

*Katarzyna Hałasik, Agnieszka Kabalska\**

## KONCEPCJA MODELU BIZNESU A REALIZACJA DZIAŁAŃ Z ZAKRESU CSR NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW Z BRANŻY WYDOBYWCZEJ W POLSCE

**Z a r y s t r e ś c i:** Społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi aktualny temat, szeroko dyskutowany w pracach z zakresu zarządzania. O istotności koncepcji świadczyć może jej uwzględnianie w tworzeniu i reorganizowaniu modeli biznesowych współczesnych przedsiębiorstw. W pierwszej części artykułu zaprezentowano koncepcję modelu biznesowego i teoretyczne podstawy założeń społecznej odpowiedzialności biznesu. W kolejnej części podjęto dyskusję dotyczącą znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu w modelach biznesowych przedsiębiorstw wydobywczych.

**S ł o w a k l u c z o w e:** społeczna odpowiedzialność biznesu, model biznesu

**K l a s y f i k a c j a J E L:** M14

### WSTĘP

Popularna w ostatnich latach koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest postawą dobrowolną, co oznacza w praktyce, iż przedsiębiorstwa nie są w żaden sposób zobligowane do realizowania działań z jej zakresu. Jednak, jak wskazują Hop i Kudełko [2013, s. 85], aktualne warunki rynkowe niejako zmuszają przedsiębiorstwa do szukania nowych pomysłów aby osiągnąć przewagę konkurencyjną oraz stopniowo zwiększać wartość firmy. Konieczne staje się wprowadzenie dodatkowych działań w zakresie inwestowania w kapitał ludzki, ochronę środowiska oraz budowaniu relacji z interesariuszami [Kulczycka, Wirth, 2010, s. 148]. Zaimplementowanie

---

\* Adres do korespondencji: Katarzyna Hałasik, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Zarządzania, ul. Antoniego Gramatyka 10, 30-962 Kraków, e-mail: [kasiahalasik@gmail.com](mailto:kasiahalasik@gmail.com); Agnieszka Kabalska, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Zarządzania, ul. Antoniego Gramatyka 10, 30-962 Kraków, e-mail: [kabalska@agh.edu.pl](mailto:kabalska@agh.edu.pl).

założeń społecznej odpowiedzialności biznesu wydaje się więc absolutnie niezbędne w trudnym procesie kreowania i ewentualnego modyfikowania modelu biznesu przedsiębiorstwa. Model biznesu, rozumiany jako pewna logika prowadzenia działalności w realiach branży wydobywczej, umożliwia skuteczne wkomponowanie wytycznych CSR w realizowany model biznesowy przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest zaprezentowanie możliwości wdrożenia założeń z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu do obranego modelu biznesowego, na przykładzie znanych przedsiębiorstw z branży wydobywczej w Polsce.

## 1. KONCEPCJA MODELU BIZNESOWEGO

Koncepcja modelu biznesowego stanowi interesujący i aktualny temat rozważań, zarówno wśród teoretyków jak i praktyków zarządzania. Teoretycy dążą do interpretacji i skomentowania mnogości i często niejednoznaczności definicyjnej oraz zróżnicowanych stanowisk co do najważniejszych elementów, które tworzą model biznesowy. Praktycy zarządzania, rozumiejąc istotność wpływu modelu biznesowego na rozwój przedsiębiorstwa i budowanie przewagi konkurencyjnej coraz częściej poświęcają dużo uwagi tworzeniu efektywnego modelu biznesowego. Model biznesu, a szczególnie jego dobór odpowiednio do potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa, a co istotne, także zdolność do jego ewentualnej reorganizacji wydaje się być fundamentalną umiejętnością organizacji.

Problematyka modeli biznesu była bardzo często przedmiotem zainteresowania badaczy, zarówno zagranicznych [Amit i Zott, 2001, Magretta, 2002, Osterwalder i Pigneur, 2010], jak i polskich [Gołębiowski i in., 2008, Kozarkiewicz, 2013, Rudny, 2013]. Obłój [2002, s. 99] scharakteryzował model biznesu jako zestaw elementów tworzących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, główne zasoby i umiejętności, które tworzą tworzywo działania firmy, a także konfigurację łańcucha wartości. A.K. Koźmiński [2004, s.123] uważał model biznesowy za „pomysł na zarabianie pieniędzy”. Gołębiowski i in. [2008, s. 17], definiują model biznesu jako narzędzie koncepcyjne, które obejmuje zbiór elementów i relacji między nimi i które opisuje logikę działania przedsiębiorstwa w danej dziedzinie. Rokita [2005, s.27] jest zdania, że model biznesu to specyficzne podejście do organizacji biznesowych, które odzwierciedla sposoby osiągania „właściwych wyników ekonomicznych, które wyrażone są poprzez relacje przychodów, kosztów i zysków w obszarze całej organizacji”. Kozarkiewicz [2013, s.324] sugeruje, żeby model biznesu traktować jako opis i wyjaśnienie zasad tworzenia zysku przez przedsiębiorstwo lub jako swoistą receptę, czy też wzór, który umożliwi stworzenie takich zasad.

Model biznesowy nieco inaczej definiują autorzy zagraniczni. Na aspekt

zysków z prowadzonej działalności zwrócił szczególną uwagę Rappa [2001], który zdefiniował model biznesu jako metodę prowadzenia działalności, która umożliwia przedsiębiorstwu przetrwanie na rynku. Magretta [2002, s.88] dużą uwagę poświęciła zagadnieniu wartości dla klienta uznając, że model biznesu umożliwi wyjaśnienie kim są klienci przedsiębiorstwa, co stanowi dla nich wartość i w jaki sposób przedsiębiorstwo może osiągnąć zysk dostarczając tę wartość. Linder i Cantrell [2004, s. 7], interpretują model biznesowy jako zbiór propozycji wartości dla interesariuszy, wraz z procesami umożliwiającymi tworzenie wartości. Zott i Amit [2010, s. 494], którzy definiują model biznesowy jako zawartość, strukturę i zarządzanie transakcjami, zaprojektowane do tworzenia wartości poprzez skorzystanie z pojawiających się szans biznesowych. W swojej pracy Afuah [2004, s.2] interpretuje model biznesu jako zbiór aktywności, które przedsiębiorstwo realizuje, sposób w jakie je realizuje oraz czas ich realizacji. Afuah i Tucci [2003, s.78] opisują model biznesowy jako system złożony z pewnych elementów, związków między tymi elementami i ich dynamikę. Johnson, Christensen i Kagermann [2008, s.54] są zdania, że model biznesu łączy ze sobą elementy, które wspólnie tworzą i dostarczają wartość, tj. propozycję wartości dla klienta, formułę zysków, kluczowe zasoby i najważniejsze procesy. Podobnie Chesbrough i Rosenbloom [2002, s.533] określają model biznesu jako konstrukcję łączącą technologiczne „dane wejściowe” i ekonomiczne „dane wyjściowe”, nawiązując tym samym do koncepcji łańcucha wartości Portera. Z uwagi na fakt, że tak jak w przypadku próby zdefiniowania pojęcia, w literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele propozycji dotyczących najważniejszych elementów konstytuujących model biznesowy, Osterwalder i Pigneur [2010, s.15] zaproponowali autorski opis modelu biznesu, tzw. kanwę.

Fig. 1 Kanwa modelu biznesowego

<b>Kluczowi partnerzy</b> oraz zasady kształtowania z nimi relacji przez przedsiębiorstwo	<b>Kluczowe działania</b> niezbędne dla stworzenia i realizacji oferty dla klienta	<b>Propozycja wartości dla klienta</b> obraz oferty produktowej przedsiębiorstwa	<b>Relacje z klientami</b> więzi łączące przedsiębiorstwo z segmentami klientów	<b>Segmety klientów</b> segmenty rynku, którym przedsiębiorstwo dostarcza wartość
	<b>Kluczowe zasoby i umiejętności</b> zestaw zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa (lub jego partnerów)		<b>Kanały dystrybucji i komunikacji</b> sposoby i narzędzia komunikacji z klientem	
<b>Struktura kosztów</b> relacja kosztów i czynników generujących koszty			<b>Strumienie przychodów</b> rezultat zrealizowania propozycji wartości	

Źródło: Osterwalder, Pigneur [2010, s.16]

Analizując omówione propozycje definicji modelu biznesowego można zauważyć ich dużą różnorodność oraz wielokierunkowość w ich rozumieniu i interpretacji. Model biznesowy jest przydatny w doborze instrumentów finansowych i wdrożeniu samego modelu w struktury przedsiębiorstwa oraz realizowane przez nie procesy [Duczowska- Piasecka i in. 2013, s.135]. Model biznesu jest zagadnieniem złożonym i wielokierunkowym, które umożliwia przedsiębiorstwu dokonanie właściwych wyborów o charakterze strategicznym, stworzenie odpowiedniej strategii i wcielenie jej w życie, a w rezultacie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

## 2. NAJWAŻNIEJSZE ZAŁOŻENIA ORAZ KORZYŚCI PŁYNĄCE Z KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Na przestrzeni ostatnich lat koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu (*Corporate Social Responsibility*), wywodząca się z etyki biznesu, stała się bardzo popularna. Temat etyki biznesu był rozwijany na przestrzeni lat, natomiast dopiero w latach 70. XX wieku podjęta pierwsza próba sformułowania definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. Została ona podana przez K. Davisa, który stwierdził, że „CSR odnosi się do rozumienia i reagowania na sprawy będące poza obowiązkami prawnymi, ekonomicznymi czy technicznymi. Obowiązkiem przedsiębiorstwa jest uwzględnienie w procesie podejmowania decyzji w taki sposób, by pogodzić społeczne zyski z tradycyjnymi zyskami ekonomicznymi. Oznacza to, że społeczna odpowiedzialność zaczyna się tam, gdzie kończy się prawo” [Koneczna, 2014, s.14]. Definicja ta była jednak niedoskonała i sugerowała błędny sposób rozumienia koncepcji odpowiedzialnego biznesu.

Obecnie w literaturze przedmiotu, nie istnieje jedna, ogólnie przyjęta definicja CSR [Seliga; Woźniak, 2014, s. 216]. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż w dalszym ciągu trwają dyskusje na temat istoty i zakresu działań z zakresu społecznie odpowiedzialnego biznesu oraz różnic w oczekiwaniach interesariuszy. Najpopularniejszymi, przyjętymi definicjami są:

- podana w normie ISO 2600: działanie organizacji związane z wpływem na podejmowane przezeń decyzje i działania na rzecz środowiska i społeczeństwa, przez przejrzyste i etyczne zachowania, które mają przyczynić się do zrównoważonego rozwoju, mając na uwadze zdrowie i dobro społeczeństwa; uwzględniając oczekiwania interesariuszy; pozostając w zgodzie z obowiązującymi przepisami prawa; przez bycie spójną z międzynarodowymi normami postępowania. Ponadto, powinna być wprowadzana w całej organizacji i praktykowana w jej relacjach [Sala, 2015, s. 180];

- podana przez Komisję Europejską: proces w ramach, którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnymi interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na ich powodzenie w działalności gospodarczej [Koneczna, 2014, s. 19].

Niejednorodność definiowania CSR wiąże się także z odmienną interpretacją koncepcji. Bardzo często jest ona utożsamiana z działalnością filantropijną, działaniami z zakresu *public relations*, czy też sponsoringiem. Niestety pomimo popularności koncepcji i jej częstego poruszania w publikacjach naukowych, jest ona często błędnie rozumiana i stosowana w praktyce. Bardzo często zwraca się także uwagę na fakt, że założenia płynące ze społecznej odpowiedzialności biznesu, niejako wynikają z teorii rozwoju zrównoważonego.

Rozwój zrównoważony można definiować na dwa sposoby: pierwszy z nich mówi, że jest to proces rozwoju (krajów, miast, biznesu, wspólnot itp.), który w sposób bezwarunkowy łączy potrzeby teraźniejszego pokolenia ze zdolnością do zaspokajania potrzeb przyszłych pokoleń, a także potrzeby jednych ludzi z potrzebami innych; natomiast drugi podaje, że rozwój zrównoważony określa się jako „ciąg zmian, w którym korzystanie z zasobów, struktura inwestycji, ukierunkowanie postępu technicznego oraz struktury instytucjonalne mają być dokonywane w taki sposób, żeby nie było sprzeczności między przyszłymi a teraźniejszymi potrzebami” [Sztumski, 2006, s. 73]. Obie teorie zakładają, że nie można zachowywać się w sposób etyczny czy realizować rozwoju zrównoważonego bez integralnych i ciągłych działań na wszystkich trzech płaszczyznach. Co więcej, postrzeganie CSR z perspektywy zrównoważonego rozwoju daje znacznie szersze możliwości interpretacji zjawisk i działań podejmowanych w tym obszarze, szczególnie w zakresie tworzenia innowacji przyjaznych środowisku oraz społeczeństwu [Pyszka, 2012, s. 109].

Szeroki zakres obu teorii powodował, że do niedawna działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu były kojarzone jedynie z globalnymi korporacjami oraz koncernami, jednak coraz częściej małe i średnie przedsiębiorstwa dostrzegają profity wynikające z CSR-u. W przedsiębiorstwie, którego model biznesowy opiera się na założeniach społecznie odpowiedzialnego biznesu można zaobserwować następujące korzyści:

- budowanie stabilnej reputacji w oczach interesariuszy organizacji (klientów, dostawców, społeczności lokalnych itp.);
- zwiększenie zaufania oraz wiarygodności marki, a w rezultacie szersze grono lojalnych klientów;
- uformowanie etycznej i wiarygodnej misji firmy;
- stabilniejsza pozycja wśród konkurentów;
- zwiększenie szans na pozyskanie nowych inwestorów (obecnie często wiarygodność społeczna jest niemal tak samo ważna jak wiarygodność finansowa) [Ratajczak, 2010, s. 77].

Należy podkreślić, że osiągnięcie korzyści płynących z działań CSR będzie możliwe tylko i wyłącznie pod warunkiem prawidłowego rozumienia tej koncepcji oraz wpisania jej w strategię długoterminową całej organizacji oraz jej model biznesowy. W celu sprawdzenia prawidłowości jej interpretowania oraz implementowania, organizacje mogą stosować różnego rodzaju metody pomiaru efektywności ekonomicznej CSR; są to różnorodne narzędzia bazujące na informacjach publicznych – indeksy reputacyjne, rankingi oceniające działalność CSR; normy ISO w tym zakresie; wytyczne przygotowane przez *Global Reporting Initiative*; czy Zrównoważona Karta Wyników [Stawicka, 2012, s. 62-63]. Prawidłowo realizowane założenia CSR są podstawą do budowania przewagi konkurencyjnej oraz źródłem wielu korzyści w wymiarach ekonomicznych, etycznych i społecznych.

### 3. KONCEPCJA MODELU BIZNESU A REALIZACJA DZIAŁAŃ Z ZAKRESU CSR NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW Z BRANŻY WYDOBYWCZEJ W POLSCE

#### 3.1 WYBÓR METODY BADAWCZEJ

Badania dotyczące znaczenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w modelach biznesowych przeprowadzone zostały w oparciu o krytyczną analizę dostępnej literatury. Wybór tej metody badawczej został podyktowany możliwością wykorzystania różnorodnych materiałów źródłowych, takich jak raporty, treści netograficzne, czy liczne publikacje z zakresu nauk o zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem artykułów dotyczących specyfiki sektora górniczego. W efekcie możliwe było wskazanie znaczenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w modelach biznesowych przedsiębiorstw.

Przedmiotem badań były przedsiębiorstwa z branży wydobywczej w Polsce. W wyniku stale rosnącego zainteresowania koncepcją CSR wydaje się absolutnie uzasadnione stwierdzenie, że idea społecznej odpowiedzialności powinna mieć szczególne znaczenie w modelach biznesowych przedsiębiorstw. Z uwagi na ograniczone możliwości prezentacji, ograniczono się do porównania wdrażanych założeń CSR w modelach biznesu trzech wybranych polskich przedsiębiorstw wydobywczych.

#### 3.2 DZIAŁANIA Z ZAKRESU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW Z BRANŻY WYDOBYWCZEJ W ŚWIETLE KONCEPCJI MODELU BIZNESU

W oparciu o kanwę modelu biznesowego, zaproponowaną przez Osterwaldera i Pigneur [2010] skonstruowano uniwersalny, przykładowy model

biznesu przedsiębiorstwa wydobywczego. Opracowany model przedstawia zbiór założeń związanych z prowadzeniem działalności w trudnych warunkach dynamicznie zmieniającego się rynku oraz ograniczeń wynikających z restrykcji dotyczących ochrony zasobów naturalnych, troski o środowisko oraz uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa.

Fig. 2 Przykładowa kanwa modelu biznesowego przedsiębiorstwa wydobywczego

<p><b>Kluczowi partnerzy</b> - podmioty umożliwiające funkcjonowanie przedsiębiorstwa (dostawcy sprzętu i maszyn, firmy obsługujące pracowników i infrastrukturę) - nabywcy surowca (na szeroką skalę)</p>	<p><b>Kluczowe działania</b> - „produkcja” surowca, tj. jego eksploatacja i ewentualna dalsza przeróbka - działania z zakresu ochrony środowiska, uwarunkowane odpowiednimi aktami prawnymi</p>	<p><b>Propozycja wartości dla klienta</b> tradycyjny sposób generowania wartości przez wydajność i skuteczność (surowiec dobrej jakości), związany również z aspektem marki i statusu (tutaj w kontekście znanej kopalni o długich tradycjach lub wzbudzającej pozytywne skojarzenia); cena jest czynnikiem</p>	<p><b>Relacje z klientami</b> przedsiębiorstwo nie nawiązuje bezpośrednich relacji z klientami</p>	<p><b>Segmenty klientów</b> obsługa wielu segmentów rynku (odbiorcy indywidualni, zakłady przemysłowe, różnego rodzaju instytucje, itp.)</p>
	<p><b>Kluczowe zasoby i umiejętności</b> - zasoby geologiczne - zasoby materialne (maszyny i urządzenia, infrastruktura) - zasoby niematerialne (wiedza i umiejętności pracowników)</p>	<p>ważnym ale nie najistotniejszym - wsparcie polskiego przemysłu i utrzymanie miejsc pracy - zakup polskiego surowca dobrej jakości - niższe ryzyko niespełnienia oczekiwań (w porównaniu do gorszego surowca z importu)</p>	<p><b>Kanały dystrybucji i komunikacji</b> kanały własne i partnerskie</p>	
<p><b>Struktura kosztów</b> obecnie: struktura skoncentrowana na obniżeniu kosztów docelowo: struktura skoncentrowana raczej na wartości (ale czy możliwa?)</p>		<p><b>Strumienie przychodów</b> przychody ze sprzedaży fizycznego produktu, czyli surowca</p>		

Źródło: opracowanie własne na podstawie Osterwalder i Pigneur [2010]

W Polsce społeczna odpowiedzialność biznesu jest stosunkowo nową i obecnie dość modną koncepcją, która zyskała na popularności wraz z otwarciem

się rynku na zagranicznych inwestorów, co nastąpiło na początku XXI wieku. Polscy menadżerowie, idąc śladem zachodnich firm, dążą do implementacji jej założeń, jednak należy nadmienić, że wciąż wiele przedsiębiorców nie ma świadomości funkcjonowania CSR-u. Branża wydobywcza charakteryzuje się specyficznymi warunkami funkcjonowania, między innymi silną ingerencją w środowisko naturalne, co niesie za sobą duży wpływ na społeczności lokalne. W związku z tym, działania z zakresu CSR są wręcz oczekiwane przez grupy interesariuszy, w znacznie większym stopniu, niż w przypadku innych gałęzi przemysłu i gospodarki. W tabeli 3 przedstawiono działania oraz stopień dostępu do informacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu następujących spółek wydobywczych: Jastrzębska Spółka Węglowa SA, Katowicki Holding Węglowy SA oraz KGHM Polska Miedź SA w odniesieniu do realizowanych przez nie modeli biznesowych.

Fig. 3 Działania z zakresu CSR wybranych spółek wydobywczych w kontekście ich modeli biznesowych

Nazwa spółki	Działalność z zakresu CSR	Możliwa konfiguracja w modelu biznesowym
Jastrzębska Spółka Węglowa SA [brak raportów CSR]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zintegrowany System Zarządzania, ISO 180</li> <li>- obranym celem w zakresie ochrony środowiska jest ograniczenie i zminimalizowanie negatywnego oddziaływania produkcji górniczej na środowisko</li> <li>- inwestowanie w zasoby ludzkie i kapitał intelektualny</li> <li>- wzmacnianie bezpieczeństwa i ochrony pracy zatrudnionych</li> <li>- wyrównywanie szans społeczny</li> <li>- tworzenia i utrzymania miejsc pracy</li> <li>- współpracy z samorządami</li> <li>- wspieranie działalności prospołecznej poprzez Fundację Rodzin Górniczych</li> <li>- wspieranie szkół wyższych i ponadgimnazjalnych</li> <li>-bardzo rozbudowana działalność na rzecz sportu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kluczowe działania [z zakresu ochrony środowiska],</li> <li>- Właściwe zarządzanie i zagospodarowanie posiadanych kluczowych zasobów</li> <li>- Kluczowe działania,</li> <li>- Propozycja wartości dla klienta [realizacja oczekiwań interesariuszy i dostarczanie im wartości w zależności od ich potrzeb],</li> </ul>
Katowicki Holding Węglowy SA [brak raportów CSR]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zintegrowany System Zarządzania</li> <li>- „Strategia ograniczania negatywnych skutków oddziaływania na środowisko oraz pełnego dostosowania do wymogów Unii Europejskiej” obejmująca lata 2010 – 2020</li> <li>-kodeks etyczny KHW – deklaracja postępowania wobec społeczności lokalnej</li> <li>- rzecznik d.s. etyki</li> <li>-kodeks etyczny KHW – deklaracja postępowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kluczowe działania [z zakresu ochrony środowiska oraz etyki],</li> <li>-Zarządzanie relacjami z interesariuszami oraz dostarczanie im wartości</li> </ul>



<p>KGHM Polska Miedź SA</p> <p>[raporty roczne społecznej odpowiedzialności biznesu]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- określona strategia CSR na lata 2012-2018 na podstawie wytycznych standardu ISO 26000</li> <li>-wdrożenie rozwiązań minimalizujących oddziaływanie spółki na środowisko naturalne</li> <li>-wytyczanie najwyższych standardów w obszarze gospodarki odpadami</li> <li>- zbudowanie wizerunku jako firmy podejmującej innowacyjne działania na rzecz środowiska naturalnego</li> <li>- zbudowanie trwałych ram dialogu i współpracy z samorządami i innymi podmiotami w Zagłębiu Miedziowym</li> <li>-zbudowanie długofalowej strategii zaangażowania społecznego w zakresie wsparcia regionu i umocnienia wizerunku Spółki</li> <li>-osiągnięcie pozycji „inwestora z wyboru” z uwagi na dbałość o przestrzeganie praw człowieka oraz uwzględnianie oczekiwań społeczności lokalnych</li> <li>-zbudowanie kultury organizacji opartej na wartościach etycznych</li> <li>- osiągnięcie doskonałości w zakresie rozwoju i pełnego wykorzystania potencjału twórczego pracowników oraz zminimalizowanie ilości zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompleksowe zaspokajanie oczekiwań szerokiego grona interesariuszy,</li> <li>-Efektywne i zrównoważone zarządzanie zasobami naturalnymi,</li> <li>-Troska o odpowiednie zarządzanie personelem</li> <li>-Dostarczanie wartości szerokiemu gronu klientów,</li> <li>- Silne relacje z licznymi kluczowymi partnerami</li> </ul>
--	---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie Mossakowska, Wasilewski, [2011, s. 55-56]; Hop, Kudelko [2013, s. 101-102]

Jak wynika z tabeli, KGHM Polska Miedź SA. posiada najbardziej rozbudowany zakres działań z zakresu CSR, które firma realizuje we wszystkich dziedzinach (CSR branżowym, społecznym, organizacyjnym oraz środowiskowym), zgodnie z wytycznymi standardu ISO 26000. Biorąc pod uwagę fakt, iż KGHM jest liderem w produkcji miedzi i srebra od niemal 50 lat, bez wątpienia zintegrowana strategia społecznej odpowiedzialności biznesu spółki jest przykładem, iż odpowiednie stosowanie założeń płynących z CSR stanowi podstawę efektywnego modelu biznesowego, a w rezultacie umacnia pozycje rynką oraz przynosi szereg korzyści.

## PODSUMOWANIE

Zarówno koncepcja modelu biznesowego i społecznej odpowiedzialności biznesu stanowią interesujące i niezwykle aktualne tematy. W obu przypadkach można zauważyć wyraźne różnice w kierunkach ich interpretacji. Nie ulega jednak wątpliwości, że mają one kluczowe znaczenie dla współczesnych przedsiębiorstw. Należy jednak zwrócić uwagę na tendencję

do niejednoznacznego definiowania oraz interpretowania CSR, które wynikać mogą ze zbyt małej wiedzy i niewystarczającego zrozumienia idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją realizowaną przez polskie spółki branży wydobywczej i na stałe wpisuje się w realizowane przez nie modele biznesowe. Można więc wnioskować, że społeczne oraz środowiskowe nabierają coraz większego znaczenia w firmach wydobywczych, które w dalszym ciągu uczą się i doskonalą swoje modele biznesowe, co wyraźnie ilustruje różnica pomiędzy KGHM Miedź Polska SA, a pozostałymi dwoma spółkami, które stanowiły przedmiot rozważań. KGHM jest uznawany za światowego lidera w branży, który na bieżąco podąża za światowymi trendami w zarządzaniu. Katowicki Holding Węglowy SA oraz Jastrzębska Spółka Węglowa SA powoli, ale sukcesywnie wdrażają w swoje modele biznesowe koncepcję CSR-u.

## LITERATURA

- Afuah A.N. (2004), *Business Models, A Strategic Management Approach*. McGraw- Hill/Irwin, Boston.
- Afuah A.N., Tucci C.L. (2003), *Internet Business. Models and Strategies: Text and Cases*. McGraw- Hill, Nowy Jork.
- Amit R., Zott C. (2010), *Value creation in e-business*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, nr 6/7, Chicago.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The Role of Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinn-off Companies*, *Industrial and Corporate Change*, nr 3.
- Dudzik T.M., Gołębiowski T., Lewandowska M., Witek- Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
- Hop N., Kudelko J. (2013), *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element strategii rozwoju przedsiębiorstwa górniczego*, [w:] Zagózdźon P., Madziarz M. (red.), *Dzieje górnictwa – element europejskiego dziedzictwa kultury*, 5, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagerman H. (2008), *Reinventing Your Business Model*, „Harvard Business Review”, nr 86 (12).
- Koneczna R. (2014), *CSR i jego narzędzia jako element strategii firmy – praktyczny przewodnik*, Wydawnictwo IGSMiE PAN, Kraków.
- Kozarkiewicz A., (2013), *Model biznesu a system rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwie* [w:] E. Nowak, M. Nieplowicz (red.), *Systemy rachunku kosztów i kontroli zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWE, Warszawa.
- Kulczycka J., Wirth H. (2010), *Społeczna odpowiedzialność w strategiach firm górniczych w Polsce*, Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk nr 79, Kraków.
- Linder J.C., Cantrell S. (2004), *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, „Accenture Institute for Strategic Change”.
- Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter?*, „Harvard Business Review”, nr 5.
- Mossakowska T., Wasilewski M., (2011), *Czy górnictwo węgla kamiennego jest w stanie przyjąć paradygmat zarządzania jakim jest CSR?*, „Przegląd Górniczy” Nr 10 (1067), Tom

- 66(CVII), Kraków.
- Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*. PWE, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers And Challengers*, Wiley, Hoboken NJ.
- Pyszka A. (2012), *Społecznie odpowiedzialne innowacje – konieczność czy moda?*, [w:] Knosal R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Rappa M. (2001), *Managing the Digital Enterprise: Business Models on the Web*, North Carolina State University; <http://digitalenterprise.org/models> [20.02.2016].
- Ratajczak M. (2010), *Implementacja strategii CSR w odniesieniu do środowiska naturalnego jako ważny element strategii rozwojowych współczesnych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie - Problemy Rolnictwa Światowego, t. 10(25), Warszawa.
- Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Sala P. (2015), *Zakres odpowiedzialności przedsiębiorstwa na przykładzie normy ISO 26000*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej seria: Organizacja i Zarządzanie z. 82, Gliwice.
- Seliga R., Woźniak A. (2014), *Wpływ koncepcji CSR na budowanie wizerunku w biznesowym modelu jednostek medycznych w Polsce*, [w:] Dębski M., Jupowicz-Ginalska A. (red.), *Komunikacja marketingowa we współczesnych działaniach promocyjnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” Tom Xv, Zeszyt 4 Część I, Łódź.
- Stawicka E. (2012), *Ekonomiczna efektywność społecznej odpowiedzialności w biznesie*, [w:] Wołoszyn J. (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Sztumski W. (2006), *Idea zrównoważonego rozwoju a możliwości jej urzeczywistnienia*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej „Problemy Ekorozwoju” vol. 1 No 2, Bielsko-Biała.

## BUSINESS MODEL CONCEPT AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN MINING ENTERPRISES IN POLAND

**Abstract:** Corporate Social Responsibility is, with no doubt, an interesting topic, largely discussed in management literature. CSR concept is often taken into consideration in business models matters, especially in creating a good business model. In the first part of the article, the basis of CSR and business models are presented. The second part includes the discussion about the importance of CSR in business models of mining enterprises in Poland.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, business models

