

## Bariery i ograniczenia koncepcji biznesu społecznie odpowiedzialnego.

Rozwój koncepcji biznesu społecznie odpowiedzialnego w dobie współczesnego konsumpcjonizmu i dużej komercjalizacji napotyka na wiele barier i ograniczeń. Od wielu lat przedsiębiorstwa zajmują się tematyką CSR i dostrzega się coraz częstsze wykorzystywanie postanowień z nią związanych, jednak wciąż zbyt mała liczba podmiotów decyduje się na pełne wdrażanie instrumentarium odpowiedzialnego biznesu. Na rysunku 2 wyszczególniono główne bariery wdrażania zasad Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw.

Rysunek 1. Bariery wdrażania zasad Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw



Źródło: M. Żemigala, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer SA, Warszawa 2007, s. 49.

Pierwszym obszarem problemowym jest metodyka wdrażania i promowania zasad społecznej odpowiedzialności. Brakuje jednolitych wzorców postępowania w tym zakresie, co jest uwarunkowane faktem, iż CSR jest zagadnieniem niestandardowym i niepowtarzalnym. Wprowadzanie takich praktyk i budowanie wizerunku przedsiębiorstwa, jako podmiotu odpowiedzialnego społecznie wymaga dużych nakładów i zaangażowania oraz jest podyktowana specyfiką danej organizacji. Sprawdzone dobre praktyki z jednej firmy nie muszą gwarantować sukcesu w innej firmie. Ponadto istotnymi czynnikami są również: rynek oraz dana społeczność lokalna.

Istotną barierą jest także wciąż niewielka świadomość zarówno pracowników, jak i pracodawców. Wiele firm promujących się, jako społecznie odpowiedzialne prowadzi jedynie działania o charakterze doraźnym i incydentalnym. Organizują akcje społeczne, które jednak nie stanowią fundamentu strategii firmy, a są jedynie elementem kampanii marketingowej. Takie wdrażania koncepcji CSR jest nieskuteczne i nie prowadzi do zamierzonych efektów w tym zakresie. Powinny być to wypracowane powtarzalna procedury stanowiące trzon funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Wynika to z wciąż niewielkiej znajomości tego zagadnienia oraz braku przekonania, co do korzyści, które z niego wynikają. Okazuje się więc, że brak odpowiednich kwalifikacji, co do stosowania koncepcji biznesu społecznie odpowiedzialnego jest jedną z największych barier jego rozwoju.

16

Uwagę należy również zwrócić na niepoprawne postrzeganie postulatów CSR. Powszechnie uważa się, że działania tego nurtu wiążą się głównie z działalnością filantropijną, co jest błędnym założeniem. Kadry zarządzające firmami z sektora małych i średnich przedsiębiorstw często utożsamiają społeczną odpowiedzialność biznesu z wysokimi kosztami, które nie generują żadnej wartości dodanej. Praktyka pokazuje jednak, że odpowiednio dobrana strategia, która jest spójna z celami firmy i oczekiwaniami otoczenia przynosi korzyści nie tylko pozafinansowe (wizerunkowe), ale również ekonomiczne.

Analizując rynek przedsiębiorstw zaliczanych do grupy społecznie odpowiedzialnych zauważa się, że jest to domena dużych korporacji i firm o rozległej strukturze organizacyjnej i często transnarodowym zasięgu. Powoduje to, że mniejsze firmy postrzegają wdrażania takich zasad za nieosiągalne. To właśnie duże podmioty kształtują instrumenty kształtowania dobrobytu społecznego, co z pewien sposób hamuje i oddziałuje negatywnie na mniejsze firmy. Ponoszenie dodatkowych kosztów, które charakteryzują się długoterminowym okresem zwrotu jest mniej odczuwalne dla sektora korporacyjnego, aniżeli dla lokalnych mniejszych biznesów. Ten aspekt w połączeniu z niewielką świadomością przedsiębiorców z możliwych korzyści

---

<sup>16</sup> A. Rudnicka, *CSR doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 56.

sprawia, że nie decydują się na wydzielenie dodatkowych środków na wsparcie społeczeństwa.<sup>17</sup>

Koszty prowadzenia działalności społecznie odpowiedzialnej nie muszą być jednak wysokie. W przypadku, gdy zarząd zastosuje przemyślaną i profesjonalną strategię, to w dłuższej perspektywie może to nawet oznaczać zmniejszenie nakładów finansowych i wzrost zysku finansowego. Problem może stanowić oportunistyczny opór pracowników, którzy będą czuć zagrożenie, że wprowadzanie takich innowacji, może odbywać się ich kosztem. Ważne jest więc odpowiednie promowanie i informowanie otoczenia z wprowadzanych regulacji na płaszczyźnie CSR. Firmy powinny przekonywać wszystkich pracowników co do potrzeby wdrożenia systemu oraz możliwości uzyskania wielu korzyści na różnych obszarach, które dotyczą nie tylko samego przedsiębiorstwa, ale także społeczeństwa i pracowników.<sup>18</sup>

W tabeli 1 dokonano zestawienia najważniejszych ograniczeń koncepcji biznesu społecznie odpowiedzialnego z wyszczególnieniem ich obszarów.

Tabela 1. Ograniczenia koncepcji biznesu społecznie odpowiedzialnego

<b>OGRANICZENIA ZEWNĘTRZNE</b>		
<b>Obszar</b>	<b>Ograniczenia</b>	<b>Jak pokonywać?</b>
<b>Świadomość społeczna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niska świadomość społeczna w zw. z kwestiami CSR</li> <li>– Brak edukacji</li> <li>– Wizerunek branży (np. „łatka” nieekologiczna)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Edukacja konsumentów, budowanie świadomości</li> <li>– Innowacje</li> <li>– Współpraca branżowa (działania edukacyjne)</li> <li>– Współdziałanie z regulatorami</li> </ul>
<b>Regulacje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ograniczenia wynikające z ustawy o zamówieniach publicznych (preferencja dużych dostawców, koncentracja na kryterium cenowym; konieczność stosowania policzalnych kryteriów)</li> <li>– Regulacje unijne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Działanie na rzecz zmian w ustawie o zam.publ.</li> <li>– Ulgi podatkowe</li> </ul>

<sup>17</sup> A. Witek-Crabb, Europejska kampania na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu jako wyzwanie dla małych i średnich przedsiębiorstw. [w:] PN AE nr 1030, *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, Wrocław, 2004, s. 675-681.

<sup>18</sup> M. Żemigąła, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer SA, Warszawa 2007, s. 33.

<b>Dostawcy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bariery wejścia na rynek</li> <li>– Bariery wynikające z ustawy o zam.publ. – problematyczne dla mniejszych dostawców</li> <li>– Wymagania klientów – jeśli nie oczekuje się od dostawców zaangażowania w kwestie CSR nie mają impulsu do inicjowania takich działań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zmiany przepisów</li> <li>– Wsparcie dla dostawców we wdrażaniu odpowiednich standardów</li> <li>– Jasna komunikacja zasad współpracy z dostawcami (informacje dla rynku)</li> <li>– Prowadzenie audytów (+plany naprawcze w razie wykrycia nieprawidłowości)</li> <li>– Odpowiednie zapisy w umowach z dostawcami</li> </ul>
<b>Rynek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niska świadomość korzyści biznesowych wynikających z CSR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Komunikowanie o wymaganiach zw. z CSR</li> <li>– Standardy „idą z góry”</li> <li>– Inicjatywy branżowy</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Standardy i rozwiązania stosowane przez ‘odpowiedzialną’ firmę mogą różnić się z oczekiwaniami konsumentów</li> <li>– Marketing, cena</li> <li>– Kwestia ceny i popytu (brak popytu na produkty ‘etyczne’ czy ‘ekologiczne’ powoduje wyższą cenę)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Edukacja konsumentów – pokazywanie wartości dodanej (podkreślenie kwestii jakości)</li> <li>– Odpowiedni marketing – pokazywanie wartości dodanej, kształtowanie rynku</li> </ul>
<b>Rozwój gospodarczy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Poziom życia w danym kraju warunkuje zachowania konsumpcyjne; kształtuje popyt (ograniczone możliwości finansowe konsumentów)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Innowacje</li> </ul>
<b>OGRANICZENIA WEWNĘTRZNE</b>		
<b>Obszar</b>	<b>Ograniczenia</b>	<b>Jak pokonywać?</b>
<b>Wiedza / Świadomość</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak wiedzy pracowników nt. CSR</li> <li>– Niska świadomość społeczna</li> <li>– Pracownicy nie zdają sobie sprawy z wagi tematu (w odniesieniu do konkretnego działu lub stanowiska)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Programy edukacyjne</li> <li>– Dostosowanie formy edukacji do struktury i wielkości firmy</li> <li>– Wskazywanie na aspekty CSR istotne dla danego stanowiska</li> </ul>
<b>Struktura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak wyodrębnionej jednostki w organizacji do koordynowania działań CSR (różne obszary koordynowane oddzielnie, przez różne działy w firmie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Centralna koordynacja wszystkich aspektów CSR w firmie; zintegrowanie działań zw. z CSR w taki sposób, aby wiadomo było jak ta kwestia jest adresowana przez różne</li> </ul>

		działy
<b>Komunikacja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak wiedzy pracowników o tym co w zw. z CSR robi się w firmie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Usprawnienie komunikacji (kwestia problematyczna szczególnie w grupach kapitałowych)</li> <li>– Dostosowany język przekazu</li> <li>– Komunikowanie o wizji organizacji</li> <li>– Dopasowanie komunikacji do specyfiki różnych działów</li> </ul>
<b>HR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wiedza wymagana na danym stanowisku i zadania pracowników nie powiązane z kwestiami CSR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Weryfikowanie wiedzy pracowników dot. CSR (kwestionariusz)</li> <li>– Powiązanie wiedzy nt. CSR i działań firmy z ewaluacją</li> </ul>
<b>Strategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak strategicznych decyzji o wprowadzeniu CSR do zarządzania w obszarze łańcucha dostaw (lub w ogóle: CSR w firmie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zaangażowanie zarządu/decydentów – podjęcie i zakomunikowanie decyzji dot. włączenia CSR do całościowej strategii</li> </ul>
<b>Polityki, procedury</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– CSR nie wpisane w główne polityki i procedury w firmie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Włączenie CSR do polityk i procedur</li> <li>– Wprowadzenie odpowiednich zapisów w umowach z dostawcami</li> </ul>

Źródło: J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw: teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 39.

Ograniczenia rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu mogą mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny. W zakresie ograniczeń zewnętrznych najbardziej problematyczny obszar stanowi wciąż niska świadomość społeczne, brak odpowiednich regulacji prawnych i brak odpowiedniego przygotowania rynku, który wciąż nie jest świadomy korzyści wynikających z CSR. Ponadto barierę stanowi niski popyt na etykę. Rozpatrując ograniczenia wewnętrzne dostrzega się głównie brak odpowiednich strategii, niewielka wiedza na ten temat, jak również nieprzystosowane struktury firm, które nie są w stanie odpowiednio dobrze skoordynować działań charakterystycznych dla biznesu społecznie odpowiedzialnego. Pojedyncze działania

CSR nie przynoszą istotnych korzyści dla przedsiębiorstw porównaniu do serii działań włączonych w długoterminową strategię firmy.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> T. Dąbrowski, *Cause-related marketing w kreowaniu i komunikowaniu polityki społecznej odpowiedzialności biznesu*. Marketing i Rynek 2011 nr 3, s.3.