

Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?



pod redakcją
Zdzisława Pizsa
Magdaleny Rojek-Nowosielskiej



Recenzenci: Robert Rauziński, Adam Karol Szalkowski, Agata Zagórowska,
Zofia Zymonik

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695- 163-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. Współczesne wyzwania i dylematy rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji

Halina Zboroń: Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)	15
Magdalena Rojek-Nowosielska: Modelowe ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	30
Tomasz Brzowski: Ciągłe doskonalenie zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie społecznej odpowiedzialności	40
Piotr Rogala: Obywatel jak metafora organizacji społecznie odpowiedzialnej	48
Adrian Pyszka: Wykorzystanie sprzeczności w firmach do budowy dynamicznego modelu CSR	54
Katarzyna Bachnik: Kulturowo-etyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	66
Kazimierz Banasiewicz: Zależność przejawów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa od fazy cyklu życia organizacji	75
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu	84

Część 2. Społeczna odpowiedzialność organizacji w wybranych aspektach polityki społecznej

Zdzisław Pisz: Polityka społeczna w przedsiębiorstwach i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce w okresie przekształceń systemowych	93
Janusz Reichel: Społeczna odpowiedzialność organizacji z różnych sektorów	104
Mirosław Grewiński: Związki wielosektorowej polityki społecznej z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu	111
Stanisław Kamiński: Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma relacji międzysektorowych	119
Andrzej Sztando: Niedostatki społecznej odpowiedzialności władz gmin w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego	128
Joanna Szczepaniak: O idei społecznej odpowiedzialności rodziny jako podmiotu polityki społecznej – kilka refleksji i uwag	139

Część 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w opiniach i praktyce przedsiębiorstw w Polsce

Ewa Stawicka: Subiektywna ocena koncepcji społecznej odpowiedzialności w opinii przyszłych przedsiębiorców	159
Joanna Krasodomska: Społeczna odpowiedzialność w praktyce polskich przedsiębiorstw i kształceniu studentów	166
Paweł Chlipała: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce – wyniki analizy kampanii CSR	177
Anna Szcześniak: „Przedsiębiorstwa <i>Fair Play</i> ” – praktyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	185
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa	193

Część 4. Dobre i złe praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacji

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft sp. z o.o.	209
Magdalena Kaźmierczak: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – czynnik rozwoju kapitału ludzkiego organizacji	225
Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: W kierunku kształtowania świadomej polityki społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych	234
Anna Brdulak: Zróżnicowane poziomy zaangażowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach	248
Maria Roszkowska-Śliż: Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków	257
Ewa Głuszek: Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczenia reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu	271
Paweł Żuraw: Społeczna odpowiedzialność ośrodków szkolenia kierowców w świetle norm prawnych regulujących organizację branży szkoleniowej	286
Dorota Teneta-Skwiercz: Filantropia korporacyjna – istota, formy i motywy dobroczynności przedsiębiorstwa	297

Część 5. Rola interesariuszy w kształtowaniu polityki społecznej odpowiedzialności organizacji

Elżbieta Kolasińska: Interesariusze a społeczna odpowiedzialność organizacji ...	309
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Konsumeryzm a społeczna odpowiedzialność biznesu	314

Małgorzata Koszewska: Rola konsumentów w rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem rynku tekstylno-odzieżowego	327
Agata Pierścieniak: Postawy młodych pracowników wobec społecznej odpowiedzialności biznesu	335

Część 6. Standardy, raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności organizacji

Grażyna Aniszewska: Społeczna odpowiedzialność organizacji według 100 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej	347
Piotr Wójcik: Dyfuzja standardów odpowiedzialności społecznej w sieciach przedsiębiorstw w Polsce	357
Zbigniew Antczak: CSR w perspektywie menedżerów oraz konsumentów (wyniki badań)	367
Tomasz Brzozowski: Raportowanie odpowiedzialności przedsiębiorstw – współczesne tendencje i problemy badawcze	377
Grzegorz Zasuwa: Stopień wykorzystania wytycznych GRI w raportach społecznych europejskich przedsiębiorstw	385
Agata Rudnicka: Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem	396
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Ekologiczna ocena przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego – zastosowanie metody LCA	404
Magdalena Stefańska: CSR a wartość przedsiębiorstwa	415

Summaries

Part 1. Today's challenges and dilemmas of Corporate Social Responsibility development

Halina Zboroń: Discussions on academic responsibility of economists	29
Magdalena Rojek-Nowosielska: Model approach of Corporate Social Responsibility	39
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	47
Piotr Rogala: A citizen as a metaphor of socially responsible organization ..	53
Adrian Pyszka: The use of contradiction in the companies to build a dynamic model of CSR strategy	65
Katarzyna Bachnik: Corporate Social Responsibility from ethical and cultural perspective	74

Kazimierz Banasiewicz: Correlation between the aspects of Corporate Social Responsibility and organizational life cycle	83
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innovation and risk in the area of Corporate Social Responsibility	90

Part 2. Corporate Social Responsibility in some aspects of social policy

Zdzisław Pisz: Social policy in enterprises and corporate social responsibility in the period of system transition in Poland	103
Janusz Reichel: Social responsibility of organisations from different sectors	110
Mirosław Grewiński: Relations between multisectoral social policy and the concept of corporate social responsibility	118
Stanisław Kamiński: Public-private partnership as a form of intersectoral relations	127
Andrzej Sztando: Social responsibility deficiencies of local authorities in local development strategic planning	138
Joanna Szczepaniak: About the idea of social responsibility of family as an entity of social policy – some reflections	156

Part 3. Corporate Social Responsibility in opinions and practice in Poland

Ewa Stawicka: Subjective assessment of Corporate Social Responsibility in future entrepreneurs' opinion	165
Joanna Krasodomska: Corporate Social Responsibility in the operations of Polish enterprises and in students' education	176
Paweł Chlipała: Corporate Social Responsibility in Poland – results of CSR campaign analysis	184
Anna Szcześniak: “Fair play businesses” – Corporate Social Responsibility in practice	192
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Building the coalition for Corporate Social Responsibility	206

Part 4. Good and bad practice of Corporate Social Responsibility

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Employee volunteering as an innovative instrument of corporate employee motivation policy on the example of Microsoft Ltd. company	224
Magdalena Kaźmierczak: Corporate Social Responsibility (CSR) – the factor of human capital development in the organization	233

Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: Towards aware policy of social responsibility in higher education	247
Anna Brdulak: Diversified levels of advancement of good and bad practices on the example of chosen companies	256
Maria Roszkowska-Śliż: Media and their social responsibility. Case studies analysis	270
Ewa Gluszek: Effectiveness of CSR initiatives as a strategy of corporate reputation insurance during crisis	285
Paweł Żuraw: Social responsibility of drivers' education centers in the light of legal norms regulating the education trade organization	296
Dorota Teneta-Skwiercz: Corporate philanthropy – its essence, forms and reasons of enterprises' charity	305

Part 5. The role of stakeholders in shaping the policy of Corporate Social Responsibility

Elżbieta Kolasińska: Stakeholders and the organization's social responsibility	313
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Consumerism and Corporate Social Responsibility	326
Małgorzata Koszewska: Consumers' role in the development of corporate social responsibility in Poland, particularly regarding the market for textiles and clothing	334
Agata Pierścieniak: Young workers' attitude towards Corporate Social Responsibility	344

Part 6. Standards, reporting and assessment of Corporate Social Responsibility

Grażyna Aniszewska: Corporate Social Responsibility according to 100 largest companies of Central and Eastern Europe	356
Piotr Wójcik: Diffusion of the Corporate Social Responsibility standards in industrial networks in Poland	366
Zbigniew Antczak: Corporate Social Responsibility in the perspective of managers and consumers (the results of a survey)	375
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	384
Grzegorz Zasuwa: The degree of application of the GRI guidelines in European companies' reports on Corporate Social Responsibility	395

Agata Rudnicka: The role of Corporate Social Responsibility in risk management	403
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Environmental assessment of automotive enterprises – application of LCA method	414
Magdalena Stefańska: CSR and corporate value	425

Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

INNOWACYJNOŚĆ I RYZYKO W OBSZARZE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU*

Streszczenie: Zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) dotyka kwestii gospodarki, społeczeństwa i wartości, a także relacji z otoczeniem. Celem artykułu jest ukazanie podstawowych zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. W drugiej części opracowania podjęto rozważania na temat znaczenia zarządzania ryzykiem w ramach odpowiedzialnego biznesu, także połączonego z efektywnym wprowadzaniem innowacji w tym zakresie.

Słowa kluczowe: odpowiedzialny biznes, przedsiębiorstwo, ryzyko, innowacyjność, strategia CSR.

1. Wstęp

Wielu badaczy przedsiębiorczości i procesów zarządzania uważa, iż kluczową pozycję wśród czynników rozwoju gospodarczego zajmują innowacje. One bowiem ten rozwój pobudzają, jak również podtrzymują, przyczyniając się pośrednio do dobrobytu społecznego.

W działalności gospodarczej, nawiązującej do zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), innowacjom przypada szczególna rola. Przyjęcie zasad CSR wiąże się bowiem z koniecznością wprowadzenia szeregu zmian w obszarze zarządzania, a czasami także z potrzebą modyfikacji stosowanych dotychczas metod produkcji lub prowadzenia usług, zaprojektowania nowych produktów lub usług albo wprowadzenia nowych metod marketingowych. Chodzi o to, aby w działalności gospodarczej widzieć nie tylko potrzeby przedsiębiorców lub akcjonariuszy, ale też wszystkich interesariuszy, w tym otoczenia biznesu. A to z kolei wymaga prowadzenia rozmów z różnymi grupami interesu, identyfikacji ich potrzeb i szukania optymalnych rozwiązań.

* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010-2012 jako projekt badawczy nr N N114 165638.

Powyższe zmiany bardzo często łączą się z ryzykiem (ale ono występuje również w gospodarce tradycyjnej, skoncentrowanej wyłącznie na wynikach finansowych), z jego identyfikacją i oceną, a także z poszukiwaniem i analizą możliwości. W zarządzaniu przedsiębiorstwem ważne jest, aby ryzyko widzieć w aspekcie korzyści, a nie tylko zagrożeń. Model biznesowy nawiązujący do zasad aktywnej postawy wobec zagadnienia społecznej odpowiedzialności temu sprzyja. Koncepcja CSR dostarcza bowiem sposobów i środków, dzięki którym przedsiębiorstwa lepiej mogą zrozumieć ryzyko oraz aktywnie nim zarządzać, uwzględniając kwestie społeczne i środowiskowe.

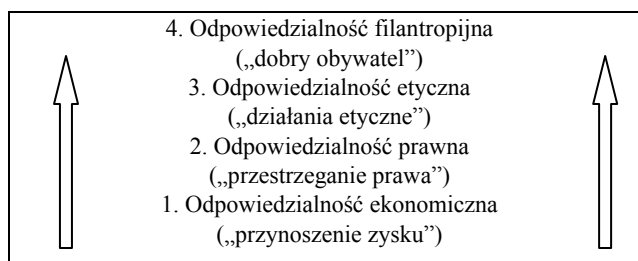
Celem artykułu jest ukazanie podstawowych zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. W drugiej części opracowania podjęte zostaną rozważania na temat znaczenia zarządzania ryzykiem w ramach odpowiedzialnego biznesu, także połączonego z efektywnym wprowadzaniem innowacji w tym zakresie.

2. Zagadnienie Corporate Social Responsibility (CSR)

Według Komisji Europejskiej społeczna odpowiedzialność w biznesie to koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami¹.

Dotychczasowe analizy wskazują, że można wyodrębnić dwa modele społecznej odpowiedzialności. Model *after profit obligation*, opisany przez Archie B. Carrolla, oraz model *before profit obligation* stworzony na podstawie przeciwieństwa do modelu pierwszego.

Model *after profit obligation* zawiera cztery stopnie odpowiedzialności przedsiębiorstwa w hierarchicznym układzie, od elementarnego do wyższego rzędu: ekonomiczną, prawną, etyczną i filantropijną (rys. 1).



Rys. 1. Model społecznej odpowiedzialności biznesu (A.B. Carroll)

Źródło: A.B. Carroll, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, wyd. 2, College Division South-Western Publishing Co, Ohio 1993, s. 35.

¹ Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001), 366 Final, Brussels 2001.

Model *before profit obligation* ma na celu zaakcentowanie, że konkretna, indywidualna korporacja, firma działająca w pewnej strukturze społecznej musi przestrzegać obowiązujących w niej reguł, podtrzymywać ład społeczny i w tych dopiero ramach realizować cel ekonomiczny.

Model Carrola na najwyższym szczeblu, czyli jako najważniejszą, przedstawia odpowiedzialność ekonomiczną. Według tego założenia przedsiębiorstwo przede wszystkim powinno przynosić zysk albo przynajmniej nie przynosić strat, dopiero później można mówić o innych rodzajach odpowiedzialności. Ekonomiczna odpowiedzialność jest określana jako fundamentalna, podobnie jak egzystencjonalne potrzeby człowieka. Pozostałe poziomy społecznej odpowiedzialności to zobowiązania dodatkowe, mogą powstawać wtedy, kiedy firma osiąga satysfakcjonujący zysk.

Odmienny, przeciwstawny model *before profit obligation* zakłada, że moralna strona wyborów dokonywanych przez jednostki jest podstawą, fundamentem w koncepcji społecznej odpowiedzialności. Wobec tego model ten ukazuje ważność moralnych wyborów, właściwych wyborów, kierowania się etyką zawodową i ogólnoludzką w biznesie. Takie właśnie zachowanie, indywidualne preferencje osób zarządzających, moralne kierownictwo, moralna załoga, organizacja i moralne zachowania wpływają na budowanie trwałych więzi między interesariuszami i tworzą przewagę konkurencyjną (uczciwość, zaufanie, lojalność itd.). Przedstawia to tabela 1.

Tabela 1. Poziomy analizy społecznej odpowiedzialności biznesu, model *before profit obligation*

Poziomy analizy	Tożsamość społeczna korporacji	Odpowiedzialność korporacji
3. Instytucjonalny	instytucja jako uczestnik w świecie biznesu	odpowiedzialność ekonomiczna
2. Organizacyjny	firma i jej interesariusze	odpowiedzialność społeczna
1. Indywidualny	ludzie	odpowiedzialność moralna indywidualnych osób, ich rozwój moralny

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 33.

W tym miejscu należy podkreślić wpływ etyki osobistej na tworzenie właściwej postawy w kierunku społecznej odpowiedzialności. Natomiast nie bez znaczenia jest poziom rozwoju moralnego człowieka – im wyższy, tym większe prawdopodobieństwo dokonywania moralnych wyborów w kierunku społecznej odpowiedzialności.

Rozwój moralny człowieka jest więc elementem najbardziej znaczącym w propagowaniu społecznej odpowiedzialności we wszelkich organizacjach. W praktyce trudno jest ustalić, kto w firmie jest odpowiedzialny za niemoralne działania, tylko zachowanie według ogólnie przyjętych norm i uznawanych wartości (wysoki rozwój moralny menedżerów, biznesmenów) może przyczynić się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, jaką jest społeczna odpowiedzialność w biznesie. Jak twierdzi R.T. De George: „Musimy mieć moralne osoby, jeśli chcemy mieć moralny biznes”².

² R.T. De George, *Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1995, s. 573.

Wartości wyznawane i realizowane przez menedżerów oraz pracowników organizacji opierają się na osobistych przekonaniach, które są wnoszone do organizacji, wpływają na kulturę organizacyjną i z niej czerpią. Kultura organizacyjna jest natomiast wyznacznikiem norm organizacyjnych, obejmuje pewne wzorce, wartości, zasady, zwyczaje, ceremonie, według których członkowie organizacji powinni postępować. Firma, która deklaruje i przestrzega zasad etycznych i wykazuje się zaangażowaniem społecznym, staje się bardziej wiarygodna w oczach opinii publicznej, a przez to buduje pozytywny wizerunek na zewnątrz.

3. Innowacje w kontekście koncepcji CSR

Innowacje, jak wynika z definicji zaprezentowanej w *Podręczniku Oslo*, „to wdrażanie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunku z otoczeniem”. Innowacje w obrębie produktu wiążą się z określonymi zmianami w zakresie wyrobów lub usług. Z kolei innowacje organizacyjne dotyczą zmian metod działania lub organizacji miejsc pracy albo powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem. Natomiast innowacje marketingowe odnoszą się do zmian w opakowaniu oraz promocji i dystrybucji produktu³.

Przedsiębiorstwa, które chcą przeprowadzić radykalne zmiany w powyższych obszarach swej działalności, muszą odnieść się do celu, jakiemu mają one służyć, czyli jakie mają zaspokoić potrzeby, i na tej podstawie opracować innowacje we własnym zakresie, z czym wiążą się duże nakłady inwestycyjne o charakterze twórczym, albo przyswoić sobie innowacje opracowane przez inną firmę⁴. Innowacje, zwłaszcza te opracowywane we własnym zakresie, nie mogą się rozwijać bez wiedzy. Współpraca między interesariuszami, która jest nieodzownym elementem CSR, może sprzyjać dzieleniu się informacją i wiedzą.

Podjęmując działania innowacyjne, przedsiębiorstwa nie kierują się tylko zasadami społecznej odpowiedzialności, ale też myślą o własnych korzyściach. Innowacyjność, która wymaga ciągłego definiowania obszarów z niedostrzeganymi wcześniej możliwościami, otwiera nowe perspektywy biznesowe, a więc sprzyja generowaniu korzyści. Ważne jest jednak, aby innowacje godziły potrzeby różnych grup interesu, by były zyskowe dla przedsiębiorstwa, a jednocześnie uwzględniły dobro społeczeństwa i środowiska oraz zaspokajały potrzeby konsumentów określonych dóbr.

Sposób podejścia do korzyści z działalności biznesowej może rodzić sprzeczności pomiędzy oczekiwaniami firmy a społeczeństwa dotyczące różnych kwestii, w tym zysku. Dla przedsiębiorców i menedżerów zysk to środek do prowadzenia

³ *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD/Eurostat, Warszawa 2008, s. 19, 48.

⁴ Tamże, s. 37.

wszelkiej działalności biznesowej. Bez zysku bowiem nie będą możliwe inwestycje, nie będzie możliwy rozwój, który może dać pracownikom poczucie bezpieczeństwa. Rozwój to również nowe miejsca pracy, to postęp techniczny i technologiczny, to przemiany cywilizacyjne. Zysk pozwoli zaspokoić potrzeby pracowników⁵, jak również zapewnić środki na pomoc charytatywną, czy sponsoring. Od zysku płacone są podatki, które zasilają budżet gmin, a także budżet centralny. Z kolei środki budżetowe pozwalają na postęp w nauce, na znajdowanie rozwiązań na problemy zdrowotne, na zrównoważony rozwój społeczeństw.

Odpowiedzialność biznesu, w tym również innowacyjność związana z tą koncepcją, należy więc analizować w obszarze zagadnień uwarunkowanych tworzeniem zysku, a nie sposobami jego podziału. Stąd przy budowaniu strategii przedsiębiorstwa należy uwzględnić zarówno interesy różnych grup społecznych, związanych bezpośrednio lub pośrednio z daną firmą, jak też potrzebę ochrony środowiska.

4. Ryzyko innowacji w obszarze CSR

Oczekując dużych korzyści z innowacji, należy się też liczyć z ponadprzeciętnym ryzykiem. Źródłem ryzyka jest często konkurencja, która wpływa na przychody ze sprzedaży. Ryzyko może łączyć się również ze specyfiką branży, w której można się spodziewać nagłych zmian prawnych, technologicznych lub zmian cen czynników wytwórczych⁶.

A. Pomykański podzielił źródła występowania ryzyka, wykorzystując kryterium wyznaczające obszar, z którego ono pochodzi, i wyróżnił trzy jego poziomy: poziom mikro, poziom pośredni i poziom makro⁷.

Poziom mikro obejmuje ryzyko wynikające z działalności firmy. Na ten rodzaj ryzyka składa się m.in. ryzyko organizacyjne, marketingowe, produkcyjne, finansowe, zarządzania personelem, opłacalności inwestycji. Pion pośredni obejmuje ryzyko rynkowe, na które składa się koniunktura w danej branży, poziom konkurencji, bariery wejścia na rynek, sposoby pozyskiwania nowych klientów, stopy procentowe. Pion makro to ryzyko, które jest wynikiem uwarunkowań makroekonomicznych i globalnych. Na ten rodzaj ryzyka składa się koniunktura gospodarcza w danym kraju i na świecie, zmienność kursów walutowych, uwarunkowania prawne, polityczne, technologiczne⁸.

Problem ryzyka wynika z nietrafności decyzji lub działań podjętych przez określony podmiot. Ryzyko stanowi więc niewątpliwe ograniczenie przedsięwzięcia. Według J. Kornaia we współczesnej rzeczywistości gospodarczej najważniej-

⁵ W. Guth, wyd. cyt.

⁶ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 2001, s. 221.

⁷ Tamże, s. 223.

⁸ Tamże, s. 224.

szym dylematem przedsiębiorców nie jest to, jak podjąć decyzję w warunkach niepewności, ale jak zredukować niepewność⁹. Ryzyko łączy się więc z koniecznością stałego doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez ograniczanie ujemnych skutków niektórych działań. To z kolei wymaga poszukiwania nowych możliwości na różnych polach funkcjonowania przedsiębiorstw, zwłaszcza w obszarze zarządzania. Jak stwierdził W. Spruch, zasadniczym zadaniem zarządzania jest zidentyfikowanie ryzyka i określenie jego dopuszczalnych granic. Rozwój oparty na innowacji związany jest z niepewnością, dlatego ryzyko musi być wkalulowane w normalną działalność przedsiębiorstwa podążającego w kierunku sukcesów gospodarczych¹⁰.

CSR, jako nowe podejście do strategicznego zarządzania organizacją, poprzez swoją kompleksowość wynikającą z wyzwań ekologicznych i społecznych (interes pracowników, ochrona konsumenta, odpowiedzialność w łańcuchu dostawczym i w otoczeniu przedsiębiorstwa) wpisuje się w nurt rozważań nad sposobami interdyscyplinarnego zarządzania ryzykiem, czyli, jak podaje T. Kaczmarek, ograniczenia rozmiarów szkód i strat, które może ono powodować¹¹. Odpowiedzialność społeczna może bowiem nie tylko zmniejszyć ryzyko utraty reputacji oraz poprawić wizerunek danej firmy, ale jest także ważnym instrumentem prewencji ryzyka, dzięki któremu można ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnych zdarzeń społecznych i gospodarczych.

Ponadto jest istotnym środkiem optymalizacji efektywności kosztowej procesów biznesowych, jako że ograniczenie zużycia energii, materiałów i surowców, ograniczenie ilości odpadów i emisji gazów to korzyść dla środowiska, ale też dla firmy. Wdrożenie praktyk CSR, zwłaszcza gdy towarzyszy im innowacyjność produktowa, może się też stać elementem przewagi konkurencyjnej oraz sposobem wejścia na nowe rynki¹². To sprawia, że zwrot z nakładów poniesionych na innowacje jest szybki i satysfakcjonujący.

5. Podsumowanie

Według wielu teoretyków i praktyków biznesu ryzyka nie da się całkowicie wyeliminować z działalności gospodarczej. Przyjęcie strategii unikania ryzyka to na ogół ograniczenie, a nawet zaniechanie wszelkiej działalności. W takiej sytuacji nie ma mowy o rozwoju, lecz jedynie o stagnacji. Ważne jest jednak, aby ryzykiem zarządzać w sposób dojrzały, to znaczy taki, który wprowadzane zmiany wiąże z określoną formą gratyfikacji, tworzącą wartość dodaną.

⁹ J. Kornai, *Anti-Equilibrium: teoria systemów gospodarczych, kierunki badań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, wyd. II, Warszawa 1977, s. 101.

¹⁰ W. Spruch, *Ryzyko innowacji*, „Wektory” 1986, nr 6.

¹¹ T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 136.

¹² J. Dymowski, *Korzyści biznesowe z CSR*, <http://www.abadon.pl/page6.php> (16.03.2011).

Ważne jest też, aby wybrać te zakresy działalności CSR, które będą najbardziej istotne z punktu widzenia innowacyjności i ryzyka, gdyż nie wszystkie są jednakowo istotne dla ogółu firm. Dla przedsiębiorstwa bowiem ważne jest, aby ograniczyć ryzyko oraz stać się bardziej otwartym na nowe szanse. Ponadto podejmowane ryzyko innowacyjne należy widzieć jako szansę nowych możliwości biznesowych w dłuższym horyzoncie czasu. Często bowiem zdarza się, że ryzyko krótkoterminowe przesłania ryzyko w długim horyzoncie czasowym. Dlatego ważne jest ustalenie odpowiedniej proporcji między działaniami ograniczającymi ryzyko krótko- i długoterminowe. W krótkim czasie firma może się przystosowywać tylko do pewnego rodzaju ryzyka, inne zagrożenia mogą być zwalczane dopiero w dłuższym horyzoncie.

Poza tym, podejmując ryzyko, należy mieć na uwadze efektywność planowanych rozwiązań oraz ich skutki dla interesariuszy i środowiska naturalnego. Nie należy natomiast planować zadań innowacyjnych w obszarze CSR jedynie z myślą o łagodzeniu negatywnych skutków dotychczasowej działalności.

Literatura

- Carroll A.B., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, wyd. 2, College Division South-Western Publishing Co, Ohio 1993.
- De George R.T., *Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1995.
- Dymowski J., *Korzyści biznesowe z CSR*, <http://www.abadon.pl/page6.php> (16.03.2011).
- Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. COM (2001) 366 final, Brussels 2001.
- Guth W., *Etyka w biznesie – podejście europejskie*, [w:] P.M. Minus (red.), *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Kaczmarek T., *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2010.
- Kornai J., *Anti-Equilibrium: teoria systemów gospodarczych, kierunki badań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, wyd. II, Warszawa 1977.
- Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD/Eurostat, Warszawa 2008.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 2001.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Spruch W., *Ryzyko innowacji*, „Wektory” 1986, nr 6.

INNOVATION AND RISK IN THE AREA OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Summary: Corporate Social Responsibility discusses the problem of economy, society and values as well as the relationship with the environment. The purpose of the article is to present basic problems connected to Corporate Social Responsibility. The second part of the article discusses the importance of risk management within the confines of responsible business, with the effective introduction of innovation in this area.

Keywords: responsible business, enterprise, risk, innovation, CSR strategy.