

**Magdalena Rojek-Nowosielska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## KRYZYS GOSPODARCZY SZANSĄ CZY ZAGROŻENIEM DLA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW?

---

**Streszczenie:** artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie o możliwość negatywnego wpływu kryzysu gospodarczego na dalszy rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Autorka zastanawia się, czy istnieją obszary w firmie, które w pierwszej kolejności mogą zostać zagrożone, oraz co zrobić, by koncepcja SOP nie tylko miała możliwość rozwoju (w zmiennych warunkach społeczno-gospodarczych), ale by dzięki jej wdrożeniu i realizacji firma mogła spokojnie realizować wyznaczone cele i zadania.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność organizacji, kryzys gospodarczy, system społecznej odpowiedzialności, koszty.

### 1. Wstęp

Rozwój społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (SOP) może być inspirowany przez wiele czynników. Należy jednocześnie odróżnić rozwój tej problematyki na polu naukowym od praktycznej działalności przedsiębiorstw. Pierwszy ze wspomnianych aspektów w pewnym sensie „żyje swoim życiem” – to znaczy rozwój koncepcji SOP w teorii jest w głównej mierze podyktowany chęcią i zaangażowaniem ze strony naukowców. Drugi aspekt zaś – wdrażanie teorii SOP w praktyce gospodarczej – wynika przede wszystkim z zaangażowania kierownictwa firmy (które jako najczęstszy inicjator może w niej upatrywać np. źródła przewagi konkurencyjnej), pracowników, doradców czy np. dochodzących „bodźców” ze strony konkurencji. Bardzo często na drodze firmy do osiągnięcia celu, jakim jest skuteczne wdrożenie systemu społecznej odpowiedzialności, znajduje się wiele utrudnień, jak choćby w postaci ograniczonej wiedzy, zasobów materialnych, niedoskonałości procesu zarządzania, organizowania, komunikowania, nadmiernej formalizacji codziennej działalności gospodarczej czy wreszcie kryzysu gospodarczego. Ostatnia ze wspomnianych barier często może być dużym zaskoczeniem dla działającego przedsiębiorstwa, co jednak nie znaczy, że firma nie może i nie potrafi sobie z nim poradzić. Jest jednak czynnikiem, którego korzenie niewątpliwie wychodzą poza wnętrze

przedsiębiorstwa, czynnikiem często niezależnym od samego podmiotu gospodarczego. Dlatego warto zadać sobie pytania (będące jednocześnie celem niniejszego artykułu), czy kryzys gospodarczy może wpłynąć negatywnie na dalszy rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (w rozumieniu praktycznej działalności)? Czy istnieją w firmie obszary, które w pierwszej kolejności mogą zostać zagrożone? Co robić, by koncepcja SOP miała nie tylko możliwość rozwoju (w zmiennych warunkach społeczno-gospodarczych), ale by dzięki jej wdrożeniu i realizacji firma mogła spokojnie realizować wyznaczone cele i zadania?

## 2. Kryzys gospodarczy w opinii przedsiębiorstw

Spójrzmy zatem, jak same przedsiębiorstwa postrzegają sytuację kryzysu i jak ją oceniają. Według badania przeprowadzonego w czerwcu 2009 r. na zlecenie firmy 4 Results, wśród najczęściej wskazywanych odpowiedzi na pytanie, jakie są pozytywne skutki oddziaływania kryzysu na firmę, było *rozwijanie nowych form działalności – wejście w nowe obszary* (20% wskazań; rys. 1)<sup>1</sup>.



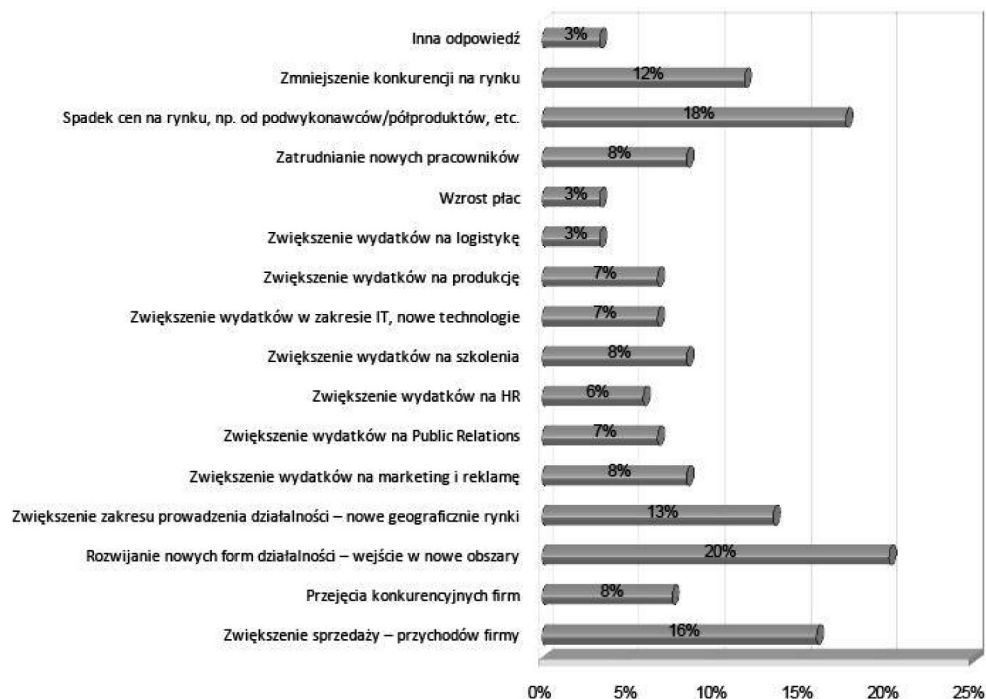
Rys. 1. Pozytywne skutki oddziaływania kryzysu na firmę ( $n = 119$ )

Źródło: 4 Results – badanie „Strategie firm w kryzysie”, czerwiec 2009.

<sup>1</sup> Dane zostały zebrane od 119 polskich przedsiębiorstw, reprezentujących wyższą kadre zarządzającą, w ramach badań jakościowych i ilościowych.

Do innych często zaznaczanych odpowiedzi należy zaliczyć: *spadek cen na rynku* np. od podwykonawców, półproduktów itp. (18% wskazań), *zwiększenie sprzedaży – przychodów firm* (16% wskazań) czy *zmniejszenie konkurencji na rynku* (12% wskazań).

Ciekawe opinie widoczne są także w odpowiedziach na pytanie o negatywne skutki kryzysu (rys. 2). Zdecydowanie najczęściej zaznaczaną odpowiedzią był *spadek zamówień – zmniejszenie przychodów firmy* (58% wskazań). Wśród innych opinii należy zauważyć: *obniżenie marży formy* (50% wskazań), *zwiększenie efektywności działań/pracy* (49% wskazań)<sup>2</sup>, *renegocjację kontraktów/cen z dostawcami/firmami podwykonawczymi* (39% wskazań), *zmianę strategii działania firmy* (36% wskazań) czy *obniżenie wydatków na marketing i reklamę* (34% wskazań).



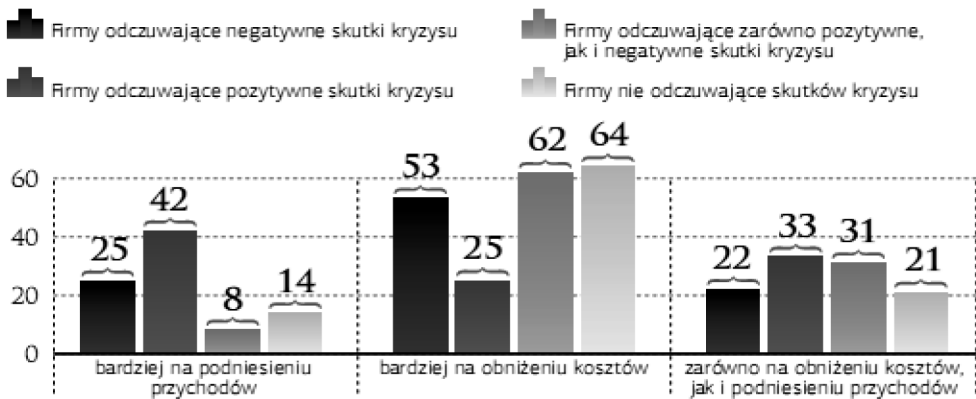
Rys. 2. Negatywne skutki oddziaływania kryzysu na firmę ( $n = 119$ )

Źródło: 4 Results – badanie „Strategie firm w kryzysie”, czerwiec 2009.

Implikacją tak odczuwanych skutków kryzysu jest zachowanie firm, w głównej mierze koncentrujące się na obniżaniu kosztów. Dowodzą tego także przytoczone badania empiryczne (rys. 3). Bez względu na to, czy firmy odczuwają skutki kryzysu

<sup>2</sup> Należy zaznaczyć, że chodzi zapewne o opinię pracowników, dla których sytuacja kryzysu spowodowała konieczność większej intensywności pracy w danej jednostce czasu, co spowodowało negatywną ocenę wśród respondentów.

(zarówno pozytywne jak i negatywne), czy też ich nie odczuwają, zdecydowana większość, jako główny obszar koncentracji firm w czasach kryzysu, wskazywała na obniżkę kosztów.



Rys. 3. Na czym koncentrują się firmy w czasach kryzysu ( $n = 119$ )?

Źródło: 4 Results – badanie „Strategie firm w kryzysie”, czerwiec 2009.

Powstaje zatem pytanie, które z kosztów przedsiębiorstwa należałoby w pierwszej kolejności obniżyć bądź zniwelować? W kontekście koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw próbą odpowiedzi na takie pytanie może być analiza kosztów generowanych przez poszczególnych interesariuszy.

### 3. Koszty przedsiębiorstwa a interesariusze firmy

Czas kryzysu jest szczególnym czasem dla przedsiębiorstw. Zgodnie z opiniami przedstawionymi przez firmy istnieje realna obawa o utratę klientów, zmniejszenie marży, zerwanie kontraktów – czyli ogólnie rzecz ujmując – w czasach kryzysu występuje duże prawdopodobieństwo wystąpienia szeroko rozumianych zmian w przedsiębiorstwie. Jedną z najczęściej podejmowanych zmian przez kierownictwo i najszybciej odczuwalną w skutkach jest cięcie kosztów. Firma może swoją aktualną sytuację kosztową przeanalizować na dwa główne sposoby. Po pierwsze, dokładnie zapoznać się z kosztami, które ponosi firma, a których wysokość jest uzależniona od decyzji samej firmy. Po drugie, przeanalizować koszty, na których wysokość mają wpływ poszczególni interesariusze, firma natomiast przy zastosowaniu określonych środków jest w stanie zwrócić uwagę i domagać się obniżenia generowanych kosztów.

Warto zatem przeanalizować, jakie koszty (z punktu widzenia poszczególnych interesariuszy) ponosi przedsiębiorstwo. Jednym z najważniejszych interesariuszy firmy są pracownicy, często też określane mianem interesariuszy substancjonalnych

(czyli takich, bez których przedsiębiorstwa same w sobie nie mogłyby istnieć<sup>3</sup>). Głównym kosztem generowanym przez pracowników są wynagrodzenia wraz z narzutami. Nie należy jednak zapominać o dodatkowych kosztach, takich jak koszty działów personalnych, koszty doboru i wprowadzania pracowników do pracy, koszty związane z odejściem pracownika z firmy czy koszty szkoleń. W sytuacji kryzysu przedsiębiorstwa prawdopodobnie najpierw będą rezygnowały z kosztów kształcenia i wstrzymają proces rekrutacji do firmy, dzięki czemu nie powstaną koszty doboru i wprowadzania pracowników do pracy.

Duży wpływ na wysokość ponoszonych przez firmę kosztów mają sami pracownicy. Dotyczy to takich aspektów działalności, jak koszty produkcji, zużycia materiałów, eksploatacji maszyn i urządzeń, pozyskania nowych klientów (np. w zależności od sprawności działania przedstawicieli handlowych), braków i reklamacji czy przestoju produkcji z przyczyn pracownika<sup>4</sup>.

Kolejnym ważnym interesariuszem firmy są interesariusze kontraktowi (których związek z firmą opiera się na formalnych zapisach dokumentu – kontraktu<sup>5</sup>). Można do nich zaliczyć np. dostawców, klientów czy konkurentów. Wśród kosztów powstałych na skutek działania dostawców należy wyliczyć:

- koszty towarów lub materiałów,
- koszty transportu (gdy nie jest on zapewniony przez dostawcę),
- koszty ubezpieczenia (jeśli nie są pokrywane przez dostawcę),
- koszty nawiązania współpracy z dostawcą<sup>6</sup>.

Zastanawiając się nad możliwymi „cięciami” kosztów przypisanych do tej grupy interesariuszy, firma najprawdopodobniej będzie chciała „zrezygnować” z tworzenia nowych kosztów wynikających z nawiązania współpracy z nowymi dostawcami. Można przypuszczać, że w czasach kryzysu przedsiębiorstwo będzie raczej starało się podtrzymać współpracę z dotychczasowymi dostawcami, szczególnie jeśli alternatywny koszt pozyskania nowych dostawców i oferowanych przez nich cen będzie wyższy niż działalność na dotychczasowych warunkach.

Koszty związane z istnieniem klientów obejmują takie pozycje, jak:

- koszty badań rynkowych związanych z poszukiwaniem nowych klientów,
- koszty utrzymania baz danych klientów,
- koszty projektowania nowych i ulepszania już istniejących produktów,
- koszty szkoleń osób zajmujących się obsługą klientów,
- koszty realizacji reklam,
- koszty folderów i katalogów,

---

<sup>3</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 59.

<sup>4</sup> M. Nowak, *Koszty w strategiach przedsiębiorstwa*, [w:] E. Nowak (red.), *Strategiczne zarządzanie kosztami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 26.

<sup>5</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, wyd. cyt., s. 59.

<sup>6</sup> M. Nowak, wyd. cyt., s. 26

- koszty darmowych próbek towarów i produktów,
- koszty powstałe na skutek udziału w targach i wystawach<sup>7</sup>.

Wśród kosztów możliwych do „ominięcia”, firma weźmie zapewne pod rozwagę koszty szkoleń osób zajmujących się obsługą klientów, realizacji reklam, darmowych próbek towarów i produktów czy koszty powstałe na skutek udziału w targach i wystawach.

Należy wspomnieć jeszcze o interesariuszach kontekstowych (tych, którzy pełnią fundamentalną funkcję w osiąganiu przez firmę dobrego imienia i akceptacji dla swojej działalności, oraz tych, którzy bronią wspólnych dóbr i wykazują troskę o wspólne dobra, takie jak środowisko, pokój, bezpieczeństwo, sprawiedliwość)<sup>8</sup>. Zalicza się do nich instytucje społeczne i rządowe, społeczności lokalne. Główne koszty generowane np. przez społeczność lokalną to m.in. koszty związane z ochroną środowiska, koszty związane ze współfinansowaniem infrastruktury czy koszty związane z mecenatem i sponsoringiem imprez kulturalnych, sportowych i naukowych. W czasach, kiedy przedsiębiorstwa borykają się z trudnościami wynikającymi z kryzysu gospodarczego, zapewne w pierwszej kolejności zapadną decyzje o ograniczaniu kosztów związanych ze współfinansowaniem infrastruktury czy kosztów związanych z mecenatem i sponsoringiem różnego rodzaju imprez.

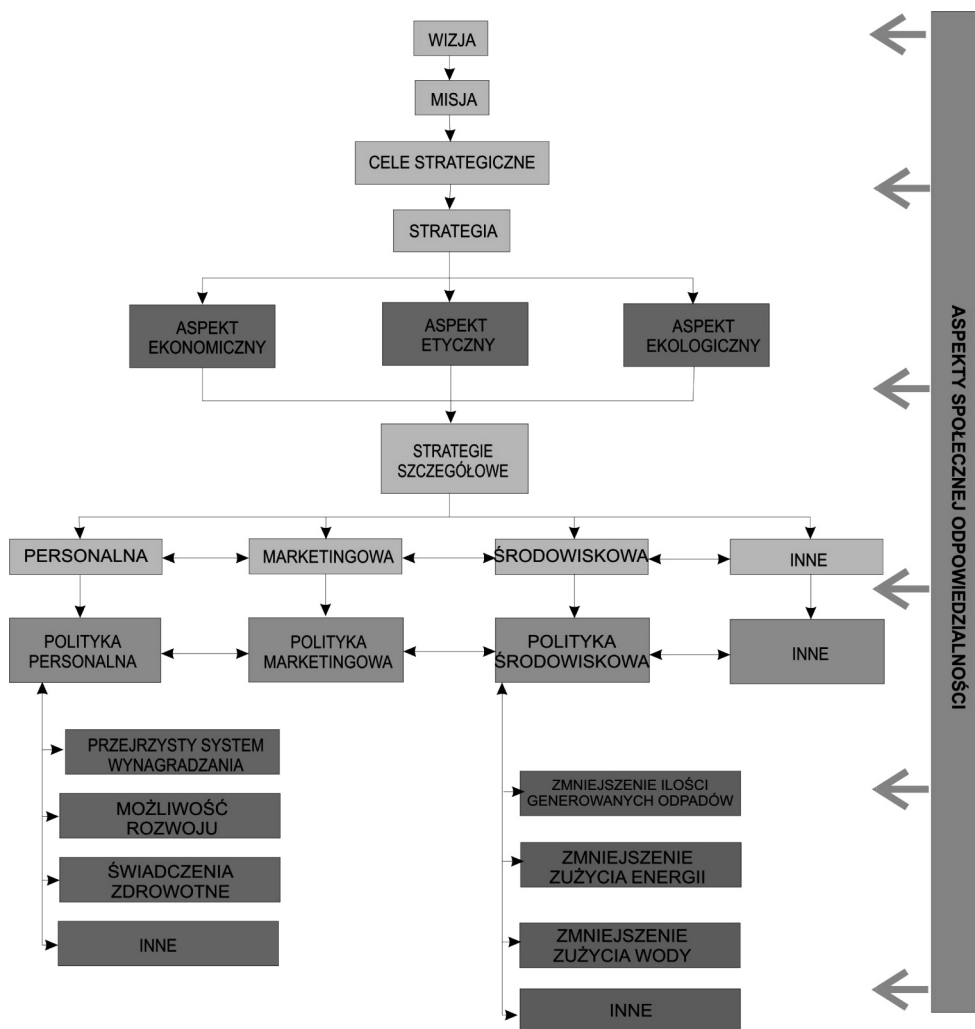
Decyzja co do kolejności i wysokości redukcji kosztów jest trudną decyzją. Zawsze, choćby dołożyć wszelkich starań, będą istniały osoby, które mniej lub bardziej bezpośrednio ucierpią z powodu podjętych decyzji. Firmy natomiast powinny starać się w pierwszej kolejności redukować wydatki w działach nie związanych bezpośrednio z biznesem. Tym samym należy się spodziewać, że na „pierwszy ogień” pójdą koszty marketingowe oraz koszty związane z kreowaniem wizerunku. Jeśli zatem podejście do społecznej odpowiedzialności w firmie miałoby polegać jedynie na kreowaniu społecznego wizerunku, to z przykrością trzeba stwierdzić, że to już nie czas i miejsce na taką aktywność. Wśród innych kosztów należy wymienić koszty szkoleń (np. osób zajmujących się obsługą klientów), koszty realizacji reklam, koszty darmowych próbek towarów i produktów, koszty powstałe na skutek udziału w targach i wystawach, koszty związane ze współfinansowaniem infrastruktury, koszty związane z mecenatem i sponsoringiem imprez kulturalnych, sportowych i naukowych, koszty doboru pracowników i wprowadzania ich do pracy czy koszty kształcenia. Jednym z ostatnich ruchów związanych z redukcją kosztów powinny być decyzje o zwolnieniu pracowników. Sytuacja kryzysu, poza elementami niepewności i niepopularnych wśród pracowników i innych interesariuszy decyzji, może także stwarzać wiele korzyści dla nowego rozwoju SOP. Takiego rozwoju, który będzie mocno zakorzeniony w strategii firmy, będzie stanowił istotną jej część, a efekty inicjatyw z zakresu społecznej odpowiedzialności będą ściśle powiązane z celami biznesowymi organizacji.

<sup>7</sup> Tamże, s. 138.

<sup>8</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, wyd. cyt., s. 59.

## 4. System społecznej odpowiedzialności

Aby osiągnąć stan strategicznego ugruntowania społecznej odpowiedzialności, dobrze jest, by idea SOP miała wymiar strategiczny. Możliwe jest to m.in. dzięki wdrożeniu systemu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (rys. 4).



Rys. 4. System społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Punktem wyjścia w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności są misja, wizja i cele strategiczne przedsiębiorstwa. W tych dokumentach powinny zostać zawarte „deklaracje” oraz postanowienia dotyczące SOP. Wspomniane zobowiązania odbijają

się następnie w strategii przedsiębiorstwa, w której ważne jest uwzględnienie trzech aspektów mocno związanych z ideą odpowiedzialności społecznej. Po pierwsze, chodzi o konieczność zapewnienia klientom i interesariuszy, że firma będzie dążyła (m.in. poprzez pomnażanie własnych zysków) do zwiększenia korzyści otoczenia przedsiębiorstwa. Ma to swoje uzasadnienie w tzw. *aspekcie ekonomicznym*. Przez wielu naukowców (m.in. przez M. Friedmana), podejście takie traktowane jest jako najważniejsze z punktu widzenia celów działalności firmy. Deklaracja o postępowaniu zgodnym nie tylko z wymogami obowiązującego prawa, ale i ze standardami moralnymi, to kolejna ważna treść wymagająca uwzględnienia, a wskazana w niniejszym opracowaniu jako *aspekt etyczny*. dopełnieniem całokształtu strategii jest wreszcie zaakceptowanie i realizowanie wytycznych dotyczących ochrony środowiska przyrodniczego, co znajduje wyraz w *aspekcie ekologicznym*.

Jednocześnie firma powinna określić wszystkie elementy w łańcuchu wartości – od zakupu surowców, poprzez produkcję i pakowanie, transport, sprzedaż, konsumpcję, aż po obszar nazywany końcem cyklu życia produktu (obejmujący np. recykling). Kolejny etap to określenie kluczowych grup interesariuszy oraz ich siły i strefy wpływu na firmę. Chodzi o to, by nie deklarować szerokiej odpowiedzialności wobec wszystkich możliwych istniejących interesariuszy, lecz wyznaczyć kilku kluczowych, tak by zadania wyznaczone wobec nich były możliwe i realne do spełnienia. „Każda bowiem organizacja ma swój własny, unikalny zestaw kluczowych zagadnień związanych z np. ochroną środowiska naturalnego, sprawami społecznymi i zdrowotnymi. I musi najpierw oszacować, które z tych zagadnień pociągają za sobą najwięcej zagrożeń lub też mogą być wykorzystane jako źródło biznesowych korzyści”<sup>9</sup>.

Na tym etapie firma może także: oszacować zużycie paliwa i poziomu emisji CO<sub>2</sub>, zastanowić się, czy w czasie produkcji nie powstają jakieś substancje toksyczne, niebezpieczne dla ludzi i otoczenia naturalnego, sprawdzić, czy możliwe jest efektywniejsze zarządzanie odpadami albo zmniejszenie zużycia wody, lub zmierzyć poziom wytwarzanego hałasu i zastanowić się, czy nie przeszkadza on społeczności lokalnej. Należy też przeanalizować, w jakich warunkach pracuje zespół, jakie są standardy pracy, czy firma należycie dba o bezpieczeństwo, zdrowie i rozwój zatrudnionych. Nie tylko trzeba się przyjrzeć własnej działalności operacyjnej, ale też zastanowić nad wpływem dostawców, a czasem nawet poddostawców, na poszczególne grupy interesariuszy, a także nad tym, co się dzieje z produktem firmy, kiedy zostanie dostarczony klientowi. Odpowiedzialność producenta nie kończy się na wyprodukowaniu towaru. Być może wprowadza go na rynek w opakowaniu, które może stać się zagrażającym środowisku odpadem? Podobnie może stać się z produktem, kiedy przestanie już służyć konsumentowi. Dlatego warto przemyśleć, jak kupujący pozbywają się towaru. Czy go wyrzucają? Czy materiał, z którego produkt

---

<sup>9</sup> Ch. Laszlo, *CSR w trudnych czasach: niepotrzebny koszt czy pożyteczne narzędzie zwiększania wartości firmy?*, [w:] *Odpowiedzialny biznes 2009*, „Harvard Business Review Polska”, s. 7.



został wykonany, jest biodegradowalny? Jaki wywiera wpływ na zdrowie konsumentów? Może produkt nadaje się do recyklingu? To tylko niektóre z dziesiątków, a nawet setek pytań, na które organizacja musi znaleźć odpowiedź, by w pełni zrozumieć swój wpływ na kluczowe grupy interesariuszy. Dzięki temu możliwe będzie przeanalizowanie, krok po kroku, jakie ewentualne zagrożenia wynikają dla firmy z jej negatywnego wpływu na interesariuszy, a także jakie korzyści może przynieść pozytywne działanie. Taka analiza umożliwi każdej firmie określenie kluczowych obszarów działań SOP i budowę spójnej strategii społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>10</sup>.

Na podstawie powstałej ogólnej strategii przedsiębiorstwa tworzone są strategie szczegółowe, których realizacja dokonuje się poprzez wskazówki zawarte w odpowiednich rodzajach polityki. Przykładowo można wymienić politykę personalną (i wskazane sposoby troski o pracowników, takie jak chociażby zapewnienie opieki medycznej, możliwość rozwoju, przejrzysty system wynagradzania itp.), politykę środowiskową, marketingową i wiele innych.

Aby przedstawiony schemat systemu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw sprawnie funkcjonował i przyczyniał się do osiągnięcia celów organizacji, powinien przejawiać cechy systemu otwartego, w którym występuje wzajemne oddziaływanie z otoczeniem<sup>11</sup>. Jednocześnie, zgodnie z kierunkiem systemowym współczesnych teorii zarządzania, traktując organizację jako jednolity, celowy system, należy pamiętać, iż wszelkie wewnętrzne działania zachodzące w jednym elemencie systemu mają swój oddźwięk w innych jego składnikach<sup>12</sup>.

## 5. Kluczowe działania firmy w trudnych czasach

Łatwo mówi się o programach, modelach i narzędziach, które „zrewolucjonizują” organizację – łatwo w sytuacji, w której nie musimy patrzeć na koszty, nie trzeba zastanawiać się nad kolejnością i kierunkiem zmian, by firma nie zaprzestała swojej działalności, lecz dalej sprawnie i efektywnie funkcjonowała na rynku. Warto jednak na koniec wskazać te działania, które firmy powinny szczególnie wziąć pod rozwagę i starać się realizować w codziennej działalności.

Pierwszy obszar działań jest związany z **zarządzaniem ryzykiem**, wynikającym z nieprzebrzegania przepisów prawnych i nieuwzględniania potrzeb społecznych. Sposobem pozwalającym w odpowiedni sposób zarządzać ryzykiem jest wcześniejszy dialog społeczny z najważniejszymi grupami interesariuszy, prowadzony w ramach działań społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Pozwoli to lepiej definiować najważniejsze obszary ryzyka, a następnie efektywnie nimi zarządzać. Łatwiej jest wówczas identyfikować potencjalne problemy i starać się nie dopusz-

<sup>10</sup> Tamże, s. 8.

<sup>11</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 64.

<sup>12</sup> M. Rojek-Nowosielska, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2006, s. 43-45.

czać do sytuacji kryzysowych. W głosy społeczności lokalnych uważnie wsłuchują się m.in. firmy telekomunikacyjne, które chcą uniknąć negatywnych reakcji okolicznych mieszkańców na budowę masztów. Podobne przykłady można by mnożyć. Firmy zdają sobie sprawę, że nieuwzględnienie opinii interesariuszy może przynieść bardzo konkretne negatywne efekty, takie jak bojkot produktów czy prowadzone przeciwko firmie kampanie społeczne. Takie działania mogą zachwiać nawet najpočetnějszą marką<sup>13</sup>.

Drugi obszar działań – **obniżka kosztów**, z jednej strony może następować dzięki zmniejszeniu zużycia energii, ilości odpadów czy usprawnieniu procesów, z drugiej zaś – w wyniku działań na rzecz pracowników. Ograniczenie negatywnego wpływu firmy na środowisko naturalne nie tylko wpływa pozytywnie na stan otoczenia, ale też bezpośrednio przekłada się na wynik finansowy przedsiębiorstw dzięki obniżeniu kosztów jego funkcjonowania. Ekologia zresztą jest jednym z lepiej ewidencjonowanych przez firmy obszarów w ramach praktyk SOP. Na przykład Danone w swoim „Przeglądzie CSR” przedstawia dane dotyczące zmniejszenia zużycia wody i energii, a także ilości generowanych odpadów w ciągu trzech ostatnich lat.

Odpowiedzialne działanie w ramach zarządzania kapitałem ludzkim może przejawiać się np. w przejrzystym systemie wynagradzania, możliwości edukacji i rozwoju, świadczeniach zdrowotnych dla pracowników i ich rodzin itp. Działania takie mogą zwiększyć motywację zatrudnionych i podnieść ich produktywność z jednoczesnym zmniejszeniem wskaźnika rotacji pracowników. Jako przykład można podać firmę ARGUS Group, jednego z największych producentów odzieży na Karaibach. Analiza przyczyn licznych jednodniowych nieobecności pracowników w firmie wykazała, że w zdecydowanej większości przypadków (85%) były one podyktowane koniecznością wizyt w państwowych placówkach opieki medycznej. W odpowiedzi na zaistniały problem firma zaproponowała zatrudnionym i ich rodzinom bezpłatny dostęp do świadczeń medycznych. Wskaźnik nieobecności pracowników spadł wówczas do 4%. Dodatkowym korzystnym efektem podjętych działań był wzrost lojalności zespołu<sup>14</sup>.

Wśród innych ważnych aspektów działalności godne uwagi są **dywersyfikacja produktowa**, która ma zaspokajać ekologiczne i społeczne potrzeby klientów, oraz **penetrowanie nowych rynków i rozwijanie nowych przedsięwzięć** w dążeniu do zrównoważonego rozwoju.

I wreszcie ostatni, piąty obszar działań to **poprawa reputacji firmy**, nie tylko wśród konsumentów, ale także wśród własnych pracowników czy obecnych i potencjalnych partnerów biznesowych. I o ile korzyści, takie jak redukcja kosztów czy zwiększenie przychodów, budzą w świecie biznesu wiele emocji, a na twarzach sceptyków potrafią wywołać uśmiech, o tyle niemal wszyscy są zgodni, że aktywność na polu SOP pozytywnie wpływa na reputację organizacji. Niestety zbyt wielu

<sup>13</sup> M. Greszta, *Sześć kluczowych korzyści wynikających z zaangażowania firmy w ideę zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Odpowiedzialny biznes 2009*, „Harvard Business Review Polska”, s. 48.

<sup>14</sup> Tamże, s. 46.

menedżerów koncentruje uwagę tylko na dwóch pierwszych poziomach – przestrzeganiu przepisów i obniżce kosztów – nie wyznaczając ani sobie, ani organizacji ambitniejszych celów<sup>15</sup>.

## 6. Zakończenie

Częstym zarzutem wobec przedsiębiorstw chcących szybko osiągnąć przewagę konkurencyjną (i często wykorzystujących przy tym społeczną odpowiedzialność biznesu) jest niezrozumienie idei oraz zasad tej koncepcji i utożsamianie jej z filantropią profesjonalnie ujętą w PR-owe projekty. Jak długo bowiem sytuacja gospodarza ukazywała tendencję wzrostową, a przedsiębiorstwa nie musiały bardzo dokładnie „ogłądać każdej złotówki”, zanim zapadła decyzja o jej przeznaczeniu, tak długo działania nazwane filantropijnymi mogły być (i wielu przypadkach były) akceptowane w ramach realizacji zasad SOP. Jednak w miarę jak sytuacja na rynku ulegała radykalnej zmianie, przedsiębiorcy nie mogą już sobie pozwolić na „hojne rozdawanie” wypracowanego zysku.

Zgodnie ze słowami E.S. Phelps, laureata Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii – recesja nie jest ze swojej natury zła, „wielkie tryumfy i bolesne upadki to naturalna para”<sup>16</sup>. Recesja niesie ze sobą mechanizm korygujący, który oczyszcza rynek z tego, co jest biznesowo mało efektywne, i sprawia, że gospodarka z recesji wychodzi wewnątrznie wzmocniona. Wydaje się zatem, że kryzys nie musi i nie będzie oznaczać „śmierci” SOP. Może jednak oznaczać śmierć dla pewnego etapu życia tej idei i jej funkcjonowania w świadomości menedżerów. Mogą ucierpieć działy i agencje PR „szyjące na miarę” setki podobnych akcji społecznych, ale sam SOP może (wbrew początkowym opiniom) zyskać wyjątkowo dużo<sup>17</sup>.

## Literatura

4 Results – *Strategie firm w kryzysie*, czerwiec 2009.

Dymowski J., *Kryzys gospodarczy = śmierć CSR?!*, [www.fob.org.pl/kryzys-gospodarczy--mierc-csr-135\\_2062.htm](http://www.fob.org.pl/kryzys-gospodarczy--mierc-csr-135_2062.htm) (18.10.2009).

Greszta M., *Sześć kluczowych korzyści wynikających z zaangażowania firmy w ideę zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Odpowiedzialny biznes 2009*, „Harvard Business Review Polska”.

Laszlo Ch., *CSR w trudnych czasach: niepotrzebny koszt czy pożyteczne narzędzie zwiększania wartości firmy?*, [w:] *Odpowiedzialny biznes 2009*, „Harvard Business Review Polska”.

Nowak M., *Koszty w strategiach przedsiębiorstwa*, [w:] E. Nowak (red.), *Strategiczne zarządzanie kosztami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

<sup>15</sup> Ch. Laszlo, wyd. cyt., s. 10.

<sup>16</sup> J. Żakowski, *Rynek w cuglach. Rozmowa z noblistą, Edmundem Phelpsem o przyczynach światowego kryzysu*, „Polityka”, 14 października 2008, dodatek „Niezbędnik Inteligenta”.

<sup>17</sup> J. Dymowski, *Kryzys gospodarczy = śmierć CSR?!*, [www.fob.org.pl/kryzys-gospodarczy--mierc-csr-135\\_2062.htm](http://www.fob.org.pl/kryzys-gospodarczy--mierc-csr-135_2062.htm) (18.10.2009).

- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Rojek-Nowosielska M., *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2006.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Żakowski J., *Rynek w cuglach. Rozmowa z noblistą, Edmundem Phelpsem o przyczynach światowego kryzysu*, „Polityka”, 14 października 2008, dodatek „Niezbędnik Inteligenta”.

## **THE ECONOMIC CRISIS – OPPORTUNITY OR THREAT FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY?**

**Summary:** The article is an attempt to answer the question about the possible negative impact of economic crisis to further development of the corporate social responsibility concept (CSR). The author wonders whether there are areas in the company, which in the first place may be at risk. And what should be done for the development of CSR concept, and also for the company to safely carry out the designated objectives and tasks.