POMIAR I KSZTAŁTOWANIE EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Stanisław Kasiewicz, Waldemar Rogowski
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

MODEL POMIARU WYNIKÓW W OBSZARZE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Wstęp

Rozpoczęcie transformacji polskiej gospodarki z systemu nakazowo-rozdzielczego na system rynkowy dla większości przedsiębiorstw oznaczało nastanie okresu czytelnego podziału odpowiedzialności, w której przedsiębiorstwa koncentrują się na realizacji celów biznesowych, a państwo bierze odpowiedzialność za realizację celów społecznych. W rezultacie tego procesu przeważająca liczba przedsiębiorstw ograniczyła swoje zaangażowanie w cele pozabiznesowe w stosunku do okresu sprzed 1989 r., bądź realizowała je tylko w wymiarze minimalnym, wynikającym z konieczności przestrzegania przepisów prawnych. Ten nowy układ podziału odpowiedzialności zweryfikowała praktyka gospodarcza, a także dynamicznie rozwijana koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Koncepcja CSR spotkała się w Polsce z bardzo żywym zainteresowaniem, o którym świadczy m.in. powołanie Forum Odpowiedzialnego Biznesu, liczne artykuły w *Social Responsibility Journal* i obecność tej tematyki na licznych konferencjach naukowych.

Autorzy, którym idea CSR jest bardzo bliska, formułują hipotezę, że podstawowym warunkiem rozwoju tej koncepcji jest zbudowanie systemu pomiaru wyników w dziedzinie CSR, który pozwalałby na określanie wpływu projektów wdrażania inicjatyw i programów społecznych na wartość firmy.

1. Rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności (CSR) w sektorze przedsiębiorstw

Jak pisze M. Rybak (2007, s. 15) koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* - CSR) została po raz pierwszy sformułowana w Stanach Zjednoczonych przez magnata stalowego A. Carnegiego pod

koniec XIX w. W latach 70. XX w. doprecyzowano termin społecznej odpowiedzialności, a w latach 70. XX w. P.F. Drucker zasugerował, że umiejętnie wykorzystywana działalność w ramach idei społecznej odpowiedzialności może przynieść efekty ekonomiczne i przewagę konkurencyjną (Rojek-Nowosielska 2006, s. 37-40). W ponadstuletniej historii koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu doczekała się wielu płaszczyzn definicyjnych oraz dojrzałych ujęć teoretycznych i metodycznych.

Koncepcja CSR jest coraz silniej obecna w badaniach naukowych prowadzonych w dyscyplinie zarządzanie. Lockett, Moon i Visser dokonali analizy publikacji związanych z koncepcją CSR, które ukazały się w latach 1992-2006. Na 176 artykułów 114 było publikowanych w siedmiu akademickich czasopismach poświęconych zarządzaniu (Lockett, Moon i Visser 2006). Bardziej istotne jest jednak to, że koncepcja społecznie odpowiedzialnego inwestowania (SRI) zaistniała także na rynkach kapitałowych. Globalny rynek społecznego inwestowania został oszacowany w 2008 r. na poziomie 5 bilionów euro (Łudzińska 2009, s. 65). Na rynku kapitałowym inwestuje grupa inwestorów zainteresowanych kupnem akcji spółek o wyraźnej orientacji społecznej. Raportowanie społeczne (prezentowanie działań w zakresie CSR) stało się w ostatnich latach standardem w światowych korporacjach.

Koncepcja CSR zyskuje także coraz większe zainteresowanie wśród polskich przedsiębiorstw. Wskazują na to prowadzone badania, publikowane raporty społeczne czy wprowadzenie na polski rynek kapitałowy indeksu skupiającego spółki społecznie odpowiedzialne. Ciekawej analizy raportów społecznych, opracowanych w latach 2002-2007 przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, dokonała I. Kołodkiewicz (2009). Autorka wskazuje, z jednej strony, na coraz większą świadomość wśród polskich przedsiębiorców znaczenia i roli CSR, a z drugiej, na brak niezbędnej wiedzy, znajomości instrumentów ułatwiających skuteczne wdrożenie standardów i zasad odpowiedzialnego biznesu. Podaje też liczne obawy i przyczyny zachowawczych postaw zarządzających. Podkreśla również potrzebę włączenia problematyki CSR do strategii przedsiębiorstw. Naszym zdaniem, wciąż jednak sektor przedsiębiorstw znajduje się na początku procesu wdrażania koncepcji CSR. Także przedstawione w artykule przez autorkę rekomendacje w naszej opinii nie przyniosą przełomu we wdrażaniu koncepcji CSR. Na liczne pozytywne przykłady działań, które mieszczą się w ramach koncepcji CSR i dotyczą środowiska naturalnego, wskazują w swojej publikacji również E. Bojar i A. Żelazna-Blicharz (2009, s. 320 i 321). Jednak autorki te nie podają ani cząstkowych, ani syntetycznych wskaźników lub miar potwierdzających, że inicjatywy i programy realizowane w zakresie CSR istotnie wpłynęły na poprawę wyniku finansowego przedsiębiorstw i wzrost ich wartości dla akcjonariuszy. Prezentację inicjatyw i programów społecznych można znaleźć również w pracach innych autorów (Wachowiak 2009, s. 325-337).

Generalnie poziom społecznego zaangażowania przedsiębiorstw w Polsce nie jest wysoki. Ocenia się, że plan działań w zakresie CSR deklaruje jedynie

jedna trzecia z badanych firm. W grupie przedsiębiorstw z sektora MSP odsetek ten jest jeszcze dwukrotnie niższy. Okazuje się, że zarządzanie strategiczne w obszarze CSR jest znikome, bo tylko 7,6% badanych firm wskazuje, że taka strategia ma charakter kompleksowy, 19% firm deklaruje dopiero zamiar opracowania takiej strategii w najbliższej przyszłości, a 28,6% nie planuje zamierzeń strategicznych obejmujących CSR (Greszta 2008, s. 16). Powstaje więc pytanie, dlaczego polskie przedsiębiorstwa nie starają się w podobnej skali jak ich europejscy konkurenci osiągnąć wzrostu konkurencyjności poprzez konkurowanie społecznymi wartościami i zachowaniami. Te zagadnienia poruszymy w kolejnym punkcie referatu.

2. Bariery we wdrażaniu koncepcji CSR

Gdyby pokusić się jedynie o przyjęcie rozumienia koncepcji CSR (jakie wyłania się z analizy wielu publikacji o charakterze czysto teoretycznym), zgodnie z którą wszystkie przedsiębiorstwa mają podstawową orientację społeczną, to oznaczałoby, że przedsiębiorstwa są organizacjami charytatywnymi, których głównym (a może nawet jedynym) celem działalności jest zapewnienie korzyści społecznych. Taka iluzja jest nie do przyjęcia i szkodliwa dla koncepcji CSR, bo ukrywa naturalne intencje i oczekiwania przedsiębiorstw angażujących się w działania i projekty związane z CSR. Uważamy, że w ujęciu teoretycznym racjonalna i logiczna koncepcja społecznej odpowiedzialności w praktyce gospodarczej stała się formułą działania, którą można określić jako „dwa w jednym". Realizuje bowiem dwa cele: finansowy i społeczny, przy czym bardzo często to cel społeczny pełni funkcję drugorzędną (choć jest bardziej eksponowany) i w istocie stanowi ograniczenie możliwości rozwoju przedsiębiorstwa działającego w systemie demokratycznym, w porównaniu z firmami np. chińskimi (które w swojej działalności nie muszą uwzględniać aspektów społecznych). W związku z tym uwypuklenie, uzupełnienie lub rozszerzenie koncepcji CSR, jako elementu funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa, może napotykać różne bariery i ograniczenia. Poniżej przytoczymy kilka z nich, które w naszej opinii są najważniejsze.

Bariera świadomościowa

Postawy kluczowych menedżerów wobec procesu wdrażania koncepcji CSR będą decydowały o jego sukcesie lub porażce. Jeśli posiadają oni jedynie negatywne doświadczenia z wprowadzonych dotychczas zmian w systemie zarządzania lub gdy oceniają, że wdrożenie CSR wiąże się jedynie z kosztami i wysokim poziomem ryzyka niepowodzenia, to wówczas małe są szanse na trwałą zmianę nastawienia do CSR.

Słaba znajomość idei koncepcji CSR

Nazwa koncepcji CSR sprawia, że akcentuje się odpowiedzialność, czyli swego rodzaju działanie wymuszone, prowadzące do ponoszenia przez przedsiębiorstwo jedynie kosztów bez jakichkolwiek korzyści. Korzyści są zaś osiągane przez tych, którzy są odbiorcami tych działań (np. społeczność lokalną). Natomiast w „nieczytelnym tle" pozostawia się korzyści, jakie osiąga lub może osiągnąć przedsiębiorstwo uwzględniające wymogi koncepcji CSR. W przypadku braku informacji o jakościowych i ilościowych korzyściach dla samego przedsiębiorstwa, wynikających z wdrożenia koncepcji CSR, nie ma również motywacji do szerszego jej upowszechnienia (np. w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych). Często również dominuje myślenie uproszczone, że jest to koncepcja jedynie dla organizacji *non profit* czy też przedsiębiorstw realizujących pod przykrywką koncepcji CSR własne cele finansowe, ekonomiczne i rynkowe (świadoma manipulacja).

Niski poziom informatyzacji przedsiębiorstwa

Ważną, aczkolwiek często niedocenianą barierą we wdrożeniu koncepcji CSR, jest niski poziom wsparcia procesów zarządczych technologią informatyczną. Jeśli przedsiębiorstwo nie wykorzystuje w prowadzeniu działalności oprogramowania klasy ERP, CRM, opRisk czy oprogramowania związanego z zarządzaniem procesowym, zarządzaniem kosztami, według metodyki ABC, to nikłe są szanse na skuteczne i efektywne wdrożenie koncepcji CSR. Przyjęcie tej koncepcji wymaga bowiem zmiany lub modyfikacji strategii przedsiębiorstwa, systemu motywacyjnego, ustalenia monitorowania licznych programów inwestycyjnych i organizacyjnych oraz innego systemu komunikacji i raportowania wewnętrznego i zewnętrznego. W istocie zmienia się cały układ informacyjny przedsiębiorstwa w przekroju działalności biznesowych, obszarów funkcjonalnych, komórek organizacyjnych i procesów. Decydowanie się na daleko idące zmiany, wynikające z przyjęcia koncepcji CSR bez posiadania sprawnej i odpowiednio funkcjonującej infrastruktury informatycznej, jest niemal z góry skazane na niepowodzenie i może ograniczyć się do krótkookresowej inicjatywy zarządczej pod hasłem „my też wdrażamy CSR".

Komplikacje z budową systemu pomiaru i oceną wyników uzyskanych w efekcie wdrożenia koncepcji CSR

Pozornie wydaje się, że wdrożenie koncepcji CSR ograniczy się do wprowadzenia kilku nowych wskaźników, najczęściej niefinansowych, w systemie zarządzania przedsiębiorstwem i nie będzie z tym większych kłopotów. Takie stanowisko jest formułowane, ponieważ panuje opinia, że koncepcja CSR ma już długą historię, istnieją dobre i sprawdzone praktyki w obszarze zarządzania według CSR, a standardy raportowania społecznego są opracowane. Okazuje się jednak, że każde przedsiębiorstwo to złożony i powiązany sprzężeniami zwrotnymi system zarządzania, z licznymi indywidualnymi rozwiązaniami decyzyjnymi (regułami, kryteriami i pro-

cedurami działań), charakteryzujący się indywidualną kulturą organizacyjną. Dlatego wprowadzenie nawet małej zmiany lub modyfikacji powoduje lawinę świadomych i niekontrolowanych zachowań pracowników, zespołów i komórek organizacyjnych. Ponadto w licznych przedsiębiorstwach, zwłaszcza z sektora MSP, nie zatrudnia się zbyt wielu specjalistów z zakresu nauk społecznych, zatem poziom znajomości hierarchii potrzeb społecznych, relacji między efektami finansowymi i społecznymi jest niedostateczny. Dokonywane więc wybory mają często charakter losowy, cząstkowy i opierają się jedynie na doświadczeniu i wyczuciu, nie są więc z pewnością w pełni profesjonalne. Każde działanie przedsiębiorstwa, które sprzyja redukcji lub eliminacji wskazanych barier, tworzy dogodniejsze uwarunkowania dla implementacji efektywnych inicjatyw społecznych.

3. System klasyfikacji przedsiębiorstw według kryterium zaangażowania CSR

Dla wypracowania odpowiedniej strategii implementacji koncepcji CSR pomocna jest klasyfikacja przedsiębiorstw w zależności od: poziomu zaangażowania w realizację koncepcji CSR, stopnia podatności (wrażliwości) na CSR i poziomu podatności reputacji na działania antyspołeczne. W tabeli 1 przedstawiono autorską próbę klasyfikacji przedsiębiorstw na podstawie trzech kryteriów powiązań z koncepcją CSR.

Tabela 1. Klasyfikacja przedsiębiorstw według trzech kryteriów powiązań z koncepcją CSR

Rodzaj kryterium	Typy przedsiębiorstw
1. Poziom zaangażowania w realizację koncepcji CSR	– niezaangażowane społecznie – realizujące jedynie jednorazowe inicjatywy i programy społeczne – realizujące cząstkowe inicjatywy i programy społeczne – posiadające i realizujące strategie społeczne – poddane stałym, niezależnym audytom społecznym
2. Stopień podatności na stosowanie CSR	– niska podatność (np. producenci podstawowych produktów żywnościowych) – umiarkowana podatność (np. producenci produktów dla dzieci, grup klientów społecznej troski – inwalidów, starszych osób, chorych) – wysoka podatność (produkty wytwarzane za pomocą tzw. technologii oddziałujących wyjątkowo negatywnie na środowisko, producenci używek, produktów farmaceutycznych)

Rodzaj kryterium	Typy przedsiębiorstw
3. Podatność reputacji na efekty działań antyspołecznych	– przedsiębiorstwa o niskiej podatności reputacji (np. komunalne spółki będące 100-procentową własnością gmin) – przedsiębiorstwa o umiarkowanej podatności reputacji (np. spółki publiczne nieposiadające długoletniej historii i markowych produktów) – przedsiębiorstwa o wysokiej podatności reputacji (np. kilkudziesięcioletniej historii, posiadające znane marki czy produkty lub działające na globalnych rynkach wielokulturowych)

Przed podjęciem decyzji o implementacji CSR warto określić, na ile wyjściowa pozycja przedsiębiorstwa dotycząca jego produktów, stosowanych technologii, roli reputacji będzie stymulować osiąganie lepszej pozycji konkurencyjnej poprzez uzupełnienie strategii o orientację społeczną.

4. Ocena dotychczasowych metod pomiaru skutków CSR na wyniki finansowe przedsiębiorstw

Relacje między przyjęciem koncepcji CSR w działalności przedsiębiorstwa a wynikami finansowymi były przedmiotem licznych badań empirycznych. Na uwagę zasługują niektóre z nich.

Badanie Cegarra-Navarro i Martínez-Martínez

Hiszpańscy ekonomiści Cegarra-Navarro i Martínez-Martínez (2009) badali na próbie 100 dużych przedsiębiorstw wpływ oddziaływania CSR na organizacyjne rezultaty w sześciu obszarach. Były to: jakość wyrobów i usług (QPS), skuteczność prowadzenia globalnego biznesu (BG), innowacyjność (IN), kultura korporacyjna (CC), etyczne zobowiązania (EO) i wyniki finansowe (FS - *financial soundness*). Próba była podzielona na dwie klasy przedsiębiorstw: przedsiębiorstwa deklarujące implementację koncepcji CSR i ignorujące tę koncepcję (bez inicjatyw w obszarze CSR), a dane do badań pochodziły z raportu MERCO z 2004 r. Kluczowe wyniki dla przedsiębiorstw związanych z CSR zaprezentowano w tabeli 2.

Wyniki tego badania są nieco zaskakujące, gdyż okazało się, że we wszystkich obszarach ważnych dla przedsiębiorstw, poza efektem finansowym, lepsze wyniki osiągnęły przedsiębiorstwa wdrażające koncepcję CSR. Niski poziom korelacji czynnika finansowego z zakresem zaangażowania CSR wynika, zdaniem autorów badania, z faktu, że wdrożenie CSR wymaga ponoszenia krótkookresowych inwestycji, np. koszty szkolenia, koszty dostosowania do uregulowań prawnych, koszty zmiany procesów, koszty wynikające z dostosowania się do norm ochrony środowiska.

Tabela 2. Macierz korelacji dla grupy przedsiębiorstw realizujących inicjatywy CSR

Nazwa	FS	QPS	CC	EO	BG	IN	CSR
FS	1,000						
QPS	0,096	1,000					
CC	0,054	– 0,081	1,000				
EO	– 0,344	0,079	– 0,068	1,000			
BG	– 0,298	0,327	0,464	0,064	1,000		
IN	– 0,191	0,252	0,300	– 0,004	– 0,006	1,000	
CSR	– 0,107	0,335	0,167	0,243	0,268	0,313	1,000

Źródło: (Cegarra-Navarro i Martínez-Martínez 2009, s. 505).

Badanie Iturrioz, Aragón, Narbaiza i Ibañez

Zespół hiszpańskich badaczy podjął się badania, którego celem było zidentyfikowanie jak przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich przedsiębiorstw tworzą wartość dla akcjonariuszy w efekcie realizacji koncepcji CSR) (Iturrioz, Aragón, Narbaiza i Ibañez, 2009). Skupiono się na ocenie trzech elementów koncepcji CSR: orientacji menedżerów względem CSR, koncentracji na krytycznych czynnikach biznesowych i powiązań CSR ze strategią przedsiębiorstwa. Ankiety wysłano do dyrektorów 1317 przedsiębiorstw, uzyskano zwrotne ankiety z 245 jednostek. Badanie było przeprowadzone w 2007 r. Spośród wielu uzyskanych wyników interesujące rezultaty zestawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Zależność między wymiarami działalności CSR a ich wartością biznesową

Rodzaj działalności CSR	Współczynnik korelacji Pearsona	Istotność współczynnika
Ochrona środowiska	0,223	0,001
Wewnętrzna wspólnota	0,419	0,000
Podmioty łańcucha wartości	0,465	0,000
Lokalna społeczność	0,361	0,000
Biznesowe ożywienie	0,335	0,000
Dobre praktyki	0,223	0,001
Ogółem działania CSR	0,495	0,000

Źródło: (Iturrioz, Aragón, Narbaiza i Ibañez 2009, s. 431).

Wyniki badania pokazują pozytywny wpływ CSR na budowanie wartości dla akcjonariuszy w małych i średnich przedsiębiorstwach, ale pod warunkiem uruchomienia trzech kluczowych czynników związanych z koncepcją CSR, tj. zaangażowanych postaw menedżerów, koncentracji na kluczowych problemach biznesowych i umieszczenia CSR w strategii przedsiębiorstwa.

Badanie McKinseya

Jedno z ważniejszych badań zostało przeprowadzone przez firmę doradczą McKinsey w grudniu 2008 r. na 238 ankietowanych ze 127 korporacji, odnośnie wpływu koncepcji CSR na wzrost wartości dla akcjonariuszy. Ankietowano m.in. dyrektorów finansowych z firm wdrażających CSR i instytucji inwestujących w firmy, które podejmują działania w zakresie CSR. Głównym celem było zbadanie poziomu oddziaływania przedsięwzięć środowiskowych, społecznych i rządowych programów na wzrost wartości badanych przedsiębiorstw. Okazuje się, że w opinii dyrektorów finansowych wpływ działań z zakresu CSR na wzrost wartości dla akcjonariuszy jest dość umiarkowany, bądź nawet niski, na co wyraźnie wskazują uzyskane wyniki badania (tab. 4).

Tabela 4. Opinie dyrektorów finansowych o wzroście wartości dla akcjonariuszy z CSR

Skala wpływu CSR na wartość dla akcjonariuszy	Procent odpowiedzi ankietowanych
Poniżej 2%	18
Od 2% do 5%	19
Od 6% do 10%	10
Powyżej 11%	4
Niszczy wartość	6
Brak efektu	21
Nie wiem	22

Źródło: (Bonini, Brun i Rosenthal 2009).

W badaniu zostały zidentyfikowane również określone obszary funkcjonowania przedsiębiorstw, w których projekty, będące realizacją inicjatyw i programów społecznych, najskuteczniej przyczyniają się do poprawy wyników finansowych przedsiębiorstw. Należą do nich działania:

- służące utrzymaniu dobrej reputacji lub kapitału marki,
- zwiększające atrakcyjność, motywację i utrzymanie utalentowanych pracowników,

- spełniające oczekiwania społeczeństwa odnośnie właściwych zachowań korporacyjnych,
- poprawiające operacyjną efektywność i/lub redukujące koszty,
- otwierające nowe szanse rozwoju przedsiębiorstwa,
- poprawiające proces zarządzania ryzykiem,
- wzmacniające pozycję konkurencyjną,
- ułatwiające dostęp do kapitału.

W badaniu wyraźnie wskazuje się na zróżnicowany sposób oddziaływania inicjatyw społecznych podejmowanych w ramach CSR na wzrost wartości dla akcjonariuszy w krótkim i długim okresie. O ile, według ankietowanych, tylko w 37% podejmowane działania wpływają znacząco na wzrost wartości w krótkim okresie, to w dłuższym czasie skuteczność działań w zakresie CSR jest już dwukrotnie wyższa, bo wynosi aż 74% (Bonini, Brun i Rosenthal 2009, s. 6).

Z ciekawszych wniosków, jakie wyprowadzają autorzy tego badania, na szczególne podkreślenie zasługują następujące:

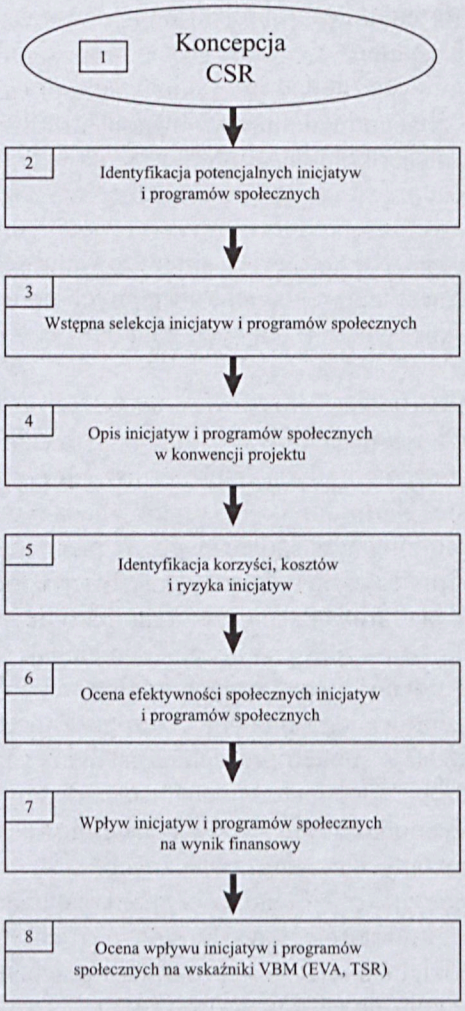
- niewiele przedsiębiorstw traktuje programy związane z ochroną środowiska, społeczne i rządowe, jako realną szansę na uzyskiwanie nowych dodatkowych strumieni dochodów,
- pierwszym krokiem, jaki powinien być podjęty w związku z implementacją koncepcji CSR, jest opracowanie systemu (modelu) pozwalającego na integrację wskaźników mierzących efekty działań w sferze CSR z pozostałymi wskaźnikami finansowymi przedsiębiorstwa.

5. Założenia modelu pomiaru wpływu CSR na wyniki działalności przedsiębiorstwa

Jesteśmy przekonani, że koncepcja CSR jest samoistną wartością we współczesnych warunkach gospodarowania, która nie powinna być jedynie przedmiotem zainteresowania zarządów tylko wybranych przedsiębiorstw, ale koncepcją realizowaną przez ogół przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Dotychczasowe rozważania wskazują, że jednym z istotnych warunków upowszechnienia koncepcji CSR, zwłaszcza w środowisku przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MSP, jest posługiwanie się odpowiednim systemem pomiaru wyników podjętych działań w obszarze CSR. Zrozumiałe jest, że nie da się budować systemu pomiaru, nie uwzględniając uwarunkowań, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa. Dlatego wielokrotnie podkreślaliśmy, że koncepcja CSR, szczególnie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, będzie koncepcją praktykowaną tylko wtedy, gdy będzie generować pozytywne wyniki finansowe w porównaniu z innymi dostępnymi alternatywnymi instrumentami zwiększania wartości firmy.

Punktem wyjścia dla zbudowania odpowiedniego, właściwego modelu pomiaru wyników w sferze koncepcji CSR, jest przyjęcie kilku założeń:

1) System pomiaru wyników z obszaru CSR nie jest konsekwencją przyjętego systemu i wdrożonego modelu raportowania, ale stanowi jego fundament, na którym w dalszej kolejności budowane są następne elementy, w tym raporty. Budowane z wielką starannością różne formuły raportowania działań i wyników z CSR są adresowane do zewnętrznych interesariuszy, którzy mają odmienne, często sprzeczne interesy. Ponadto z reguły nie interesuje ich opłacalność podejmowanych działań społecznej odpowiedzialności. Raporty nie stanowią ważnej przesłanki decyzyjnej, która uruchamia mechanizmy wewnętrznego działania przedsiębiorstw, ale są sposobem prezentacji wyników działań podjętych w obszarze CSR, które są oczekiwane i pożądane przez zewnętrznych interesariuszy. Naszym zdaniem, niezależnie od standaryzacji i obiektywizacji systemu raportowania (które są słusznie wysuwanymi, ale nie w pełni spełnionymi postulatami), elementy promocji, marketingu i tworzenia właściwego wizerunku będą nadal dominującymi czynnikami towarzyszącymi ich opracowaniu.
2) System pomiaru wyników z obszaru CSR bazuje na doskonaleniu procesów oceny efektywności *ex ante* i *ex post* społecznych przedsięwzięć inwestycyjnych. Jak praktyka dowodzi, przedsiębiorstwa realizujące założenia koncepcji CSR nie zaczynają od budowania strategii CSR, ale od realizacji prostych inicjatyw społecznych (np. elastyczny czas pracy specjalistów, poprawa oświetlenia miejsc pracy, transparentny system premiowania zespołów), które można ująć w ramy przedsięwzięć o charakterze inwestycyjnym i ocenić ich opłacalność oraz ryzyko. W miarę uzyskania doświadczenia w ocenie tego typu projektów uzyskuje się pełniejszy i wiarygodniejszy zestaw danych i informacji, które pozwalają z większą dokładnością przenieść je na wyniki finansowe osiągane przez całe przedsiębiorstwo, a dzięki temu na wartość dla akcjonariuszy.
3) Metodyka oceny społecznych przedsięwzięć inwestycyjnych może wykorzystywać różne wskaźniki finansowe i pozafinansowe, aczkolwiek należy stale dążyć do konstruowania i stosowania miar syntetycznych oraz pieniężnych. Zdajemy sobie sprawę z tego, że na pierwszym etapie stosowania metodyki oceny społecznych przedsięwzięć inwestycyjnych przeważać będą wskaźniki najprostsze i głównie niefinansowe. Mamy jednak nadzieję, że wraz z upowszechnianiem się metodyki zastosowanie znajdą bardziej rozbudowane wskaźniki o charakterze finansowym.
4) Celem finalnym stworzenia systemu pomiaru wyników z obszaru CSR jest integracja z powszechnie wykorzystywanymi miernikami wartości w ramach koncepcji VBM. Nasza koncepcja modelu pomiaru wyników w obszarze CSR obejmuje osiem kluczowych elementów, a jej graficzną prezentację przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Elementy modelu pomiaru wyników w obszarze CSR

Etap 1. Uważamy, że uwzględnienie dużej liczby interesariuszy nie jest właściwą przesłanką decyzyjną, dlatego proponujemy ograniczyć się do trzech najważniejszych: klientów, pracowników i społeczności lokalnej.

Etap 2. Identyfikacja potencjalnych inicjatyw i programów społecznych ma określić dość szerokie pole do wyboru tych, które w formie projektu rokują największe szanse efektywnego wdrożenia. Uzasadniona byłaby koncentracja na tych dziedzinach, które według dotychczasowych doświadczeń i badań rokują potencjalnie największe efekty finansowe, np. wzrost wartości marki czy reputacji, przyciągnięcie utalentowanych specjalistów.

Etap 3. W fazie wstępnej selekcji projektów warto skoncentrować się na tych, które spełniają określone, podstawowe kryteria. Wśród tych kryteriów powinny znaleźć się: inicjatywy, które zgodne są z realizowaną strategią przedsiębiorstwa, dla których można określić realny budżet (mają szanse na autonomiczne zarządzanie), rokują osiągnięcie efektów finansowych w krótkiej perspektywie.

Etap 4. Przedstawienie inicjatywy społecznej czy programu społecznego w konwencji projektowej jest niedocenionym, ale ważnym rozwiązaniem, które zwiększa szansę na sukces. Niezbędne jest sprecyzowanie celu inicjatywy czy programu społecznego, czasu jego realizacji, dostępnych do tego zasobów, wyboru kierownika projektu, specyfikacji ważnych zdarzeń i czynności oraz powiązań między nimi.

Etap 5. Przypisanie korzyści, kosztów, a także ryzyka decyduje o wyborze metody oceny efektywności projektów. Ponadto na tym etapie dokonuje się weryfikacji, czy orientacja na wybranych interesariuszach pozwala uzyskać istotne efekty i w jakim czasie. Najtrudniejszym i mało zbadanym aspektem jest ocena ryzyka podejmowanych inicjatyw społecznych. W pierwszym okresie wdrażania tej koncepcji można ograniczyć się tylko do identyfikacji i pomiaru samego ryzyka. Konieczne jest jednak przeprowadzenie procesu identyfikacji, pomiaru i wyceny pieniężnej korzyści i kosztów zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich.

Etap 6. Ocena efektywności społecznych inicjatyw i programów jest kluczowym elementem prezentowanego modelu. Szczegółową charakterystykę samej metodyki autorzy zawarli w innych pracach (Kasiewicz i Rogowski 200). Znajdują się w nich propozycje ujęć metodycznych specyficznych zagadnień, np. jak uwzględniać preferencje dotyczących korzyści, jak ujmować rozbieżności w zakresie celowości podejmowanych działań społecznych.

Etap 7 i 8. Skala piętrzących się trudności przed realizacją tych dwóch etapów wskazuje na porażkę już na starcie. Uważamy, że można ominąć tę pułapkę. Proponujemy bowiem podzielić inicjatywy i programy społeczne na trzy grupy: autonomiczne (realizowane w niezależny sposób, w których określony jest budżet, czas i efekty), porównawcze (te, które są realizowane przez inne przedsiębiorstwa, ale jest możliwość pozyskania w miarę dokładnych informacji o wynikach, przepływach finansowych, kosztach, koszcie kapitału itp.) oraz pozostałe (mające unikalne rozwiązania, niepozwalające w sposób przekonujący ustalić ich kosztów, korzyści, ryzyka itp.). W kolejnych latach implementacji CSR należy dążyć do zwiększenia udziału inicjatyw i programów społecznych autonomicznych i porównawczych, w rezultacie czego skala popełnianych błędów w zakresie wpływu na wyniki finansowe, tzw. inicjatyw pozostałych, będzie coraz mniejsza. Niewątpliwie zadziała „efekt uczenia", co spowoduje, że alokacja ograniczonych z perspektywy przedsiębiorstwa zasobów w realizację koncepcji CSR będzie coraz efektywniejsza.

Bibliografia

Bojar E., Żelazna-Blicharz A. (2009), *Przejawy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw względem środowiska naturalnego* [w:] A. Herman, K. Poznańska (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, t. 2, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 320-321.

Bonini S., Brun N., Rosenthal M. (2009), *McKinsey Global Survey Results: Valuing Corporate Social Responsibility*, McKinsey Quarterly.

Cegarra-Navarro J.-G., Martínez-Martínez A. (2009), *Linking corporate social responsibility with admiration through organizational outcomes*, Social Responsibility Journal, Vol. 5, No. 4.

Greszta M. (2008), *Oczekiwania społeczne zmieniają zachowania firm w Polsce*, Harvard Business Review Polska.

Iturrioz C., Aragón C., Narbaiza L., Ibañez A. (2009), *Social responsibility in SMEs: a source of business value*, Social Responsibility Journal, Vol. 5, No. 3.

Kasiewicz S., Rogowski W. (2009), *Inwestycje hybrydowe: nowe ujęcie efektywności*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Koładkiewicz I. (2009), Corporate social responsibility in Poland: the Responsible Business Forum 2002-2007 report perspective, Social Responsibility Journal, Vol. 5 No. 1.

Lockett A., Moon J., Visser W. (2006), *Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence*, Journal of Management Studies January.

Łudzińska K. (2009), *Indeksy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw* Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 4.

Rojek-Nowosielska M. (2006), *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.

Rybak M. (2007), *Etyka menedżera: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Wachowiak P. (2009), *Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w Polsce w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] A. Herman, K. Poznańska (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, t. 2, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 325-337.

MODEL OF RESULTS MEASUREMENT IN THE FIELD OF CSR

Summary

The aim of the paper was to sketch the concept of the model of results measurement in the field of CSR for enterprises starting to perceive society as an important tool of competing and winning the competition. The presented model of measurement is quite descriptive and general. It comprises eight parts (elements). Its main idea is to encourage the amelioration

of financial results through effective projects, the criteria being the project effectiveness calculation. The projects are the realization of initiatives and social programs. The role of using adequate methods of profitability evaluation and risk assessment of these projects is highlighted. Being fully aware of imperfection of the presented concept, the authors intend to develop and modify it if such a need occurs.