarówno dla właścicieli przedsiębiorstwa, jak i pozostałych jego interesariuszy. Strategiczny CSR generuje wyższą wartość dla ogółu interesariuszy aniżeli

niestrategiczny CSR, ale jej rozkład pomiędzy obydwie grupy interesariuszy nie jest jednoznaczny i zależy od indywidualnej charakterystyki przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia. Biznesowy CSR, w porównaniu do innych typów działalności społecznie odpowiedzialnej, umożliwia tworzenie najwyższej wartości tak dla właścicieli przedsiębiorstwa, jak i pozostałych interesariuszy.

Przedstawione rezultaty są częściowo zbieżne z badaniami innych autorów. Burke i Logsdon [1996] oraz Porter i Kramer [2011] twierdzą, że działania CSR niepowiązane ze strategią przedsiębiorstwa są mało korzystne dla właścicieli przedsiębiorstwa. Curran [2005, s. 56–58] zauważa, że takie działania mogą prowadzić do destrukcji wartości rynkowej. Nawet filantropijne podejście do CSR, ukierunkowane wprost na korzyści dla społeczeństwa z pominięciem interesu właścicieli przedsiębiorstwa, wydaje się mniej korzystne dla społeczeństwa, niż praktykowanie działań CSR powiązanych ze strategią [Husted i Salazar 2006, s. 75]. Działalność CSR, stanowiąca podstawę strategii przedsiębiorstwa, ma największy potencjał do tworzenia wartości dla ogółu interesariuszy [Cordoba i Campbell 2007]. Wydaje się jednak, że jedynie nowo powstające lub nieefektywnie funkcjonujące przedsiębiorstwa mogą się zdecydować na wprowadzenie biznesowego CSR, gdyż najczęściej oznacza to całkowitą zmianę misji, wizji i strategii, a zatem wiąże się z dużym ryzykiem.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych w artykule badań literaturowych ustalono, że stopień powiązania działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa ma wpływ na wartość dla jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy.

W opracowaniu wyodrębniono trzy stopnie powiązania działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią: niestrategiczny CSR, strategiczny CSR, biznesowy CSR.

Wykazano, że niestrategiczny CSR tworzy niewielką wartość zarówno dla właścicieli przedsiębiorstwa, jak i pozostałych jego interesariuszy. Strategiczny CSR generuje wyższą wartość dla ogółu interesariuszy aniżeli niestrategiczny CSR, ale jej rozkład pomiędzy obydwie grupy interesariuszy nie jest jednoznaczny. Biznesowy CSR, w porównaniu do innych typów działalności społecznie odpowiedzialnej, umożliwia tworzenie najwyższej wartości tak dla właścicieli przedsiębiorstwa, jak i pozostałych interesariuszy.

Opracowanie może stanowić przyczynek do studiów przypadków oraz pogłębionych badań empirycznych nad korzyściami wynikającymi z powiązania działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa. Jest to ważny kierunek badań między innymi ze względu na to, że większa część przedsiębiorstw, o ile w ogóle podejmuje działania CSR, to wciąż postrzega je przez pryzmat filantropii lub marketingu. Szczególnym zainteresowaniem badawczym powinny być objęte te przedsiębiorstwa, które stosują zasady biznesowego CSR, a zatem nie tylko zintegrowały aspekty społecznej odpowiedzialności z podstawową strategią, ale też zmieniły misję i wizję, aspirując w dłuższym czasie do rozwiązania wybranych problemów społecznych i środowiskowych.

## Bibliografia

- Bocquet, R., Le Bas, Ch., Mothe, C., Poussing, N., 2013, *Are Firms with Different CSR Profiles Equally Innovative? Empirical Analysis with Survey Data*, *European Management Journal*, no. 31.
- Burke, L., Logsdon, J., 1996, *How Corporate Social Responsibility Pays off*, *Long Range Planning*, vol. 29, no. 4.
- Carroll, A., 1999, *Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct*, *Business & Society*, vol. 38, no. 3.
- Charreaux, P., Desbrieres, P., 2001, *Corporate Governance: Stakeholder Value versus Shareholder Value*, *Journal of Management and Governance*, no. 5.
- Cochran, P., 2007, *The Evolution of Corporate Social Responsibility*, *Business Horizons*, no. 50.
- Cordoba, J., Campbell, T., 2007, *Implementing CSR Initiatives – the Contribution of Systemic Thinking*, *Pensamiento & Gestion, Universidad del Norte*, no. 23.
- Curran, M., 2005, *Assessing the Rate of Return of the Adoption of Corporate Social Responsibility Initiatives*, PhD dissertation, University of Edinburgh.
- European Commission, 2001, *Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366, Brussels.
- European Commission, 2011, *A Renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*, COM (2011) 681, Brussels.
- Fattemi, A., Fooladi, I., 2013, *Sustainable Finance a New Paradigm*, *Global Finance Journal*, no. 24.
- Ghoul, S., Guedhami, O., Kwok, Ch., Mishra, D., 2011, *Does Corporate Social Responsibility Affect the Cost of Capital?*, *Journal of Banking & Finance*, vol. 35, no. 9.
- Groza, M., Pronschinske, M., Walker, M., 2011, *Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to Proactive and Reactive CSR*, *Journal of Business Ethics*, no. 102.

- Halme, M., Laurila, J., 2009, *Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility*, Journal of Business Ethics, no. 84.
- Husted, B., Allen, D., 2007, *Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms. Lessons from the Spanish Experience*, Long Range Planning, no. 40.
- Husted, B., Salazar, J., 2006, *Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance*, Journal of Management Studies, vol. 43, no. 1.
- Kim, Y., Brodhag, Ch., Mebratu, D., 2014, *Corporate Social Responsibility Driven Innovation*, The European Journal of Social Science Research, vol. 27, no. 2.
- McWilliams, A., Siegel, D., 2000, *Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?*, Strategic Management Journal, no. 21.
- McWilliams, A., Siegel, D., 2001, *Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective*, Academy of Management Review, vol. 26, no. 1.
- Nidumolu, R., Prahalad, C., Rangaswami, M., 2009, *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*, Harvard Business Review, September.
- Norwegian Ministry of Foreign Affairs, 2009, *Corporate Social Responsibility in a Global Economy*, report no. 10.
- Nowicki, J., 2010, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w sytuacji braku rozdzielności funkcji zarządczych od właścicielskich*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Porter, M., Kramer, M., 2011, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, January – February.
- Ratajczak, M., Stawicka, E., 2011, *Historyczne uwarunkowania rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu*, w: Pisz, Z., Rojek-Nowosielska, M. (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Rexhepi, G., Kurtishi, S., Bexheti, G., 2013, *Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation the Drivers of Business Growth?*, Procedia – Social and Behavioral Sciences, no. 75.
- Sikka, P., 2010, *Smoke and Mirrors: Corporate Social Responsibility and Tax Avoidance*, Accounting Forum, no. 34.
- Torugsa, N., O'Donohue, W., Hecker, R., 2013, *Proactive CSR. An Empirical Analysis of the Role of Its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance*, Journal of Business Ethics, no. 115.
- Visser, W., 2011, *Rewolucja w CSR*, Harvard Business Review Polska, Odpowiedzialny Biznes, lipiec.
- Wółczek, P., 2011, *Strategia a CSR*, w: Pisz, Z., Rojek-Nowosielska, M. (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.