

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 378

## Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne

Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Tomasz Brzozowski

Sabina Zaremba-Warnke



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja Wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej  
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji

nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-423-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. Społeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój a jakość życia

---

<b>Jerzy Łańcucki:</b> Poprawa jakości życia jako imperatyw zrównoważonego rozwoju .....	13
<b>Justyna Maciąg:</b> Zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w tworzeniu sieciowego produktu turystycznego w regionie.....	30
<b>Urszula Markowska-Przybyła:</b> Odpowiedzialność sprzedawców jako wskaźnik kapitału społecznego regionów Polski.....	44
<b>Piotr Rogala:</b> Subiektywna jakość życia a cechy demograficzne badanej społeczności .....	59
<b>Marian Woźniak:</b> Jakość życia społeczeństwa jako główny cel rozwoju obszarów wiejskich woj. podkarpackiego .....	68

---

### Część 2. Społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwie

---

<b>Marek Bugdol:</b> Problem zaufania w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu .....	79
<b>Beata Domańska-Szaruga:</b> Wybrane aspekty wykluczenia kredytowego w świetle założeń zrównoważonego rozwoju.....	91
<b>Joanna Ejdys, Aleksandra Gulc:</b> Koncepcja społecznej odpowiedzialności narzędziem poprawy innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP .....	103
<b>Justyna Górna:</b> Społecznie odpowiedzialna organizacja w nadzorowaniu niezgodności na przykładzie przedsiębiorstw przetwórstwa mięsnego.....	116
<b>Katarzyna Hys:</b> Ocena zadań wewnętrznych realizowanych w ramach koncepcji CSR – wyniki badań naukowych .....	133
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> CSR a budowanie kapitału społecznego organizacji	146
<b>Agata Lulewicz-Sas:</b> Pomiar i ocena społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstw – wyniki badań.....	158
<b>Adam Płachciak:</b> Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu we wdrażaniu rozwoju zrównoważonego .....	168
<b>Barbara Pytko:</b> Model zintegrowanej odpowiedzialności organizacji w warunkach zrównoważonego jej rozwoju .....	178

<b>Adam Skrzypek:</b> CSR jako element strategii organizacji.....	191
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Społeczna odpowiedzialność – standardy i raportowanie	206
<b>Wiesław Urban:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu wspierana przez system ISO 9001 .....	218
<b>Maria Urbaniec:</b> Raportowanie CSR jako narzędzie doskonalenia działalności biznesowej.....	228
<b>Katarzyna Wróblewska:</b> RESPECT Index jako bodziec do społecznie odpowiedzialnego inwestowania w Polsce.....	243

---

### **Część 3. Społeczna odpowiedzialność w organizacjach *non-profit***

---

<b>Liliana Hawrysz:</b> Rola organizacji sektora publicznego w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności .....	255
<b>Barbara Kryk, Anetta Zielińska:</b> Dobre praktyki w kontekście odpowiedzialności za realizację polityki równościowej i pobudzania aktywności biznesowej kobiet .....	264
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka:</b> Społeczna odpowiedzialność nie tylko biznesu.....	277
<b>Krystyna Lisiecka:</b> Społeczna odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami w systemie ochrony zdrowia .....	296
<b>Agnieszka Piasecka:</b> Społeczna odpowiedzialność uczelni w kontekście wewnętrznego zapewnienia jakości.....	309
<b>Janusz Reichel:</b> Doskonalenie partnerstwa organizacji pozarządowych i biznesu. Wstępne wyniki badań .....	320
<b>Agata Rudnicka:</b> Budowanie relacji z dostawcami w organizacjach trzeciego sektora.....	332
<b>Tadeusz Wawak:</b> Zrównoważony rozwój uniwersytetów w warunkach permanentnej reformy szkolnictwa wyższego.....	340

### **Summaries**

---

#### **Part 1. Social responsibility and sustainable development vs. quality of life**

---

<b>Jerzy Łańcucki:</b> Quality of life improvement as an imperative of sustainable development.....	29
<b>Justyna Maciąg:</b> The implementation of the CSR in the creation of a tourist network product in a region.....	43
<b>Urszula Markowska-Przybyła:</b> The responsibility of sellers as an index of social capital of Polish regions .....	58

<b>Piotr Rogala:</b> Subjective quality of life and demographic qualities of the sample community.....	67
<b>Marian Woźniak:</b> Quality of life as the main purpose of rural society development in the Podkarpackie Voivodeship.....	75

---

## Part 2. Social responsibility in an enterprise

---

<b>Marek Bugdol:</b> The problem of trust in the concept of Corporate Social Responsibility.....	90
<b>Beata Domańska-Szaruga:</b> Selected problems of loan exclusion in the context of assumptions for sustainable development.....	102
<b>Joanna Ejdys, Aleksandra Gulc:</b> The concept of Corporate Social Responsibility as a tool for improving SMEs innovativeness.....	115
<b>Justyna Górna:</b> The organization of social responsibility in the supervision of nonconforming products on the example of meat company.....	132
<b>Katarzyna Hys:</b> Evaluation of internal tasks carried out in the framework of the CSR concept – results of scientific research.....	145
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> CSR and building of social capital for organization.....	157
<b>Agata Lulewicz-Sas:</b> Measurement and evaluation of socially responsible business activities – research results.....	167
<b>Adam Płachciak:</b> The role of Corporate Social Responsibility for the implementation of sustainable development.....	177
<b>Barbara Pytko:</b> An integrated model of social responsibility of an organization in its sustainable development.....	190
<b>Adam Skrzypek:</b> CSR as a part of organizational strategy.....	205
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Corporate Social Responsibility – standards and reporting.....	217
<b>Wiesław Urban:</b> Corporate Social Responsibility supported by ISO 9001 system.....	227
<b>Maria Urbaniec:</b> CSR reporting as a business improvement tool.....	242
<b>Katarzyna Wróblewska:</b> RESPECT Index as an incentive to socially responsible investing in Poland.....	251

---

## Part 3. Social responsibility in non-profit organizations

---

<b>Liliana Hawrysz:</b> The role of public sector's organisation in the creation of social responsibility.....	263
<b>Barbara Kryk, Anetta Zielińska:</b> The good practices in the context of responsibility for realization of equality policy and for stimulation of women's business activities.....	276

---

<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka:</b> Social responsibility not only in business .....	295
<b>Krystyna Lisiecka:</b> Social responsibility in relations with stakeholders in the health care system.....	308
<b>Agnieszka Piasecka:</b> Social responsibility of universities in the context of the internal quality assurance .....	319
<b>Janusz Reichel:</b> Improving of partnerships between NGOs and enterprises. Initial research results .....	331
<b>Agata Rudnicka:</b> Building the relationships with suppliers in social economy and nongovernmental organisations .....	339
<b>Tadeusz Wawak:</b> Sustainable development of universities in terms of permanent higher education reform.....	357

## Adam Skrzypek

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej  
e-mail: adam.skrzypek@poczta.umcs.lublin.pl

---

# CSR JAKO ELEMENT STRATEGII ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR, *Corporate Social Responsibility*) stanowi nowoczesną koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem, która uwzględnia aspekt ekonomiczny, środowiskowy i społeczny. Warunkuje ona trwały rozwój organizacji. W ramach CSR biznes jest zobowiązany do zrównoważonego rozwoju oraz szukania sposobów poprawy jakości życia. Konieczne staje się ustalenie strategii oraz prowadzenie dialogu z interesariuszami, a także uwzględnianie zasad etyki oraz społecznej odpowiedzialności w obszarze inwestowania. Społeczna odpowiedzialność znajduje coraz szersze zainteresowanie organizacji w skali całego świata, ponieważ przynosi określone korzyści. W ramach koncepcji CSR rośnie znaczenie teorii interesariuszy. W odpowiedzi na potrzeby praktyki koncepcja CSR systematycznie się rozwija. W artykule wskazano na istotę, znaczenie oraz powody rozwoju koncepcji CSR, jej elementy oraz korzyści dla organizacji, które włączają do swych strategii społeczną odpowiedzialność.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, interesariusze, korzyści.

DOI: 10.15611/pn.2015.378.15

*Jeśli chcesz zmienić świat –  
zaczynj od siebie.*

Janusz Korczak

## 1. Wstęp

Społeczna odpowiedzialność biznesu CSR (*Corporate Social Responsibility*) to konsekwentne dążenie biznesu do tego, by postępować etycznie i wносить wkład w rozwój gospodarczy, jednocześnie przyczyniać się do poprawy jakości życia pracowników, społeczności lokalnych, a wreszcie społeczeństwa jako całości [Mazur-Wierzbička 2012, s. 27-28]. Z roku na rok wzrasta liczba przedsiębiorstw, które wdrażają koncepcję CSR i uważają ją za integralną składową dobrego biznesu [Stiglitz 2007, s. 213]. Rozwój działalności w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu powinien stanowić ważny element realizowanej strategii przedsiębiorstw. Społeczna odpowiedzialność biznesu oparta jest na założeniach koncepcji zrównoważonego rozwoju, według której przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne powinno zmie-

rzać do osiągnięcia równowagi w zakresie aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych [Julewicz, Ejdyś 2009, s. 67]. Trwały rozwój nie byłby możliwy bez określenia zasad współpracy, moralności i wzajemnej odpowiedzialności [Muller-Greoling 1996, s. 7]. Przedsiębiorstwo jest zobowiązane do tego, by nie tylko ustalać strategię, którą będzie się kierowało, ale także aktywnie prowadzić „dialog etyczny” z interesariuszami [Pava 2008, s. 808]. P. Drucker wskazał, że „Próżne jest dowodzenie amerykańskiego ekonomisty i laureata Nagrody Nobla, Milтона Friedmana [...], że biznes odpowiada jedynie za ekonomię swego działania. Ekonomia działania jest pierwszą odpowiedzialnością biznesu. Biznes nieprzynoszący zysku, przynajmniej równego wartości zainwestowanego weń kapitału, jest społecznie nieodpowiedzialny. Marnuje zasoby społeczne. Ekonomia wykorzystywania działań jest podstawą, bez niej biznes nie może podjąć żadnej innej odpowiedzialności, nie może być dobrym pracodawcą, dobrym obywatelem, dobrym sąsiadem” [Drucker 1999, s. 88-87]. Jednocześnie podkreśla, że „Każda organizacja musi przyjąć odpowiedzialność za wpływ, jaki wywiera na swych pracowników, otoczenie, klientów, każdy podmiot, z jakim ma kontakt. To odpowiedzialność społeczna” [Drucker, Maciariello 2011, s. 126].

Celem artykułu jest wskazanie na istotę i rosnące znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności oraz teorii interesariuszy w działalności przedsiębiorstw, a także przedstawienie możliwych korzyści związanych ze stosowaniem koncepcji CSR. Metoda przyjęta w pracy to studium teoretyczne wybranych aspektów społecznej odpowiedzialności oraz ich analiza i ocena.

## 2. Powody rosnącego zainteresowania CSR i teorią interesariuszy

Nowoczesna koncepcja CSR wywodzi się z drugiej połowy XIX w., kiedy to przedsiębiorcy, tacy jak John H. Patterson czy John D. Rockefeller, położyli podwaliny pod ruch filantropijny. Kontynuatorem ich działań w dzisiejszych czasach jest np. Bill Gates. Idea CSR zyskuje na popularności w świecie i w Polsce. W ostatnich latach na znaczeniu zyskały inwestycje społecznie odpowiedzialne. W 2005 roku *Socially Responsible Investment* (SRI) reprezentowało około 10-15% funduszy zarządzanych w Europie i około 10% w Stanach Zjednoczonych [Renneboog, Ter-Horst, Zhang 2008, s. 1723-1726]. Natomiast liczba europejskich funduszy SRI wzrosła ze 159 w 1999 roku do 537 w roku 2008. W Polsce inwestycje społecznie odpowiedzialne stają się częścią rynku. Ich wartość w roku 2011 wyniosła 1,2 mld euro [*Eurosisf European SRI...*]. Społeczna odpowiedzialność i wdrażanie jej standardów wpisuje się w strategiczne dokumenty dotyczące rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Wśród nich można wskazać na założenia Strategii Rozwoju Kraju, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia, stanowiące odzwierciedlenie celów Strategii Lizbońskiej, oraz Strategię Europa 2020. Natomiast koncepcja zrównoważonego rozwoju została uwzględniona w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 roku i stała się podstawą dla polityki środowiskowej [Górka 2007, s. 153]. Głównym ce-



lem gospodarowania powinno być utrzymanie trwałości rozwoju społeczno-gospodarczego, a nie tylko zysk, który jest w tym wypadku jednym z mierników działalności gospodarczej [Poskrobko 2011, s. 108-110]. Daje się zauważyć zmianę w podejściu do sektora biznesu, który oprócz osiągania zysku działa także dla dobra swoich interesariuszy i otoczenia. Przedsięwzięć tych nie traktuje się już jak koszty, tylko inwestycje prowadzące do poprawy życia całej społeczności [Sabat 2009, s. 7-11]. Większość definicji CSR skupiona jest wokół pięciu wymiarów, tj. interesariuszy, społecznego, ekonomicznego, dobrowolnego i środowiskowego [Wierciński 2011, s. 60]. Według badań Komisji Europejskiej przestrzeganie zasad CSR przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa w sześciu ważnych obszarach, wpływających na sukces przedsiębiorstwa, są to mianowicie: struktura kosztów, dostępne zasoby ludzkie, postrzeganie firmy przez klientów, innowacyjność, zarządzanie ryzykiem oraz wydajność finansowa [Komisja Europejska]. CSR typu strategicznego ma odzwierciedlenie we wdrażaniu innowacji do łańcucha wartości oraz strategicznej filantropii. Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w łańcuchu wartości odnosi się np. do wdrażania energooszczędnych technologii. Natomiast strategiczne podejście do filantropii pozwala przekonać osoby sceptycznie nastawione do filantropii do docenienia rangi tych programów. Społeczna odpowiedzialność biznesu to zjawisko wielowymiarowe i wiele czynników ma na nią wpływ. Należy wskazać między innymi na globalizację, konkurencję oraz świadomość społeczeństwa. Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu polega na dobrowolnych działaniach firmy, które mają na celu budowę dobrych kontaktów z interesariuszami oraz wywieranie pozytywnego wpływu na środowisko. Społeczna odpowiedzialność w swej istocie zmierza do osiągnięcia homeostazy pomiędzy biznesem i postulatami interesariuszy, jest podstawą sprawnego funkcjonowania, opierającą się na procedurach, podstawowych zasadach i systemach, które są warunkiem skutecznego zarządzania. System taki umożliwia efektywne i trafne podejmowanie wielu decyzji.

Specyficzną cechą, która wyróżnia przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne, jest działalność zgodna z prawem, poszerzona o dodatkowe zobowiązania uwzględniające aspekty ekonomiczne, ekologiczne i społeczne. Bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełniania przez organizacje biznesowe wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale oprócz tego również zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na efektywność tych organizacji oraz ich innowacyjność. Zatem wydatki tego rodzaju należy traktować jako inwestycję i źródło innowacji, a nie jako koszt. CSR jest realizowana przez organizacje w ramach dobrowolnych działań, ukierunkowanych na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych [Bartkowiak 2011, s. 20-21]. Powstaje pytanie o to, wobec kogo biznes jest odpowiedzialny – tu najbardziej odpowiednia jest koncepcja interesariuszy (*stakeholders*). Określenie interesariusze – *stakeholders* – w teorii ekonomii zostało wprowadzone przez I. Ansoffa i R. Sterwarta w latach 60. Rozwinięte zostało przez R.E. Freemana [Freeman 1984]. Definiuje on interesariuszy jako każdą grupę lub jednostkę, na którą organizacja wpływa,

dążąc do osiągnięcia swoich celów, lub która wywiera wpływ na osiągnięcie celów organizacji. Należy tu zaliczyć pracowników, klientów, dostawców, konkurentów, menedżerów, właścicieli, społeczność lokalną i środowisko naturalne. Interesariusze dzielą się na wewnętrznych i zewnętrznych – do wewnętrznych zaliczamy właścicieli, inwestorów, akcjonariuszy, menedżerów, pracowników i związki zawodowe, do zewnętrznych natomiast klientów, dostawców, konkurentów, wierzycieli, władze lokalne i państwowe, społeczność lokalną, rzeczników środowiska naturalnego i uczelnie.

Teoria interesariuszy podkreśla, że przedsiębiorstwo jest zobowiązane wobec wszystkich interesariuszy [Spence, Coles, Harris 2001, s. 331-352]. Teoria ta stała się narzędziem zarządzania na poziomie strategicznym. Interesariusze to jednostki, grupy czy organizacje, które muszą być brane pod uwagę w działaniu liderów, menedżerów i pracowników reprezentujących firmę na zewnątrz [Bryson 2004, s. 22]. Wyróżnia się interesariuszy głównych i drugorzędnych. Do głównych zalicza się akcjonariuszy, pracowników, klientów, dostawców, rząd i społeczność lokalną, natomiast do drugorzędnych np. media [Metcalf 1998, s. 30-36]. W. Halal podkreśla, że zasoby dostarczane organizacji przez interesariuszy są mniej więcej 10-krotnie większe niż inwestycje finansowe akcjonariuszy [Halal 2000, s. 10-16].

Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych dowodzą, że tylko 10% spośród stu przebadanych spółek z listy Fortune 500 popiera podejście maksymalizacji zysku i skupienie się tylko na akcjonariuszach [Agle, Mitchell 2008, s. 153-190].

Zasadniczą rolę w modelu społecznej odpowiedzialności biznesu odgrywają interesariusze, a także same interakcje między funkcjonowaniem przedsiębiorstw a zaspokajaniem potrzeb społecznych. To właśnie oni są źródłem, a także podstawą do tworzenia strategii przedsiębiorstwa [Jabłoński 2013, s. 66-85]. Jednak przeciwnicy CSR wyraźnie podkreślają, że uwzględnienie wszystkich celów różnych grup interesariuszy nie jest możliwe. Powstaje więc problem z doбором otrzymywanych postulatów, a także z ustaleniem hierarchii realizowanych celów. Trudno rozstrzygnąć spór pomiędzy ważnością interesów tak różnych grup, ponadto cele pożądane przez interesariuszy są często przeciwstawne z zamierzeniami i dążeniami samej organizacji. Dyskusja na temat działań społecznie odpowiedzialnych trwa od momentu, kiedy pojawiły się pierwsze wzmianki o zasadach CSR. Ich korzeni można się doszukiwać w systemach filozoficznych Machiavellego, Hobbesa, Locke'a w koncepcji dobra społecznego, które może być tworzone na mocy umowy społecznej. Pomimo faktu, iż teoria ta jest znana na świecie od lat, co więcej, można mówić niejako o modzie na CSR, ciągle termin ten bywa nadużywany i wywołuje wciąż pojawiające się pytania, wobec czego istnieje zarówno wielu zwolenników, jak i oponentów tej idei. W ciągu ostatnich 40 lat toczy się dyskusja dotycząca społecznej odpowiedzialności nie tylko w środowisku biznesowym, ale również politycznym i naukowym. Wszystkie założenia odnoszą się do działań zgodnych z naturą środowiska, wszystko ma wymiar społeczny, w tej działalności dochodzi do pogodzenia trzech istotnych składowych: społeczeństwa, ekologii i gospodarki w skali

globalnej [Demacarty 2009]. Przejawem braku jednoznaczności terminu CSR jest używanie nadal w teorii i praktyce takich sformułowań, jak: firma zrównoważonego rozwoju, społeczne zaangażowanie biznesu, odpowiedzialność biznesu, biznes odpowiedzialny, odpowiedzialność biznesu wobec interesariuszy, odpowiedzialny i zrównoważony biznes [Rok 2012, s. 427-428]. Jednocześnie należy pamiętać, że CSR to społeczna odpowiedzialność biznesu a SR (*Social Responsibility*) to społeczna odpowiedzialność. Norma międzynarodowa dotycząca odpowiedzialności społecznej ISO 26000 Guidance on Social Responsibility wskazuje, że odpowiedzialność społeczna jest to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko przez przejrzyste i etyczne zachowanie, które: przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, włączając zdrowie i dobrobyt społeczeństwa, uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji), jest zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania, jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływów.

Możliwą przyczyną wzrostu popularności CSR, w tym inwestycji odpowiedzialnych społecznie, może być zwrot z tych inwestycji. Z niektórych badań wynika, że inwestowanie w firmy w oparciu o informacje dotyczące działalności na rzecz środowiska i innych przedsięwzięć społecznie odpowiedzialnych powiązane jest z wyższymi zwrotami z inwestycji [Renneboog, Ter Horst, Zhang 2008, s. 1740-1741]. Analizy porównawcze pomiędzy przedsiębiorstwami stosującymi strategię CSR i biernymi w tym obszarze dowodzą, że CSR i wyniki finansowe łączy pozytywny związek [Margolis, Walsh 2003, s. 277].

### 3. Koncepcja CSR

Według K. Davisa i R. Blomstroma społeczna odpowiedzialność biznesu to obowiązek wyboru przez kierownictwo takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny, jak i do ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego [Jabłoński 2013, s. 61-71]. Koncepcja ta opiera się na relacjach z interesariuszami, którzy odgrywają istotną rolę. Podejmowane działania społeczne traktowane są nie jako koszty, ale inwestycje. Przedsiębiorstwo nadal dąży do osiągnięcia zysku, ale droga, jaką wybiera, uwzględnia oprócz celów ekonomicznych także cele społeczne [Gasparski 2012, s. 424-431].

Społeczna odpowiedzialność biznesu kojarzyła się przez wiele lat z działalnością charytatywną. W XIX wieku zaczęły rosnać wielkie fortuny, a wraz z nimi pojawili się wielcy filantropi, jak np. A. Carnegie czy J.D. Rockefeller. Działalność charytatywna przedsiębiorców nie była kojarzona z działalnością biznesową. Po upadku Enronu i Worldcomu zagadnienie CSR nabrało szczególnego znaczenia w świecie. W roku 1992 w USA powstało stowarzyszenie osób odpowiedzialnych za etykę w firmach (Ethics Officers Association). Obecnie już 95% firm z listy 500 największych przedsiębiorstw na świecie, według magazynu „Fortune”, oficjalnie

prowadzi programy związane z etyką biznesu [Gasparski 2012, s. 424-431]. Postępujące procesy uprzemysłowienia na przełomie XIX i XX wieku rodzą wiele problemów społecznych, co implikowało koncepcje zaangażowania w odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa na zasadach agencji oraz równowagi i służby. Druga połowa XX wieku przyniosła rozkwit tej koncepcji społecznej. CSR polega na uwzględnieniu przez przedsiębiorstwo już na etapie budowania strategii interesów społecznych, ochrony środowiska oraz relacji z szeroko rozumianym otoczeniem instytucjonalnym – różnymi grupami interesariuszy.

We współczesnym świecie rośnie rola właściwego kształtowania relacji z interesariuszami dla przetrwania i zrównoważonego wzrostu oraz rozwoju przedsiębiorstw. W wielu przedsiębiorstwach często uważa się, że na wdrażanie koncepcji zrównoważonego rozwoju, która uwzględnia wymogi społecznej odpowiedzialności, mogą pozwolić sobie tylko duże firmy. W Polsce jako pierwsze strategie CSR stosowały koncerny zagraniczne, przenosząc sposób działania z rynków, gdzie presja opinii publicznej wymusza na biznesie działania zgodne z zasadami społecznej odpowiedzialności. Powstało Forum Odpowiedzialnego Biznesu, największa organizacja pozarządowa promująca CSR, która wydaje co roku publikację, przedstawiającą najlepsze praktyki odpowiedzialnego biznesu na polskim rynku.

CSR dotyczy trzech aspektów, tj. ekonomicznego, społecznego i ekologicznego. Te trzy obszary zachodzą na siebie i rzadko zdarza się, by jakieś zagadnienie dotyczyło tylko jednego z nich. Wydaje się konieczne uzupełnienie tych obszarów o aspekt etyczny.

CSR według Komisji Europejskiej to koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie decydują się przyczynić do poprawy życia społeczeństwa i środowiska. Stosują one otwarte i przejrzyste praktyki gospodarcze, które opierają się na zasadach etycznych oraz współpracy z pracownikami i interesariuszami [European Commission].

Celem CSR jest finansowanie rozwoju zasobów ludzkich, podejmowanie działań przyjaznych środowisku, rozwój wrażliwości społecznej, wsparcie dla rozwoju postaw obywatelskich. Realizacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu powinna być płaszczyzną, która łączy interesy ekonomiczne i społeczne przedsiębiorstw [Rawicka, Ptak, Lepka 2003]. Wskazuje się następujące korzyści, wynikające ze stosowania koncepcji CSR: poprawa wyniku finansowego, wzrost wydajności, wzrost zaangażowania ludzi, poprawa wizerunku firmy, lepszy dostęp do informacji oraz redukcja kosztów. Wśród licznych korzyści, które możliwe są do osiągnięcia w wyniku realizacji strategii CSR, można wskazać na argument związany z relacjami inwestorskimi. Z badań wynika, że zwiększone zainteresowanie inwestorów oraz rosnące szanse na ich pozyskanie stanowią ważną przesłankę działań w obszarze CSR, a inwestorzy cenią sobie nie tylko wiarygodność finansową, ale także społeczną i dlatego poszukują inwestycji społecznie odpowiedzialnych [Tabor 2004, s. 335]. Inwestycje odpowiedzialne społecznie opierają się na wycenie pozycji spółki, także pod kątem jej działań na rzecz środowiska oraz społeczeństwa. W ten sposób inwe-

storzy mogą uwzględniać aspekty etyczne przy wyborze spółek swojego portfela [Estallo, Giner de-la Fuente, Griful-Miquela 2007, s. 383]. Inwestycje społecznie odpowiedzialne, zwane też inwestycjami etycznymi, zyskują na znaczeniu w skali całego świata, także w Polsce. Potwierdzeniem tego stwierdzenia są następujące dane [Renneboog, Ter Horst, Zhang 2008, s. 1723-1726; Eurosif European SRI Survey... 2012]:

- w 2005 roku Socially Responsible Investment (SRI) reprezentowało 10-15% funduszy zarządzanych w Europie i około 10% w Stanach Zjednoczonych,
- według Vigeo (włoskiej agencji ratingowej) liczba europejskich funduszy SRI w 1999 roku wynosiła 159, a w roku 2008 wzrosła do 537,
- w Polsce wartość inwestycji społecznie odpowiedzialnych w 2011 roku osiągnęła poziom 1,2 mld euro.

#### 4. CSR w przedsiębiorstwie

Za jedną z najpełniejszych definicji CSR można uznać koncepcję realizowania odpowiedzialnego biznesu w firmach, dzięki której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Relacje i zależności pomiędzy interesariuszami a przedsiębiorstwem wynikają z potrzeb oraz ze wzajemnych oczekiwań i zobowiązań. Oczekiwania tych podmiotów wynikają z faktu, że każde przedsiębiorstwo współistnieje w danym środowisku lokalnym z innymi uczestnikami życia społecznego [Freeman, Evan 1990]. Przedsiębiorstwo wobec tego nie powinno egoistycznie podchodzić do wykorzystywania zasobów. Można uznać, że teoria Freemana stała się w dużym stopniu podwaliną CSR.

Ponadto bardzo ważnym problemem CSR jest zakres odpowiedzialności społecznej. Według A.B. Carroll istnieją cztery poziomy społecznej odpowiedzialności biznesu [Carroll, Buchholtz 2003, s. 39]:

- odpowiedzialność ekonomiczna: „przynoś zysk”, osiągnięcie zysku, maksymalizacja dochodów ze sprzedaży i minimalizacja kosztów, podejmowanie dobrych decyzji strategicznych, prowadzenie starannej polityki podziału wypracowanych zysków, zrównoważony rozwój,
- odpowiedzialność prawna: „przestrzegaj prawa”, przestrzeganie wymagań prawnych, dostarczanie wyrobów zgodnych z przepisami, przeciwdziałanie korupcji, przestrzeganie prawa pracy, honorowanie gwarancji,
- odpowiedzialność etyczna: „działaj etycznie”, działanie zgodne z oczekiwaniami społecznymi, obyczajami i moralnością, etyczna spójność przedsiębiorstwa, zapewnienie etycznego przywództwa,
- odpowiedzialność filantropijna: „bądź dobrym obywatelem”, działalność dobroczynna, wspieranie sztuki i edukacji, podnoszenie jakości życia społecznego, bycie dobrym obywatelem.



Ponadto występuje jeszcze odpowiedzialność ekologiczna z hasłem „Chroń środowisko i zasoby” [Rojek-Nowosielska 2002].

W przedsiębiorstwach wyróżnia się cztery poziomy społeczno zaangażowania firm [Rok 2004, s. 46]:

- podstawowa działalność gospodarcza,
- przedsięwzięcia komercyjne w środowisku społecznym,
- inwestycje na rzecz społeczności lokalnej,
- działalność filantropijna.

Społeczna odpowiedzialność biznesu to nie tylko przestrzeganie tego, czego wymaga prawo, ale także dobrowolne inwestowanie w kapitał ludzki, środowisko naturalne i powiązania z interesariuszami.

Komisja Europejska definiuje CSR jako odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo [Komisja Europejska]. E. Jastrzębska podkreśla, że jedynie wtedy, gdy koncepcja CSR będzie wpisana w całą działalność przedsiębiorstwa, jego strategię biznesową i system zarządzania, przyniesie wymierne korzyści samej firmie i jej interesariuszom [Jastrzębska 2011, s. 12].

„Uznanie nowej kategorii zasobów przedsiębiorstwa, jakim jest „kapitał społeczny”, zmusza przedsiębiorstwa do podjęcia konkretnych działań na rzecz społeczeństwa” [Dziawgo, Dziawgo 2014, s. 143]. Na uwagę zasługuje opinia na temat społecznej odpowiedzialności banków: „Fundamentalną zasadą, na której banki i ich pracownicy powinni budować swoje relacje z otoczeniem jest odpowiedzialność społeczna. Realizując strategię biznesową banki powinny kierować się nie tylko uwarunkowaniami ekonomicznymi, ale również słusznymi interesami swoich klientów, pracowników, akcjonariuszy, partnerów biznesowych, a także lokalnego środowiska” [Kodeks Etyki Bankowej...].

W Polsce największą i najstarszą pozarządową organizacją zajmującą się tematyką CSR jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Ponadto działa w Polsce także Liga Odpowiedzialnego Biznesu. Prowadzą one działalność edukacyjną i promocyjną w celu zainteresowania odpowiedzialnością biznesową takich grup, jak przedsiębiorstwa, władze publiczne, organizacje pozarządowe, środowisko akademickie.

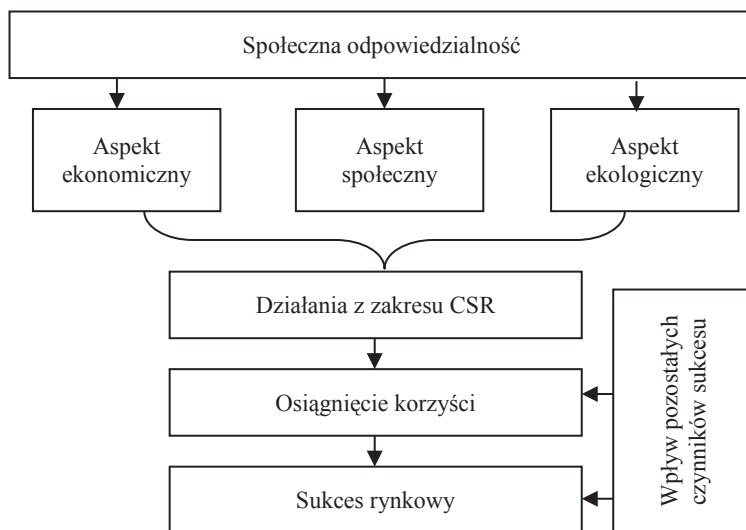
M. Porter stwierdził, że „Cele ekonomiczne i społeczne przez długi czas były postrzegane jako odmienne i konkurencyjne wobec siebie. Jest to jednak dychotomia fałszywa. [...] Przedsiębiorstwa nie funkcjonują w izolacji od otaczającej je społeczności” [Porter, Kramer 2007, s. 39]. Zaangażowanie społeczne biznesu, uwzględniające podejście strategiczne, uwzględnia kwestie ogólnospołeczne (zaangażowanie obywatelskie, działania w zakresie CSR typu reaktywnego), społeczne konsekwencje działań tworzących łańcuch wartości (wynagradzanie szkód wywołanych w obrębie łańcucha wartości, modyfikowanie działań w obrębie łańcucha wartości w taki sposób, by realizując swoją strategię, firma działała na korzyść społeczeństwa), społeczny wymiar otoczenia konkurencyjnego (filantropia strategiczna, która zwiększa możliwość poprawienia najbardziej istotnych obszarów otoczenia konkurencyjnego), strategiczne podejście do CSR) [Wołczek 2010, s. 138].

CSR to model biznesowy polegający na przekładaniu etyki, odpowiedzialności, wysokich standardów społecznych i środowiskowych na procesy zarządcze wobec pracowników, praktyk marketingowych, łańcucha wartości, procesów innowacyjnych, mając cały czas na uwadze potrzeby i oczekiwania interesariuszy. Etyczna sfera zarządzania przedsiębiorstwem w CSR uwzględnia stworzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej, a jednym z elementów realizowanej w ramach polityki społecznej infrastruktury jest program etyczny [Rudnicka 2012, s. 41].

Można wskazać następujące cechy koncepcji odpowiedzialnego biznesu [Ćwik 2011, s. 241-242]:

- kluczowy aspekt: koncentracja na kapitale finansowym, intelektualnym i społecznym,
- cel: budowanie wartości dla interesariuszy,
- wielostronny dialog z otoczeniem,
- priorytet: cele krótko- i długoterminowe,
- funkcjonowanie w ramach prawa i dobrowolne przyjętych kodeksów etycznych.

Społeczna odpowiedzialność biznesu określana jest także jako pojęcie społecznego posłuszeństwa dla wszystkich zainteresowanych pomocą, potrzebujących. Obejmuje ona aspekty: ekonomiczny, społeczny i ekologiczny (rys. 1).



**Rys. 1.** Model CSR

Źródło: [Olejniczak 2013, s. 28-42].

CSR rozpatrywana jest także z punktu widzenia klienta. Mimo iż ekonomiczne aspekty są istotnym czynnikiem podejmowania decyzji, to rośnie grupa konsumentów, którzy cenią sobie informację o tym, jakim kosztem dla społeczeństwa/środowiska dany produkt został wytworzony. Dla nich wybór jest motywowany przez

wartości i normy etyczne, dlatego zanim obdarzą zaufaniem daną markę, aktywnie poszukują informacji o realizowanych przez nią strategiach CSR [Kalińska, Korzeniowska 2013, s. 53].

Do najważniejszych obszarów działań CSR w odniesieniu do przedsiębiorstw należą [Karaś 2014]:

- aktywność adresowana do osób zatrudnionych, która obejmuje m.in. równe traktowanie, rozwój zawodowy, poprawę warunków pracy, zapewnienie większej satysfakcji zawodowej, włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji w firmie czy pomoc finansową dla pracowników i ich rodzin,
- działalność skierowana na rynek, tj. m.in. terminowe regulowanie zobowiązań, sprawiedliwa polityka cenowa, poprawa jakości produktów czy współpraca z lokalnymi partnerami,
- aktywność skierowana do społeczeństwa, czyli m.in. poprawa lokalnej infrastruktury, wsparcie materialne/finansowe instytucji, populacji krajów rozwijających się oraz wolontariat,
- działania na rzecz środowiska naturalnego, które obejmują m.in. ograniczanie ilości wytwarzanych odpadów i zanieczyszczeń, efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów oraz projektowanie procesów produkcji przyjaznych dla środowiska.

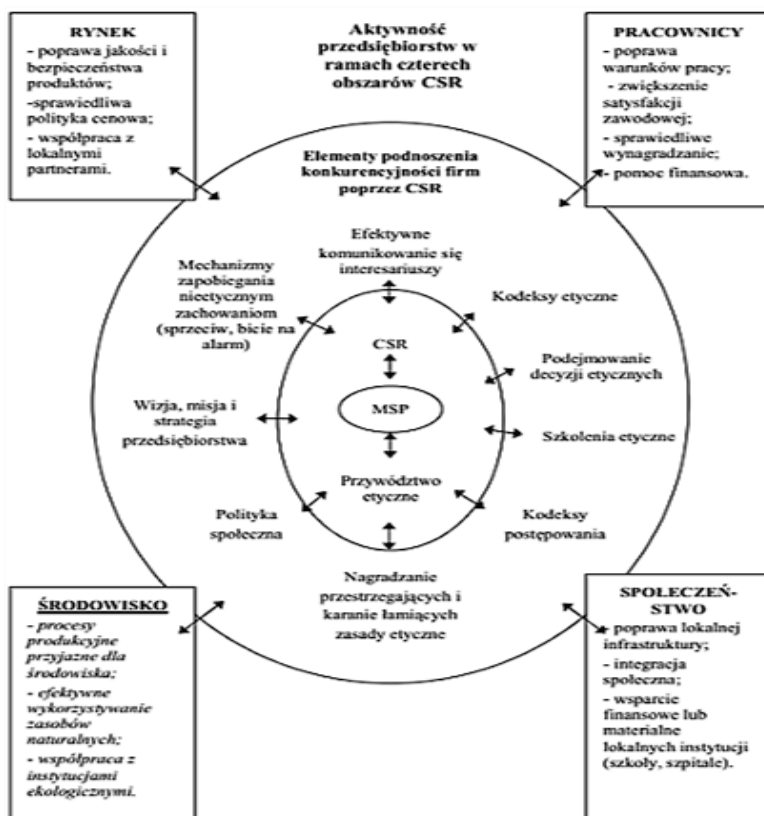
Przedsiębiorstwa w ramach społecznej odpowiedzialności mogą przybierać jedną z czterech postaw [Mazur-Wierzbicka 2012, s. 61]:

- postawę oporu, co przejawia się w braku zaangażowania przedsiębiorstwa w rozwiązywanie społecznych problemów,
- postawę społecznego obowiązku, co oznacza poszukiwanie potwierdzenia swojej działalności przez przedsiębiorstwo za pomocą kryteriów prawnych i ekonomicznych,
- postawę poczuwania się do odpowiedzialności, ale tylko w stosunku do swoich akcjonariuszy,
- postawę społecznej reakcji, która oznacza, że przedsiębiorstwo przyjmuje na siebie obowiązki etyczne i prawne, a także w określonych sytuacjach prowadzi działalność filantropijną,
- postawę społecznego wkładu, co stanowi najwyższy poziom społecznej odpowiedzialności,
- postawę aktywnego poszukiwania możliwości zaangażowania się w poprawę ogólnego dobrobytu społecznego.

Aktywność przedsiębiorstw w ramach czterech obszarów zobrazowano na rys. 2.

Poznanie działań społecznie odpowiedzialnych umożliwi zapoznanie się z fundamentalnym sensem wdrożenia koncepcji CSR do strategii przedsiębiorstwa [Gasparski 2012, s. 424]. Coraz lepsza znajomość zasad CSR oraz powszechność tego terminu nie powodują bowiem mniejszej liczby wciąż pojawiających się pytań. Główne wątpliwości dotyczą przede wszystkim celowości samej strategii. Powstaje coraz więcej argumentów przemawiających za pozytywnym wymiarem tego mode-





Rys. 2. Aktywność przedsiębiorstw w ramach czterech obszarów CSR

Źródło: [Ratajczak 2010, s. 79].

lu, jak i tych o negatywnym wydzźwięku, w wyniku czego kwestie te stają się tematem wielu debat. Dlatego też warto się zastanowić nad racjami obu grup, a także nad tym, czy jest możliwe, by jedna ze stron miała całkowitą słusność [Griffin 2004, s. 120].

CSR jako nowoczesna koncepcja uwzględniana w zarządzaniu strategicznym podlega rozwojowi. Trendy CSR 2014, przygotowane przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB), wskazują na siedem głównych kierunków rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu. Występują trendy, które stale się zmieniają i mają znaczący wpływ na kształt i znaczenie CSR [Polski CSR]. Należą do nich raportowanie społeczne, dialog z interesariuszami, działania proekologiczne oraz zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw. W Trendach 2014 także wskazano zakresy mogące determinować wizerunek odpowiedzialnego biznesu w niedalekiej przyszłości. Dotyczą one oddolnych innowacji społecznych, rozwoju zrównoważonych miast oraz wpływu przemian społecznych (pokolenie X, Y, Z) na kierowanie zespołami pra-

owników. Trendy CSR 2014 to: oddolna i rozproszona innowacyjność, robić i mówić – nacisk na zaangażowanie interesariuszy, miasta generatorami zmian myślenia o zrównoważonym rozwoju, XYZ – alfabet wyzwań demograficznych, łańcuch dostaw – praca u podstaw, ekologia przyszłości, raportowanie – do przodu, ale małymi krokami.

CSR się rozwija, dziś mówi się o CSR2.0, której przyszłość zależy od dostosowania przedsiębiorstw oraz ich zarządów do zmieniających się trendów w zakresie innowacyjnych technologii komunikacyjnych oraz coraz bardziej powszechnych rozwiązań chmurowych [Skrzypek 2014, s. 2-7]. CSR2.0 sprowadza się do wyjaśnienia i reorientacji celów, jakie stoją przed biznesem. Można tu wskazać na zdefiniowanie hasłami, takimi jak globalne wspólnoty, innowacyjne partnerstwa, zaangażowanie interesariuszy, nowe narzędzia w postaci paneli interesariuszy, przejrzyste raportowanie, nowa fala przedsiębiorczości społecznej, ponadto dostrzeganie decentralizacji władzy i zmiany w kontekście, w tym z wyłączenia na wspólnotowość [Visser 2014].

Współczesny konsument jest wymagający i posiadać spersonifikowany produkt. Badania wskazują na wyraźny wzrost liczby e-konsumentów, co przy dobrym wykorzystaniu potencjału portali społecznościowych i Internetu może okazać się sukcesem wizerunkowym firmy i generować wysokie zyski w niedalekiej przyszłości.

## 5. Zakończenie

CSR postrzegany jest jako ważny element zarządzania, dlatego w procesie tworzenia strategii rozwoju uwzględniane są w sposób dobrowolny w działaniach interesy społeczne, dbałość o środowisko naturalne oraz relacje z różnego rodzaju grupami interesariuszy. CSR w przedsiębiorstwach przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa, bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy, jest zgodny z obowiązującym prawem i spójny z międzynarodowymi normami zachowania, a także zachowuje spójność z organizacją. Koncepcja CSR nie musi wiązać się z wydatkowaniem dodatkowych środków pieniężnych, jednak powinna się wiązać z budowaniem przewagi konkurencyjnej i tworzeniem wartości dodanej poprzez stymulowanie innowacyjności [Smith, Lenssen 2009, s. 24-25]. Korzyści związane ze strategią odpowiedzialności przedsiębiorstwa rozpatrywane powinny być w perspektywie długofalowej. Można do nich zaliczyć wzrost zainteresowania inwestorów, zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy, poprawę relacji ze społecznością i władzami lokalnymi, wzrost konkurencyjności, podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy, kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników, pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników [Bem-Kozieł 2008]. Ponadto należy wskazać na wzrost świadomości CSR wśród pracowników, wzrost motywacji pracowników, poprawę wizerunku przedsiębiorstwa, poprawę relacji ze społecznością lokalną. Można wskazać także na poprawę efektywności

gospodarowania, skuteczności zarządzania, wzrost zaufania klientów, poprawę relacji z inwestorami oraz zwiększenie atrakcyjności organizacji w opinii inwestorów. Obecnie konieczne staje się angażowanie prowadzonych przedsięwzięć w kwestie środowiskowe i społeczne w celu wzmocnienia stabilizacji i wytwarzania bogactwa w długim okresie. W warunkach zrównoważonego rozwoju wzrasta konieczność współdziałania pomiędzy przedsiębiorstwem, rządem i społeczeństwem, a kwestie ekonomiczne, etyczne i środowiskowe muszą być uwzględniane jednocześnie w działalności każdego podmiotu funkcjonującego w warunkach zmian, ryzyka i niepewności. Strategia CSR ma duże znaczenie w rozwoju nauk o zarządzaniu oraz przyczynia się do wzrostu efektywności i skuteczności działalności organizacji. Konieczne są dalsze badania, rozwijające koncepcję CSR oraz wskazujące potrzebę jej integracji z innymi koncepcjami umożliwiającymi doskonalenie organizacji.

## Literatura

- Agle B., Mitchell R., *Introduction, recent research and new question*, Business Ethics Quarterly 2008, 8(2).
- Bartkowiak G., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
- Bem-Kozieł K., *Korzyści z wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Rola przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy*, Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), „Przedsiębiorczość – Edukacja”, Kraków 2008, nr 4.
- Bryson J., *What to do when stakeholders matter*, „Public Management Review” 2004, 6(1).
- Caroll A.B., Buchholtz A.L., *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thomson Learning, South-Western College 2003.
- Craig Smith N., Lensen G., *Odpowiedzialność biznesu – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2009.
- Ćwik N., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu i innowacje*, [w:] M. Bonikowska, M. Grewiński (red.), *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2011.
- Demacarty P., *Financial returns of corporate social responsibility and the moral freedom and responsibility of business leaders*, Business and Society Review 2009, no 3.
- Drucker P.F., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Drucker P.F., Maciariello J.A., *Drucker na każdy dzień. 366 refleksji o dobrych praktykach zarządzania*, Wydawnictwo Eksplariator, Poznań 2011.
- Dziawgo D., Dziawgo L., *Bankowość wobec kluczowych wyzwań ekonomiczno-cywilizacyjnych. Ochrona środowiska naturalnego w działalności bankowej*, [w:] S. Flajterski, A. Gospodarowicz, *Banki w społecznej gospodarce rynkowej w świetle doświadczeń z kryzysu i stanu rozwoju rynku finansowego*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2014.
- Eurosif European SRI Survey, 2012, <http://www.eurosif.org/research/eurosif-sri-study/sri-study-2-12>, odczyt 5.05.2014.
- Estallo Gil M.D.A., Giner de-la Fuente F., Griful-Miquela C., *The importance of Corporate Social Responsibility, its limits*, “International Advances in Economic Research” 2007, 13.
- European Commission, *Green Paper on Corporate Social Responsibility: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366.

- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Freeman R.E., Evan W.M., *Corporate governance; a stakeholder interpretation*, Journal of Behavioral Economics 1990, vol. 19.
- Gasparski W., *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wyd. PWN, Warszawa 2012.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 2004.
- Górka K., *Sustainable Development in the Economics of Public Sector*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Towards the Theory of Sustainable Development*, Białystok School of Economics, Białystok-Warsaw 2007.
- Halal W., *Corporate community, a theory of the firm uniting profitability and responsibility*, Strategy & Leadership 2000, 28(2).
- Jabłoński A., *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długotrwałej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013.
- Jastrzębska E., *Wprowadzenie do koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju*, [w:] J. Reichel (red.), *Jak uczyć o społecznej odpowiedzialności i zrównoważonym rozwoju*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011.
- Julewicz A., Ejdyś J., *Korzyści społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2009, nr 6.
- Kalińska K., Korzeniowska M., *Sukces firm leży w odpowiedzialności*, Ogólnopolska Gazeta Finansowa 2013, nr 13/14.
- Karaś A., *CSR w odniesieniu do środowiska przyrodniczego*, <http://blog-csr.ask-ak.com/?p=41>.
- Kodeks Etyki Bankowej (Zasady Dobrej Praktyki Bankowej)*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2013.
- Komisja Europejska, *Communication from the commission on the European Competitiveness Report 2008-SEC (2008)2853*, Bruksela 2008.
- Komisja Europejska, *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów KOM (2011), 681*, wersja ostateczna, Bruksela 2011.
- Margolis J.D., Walsh J.P., *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*, “Administrative Science Quarterly” 2003, 48.
- Mazur-Wierzbicka E., *CSR, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Wyd. Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, 2012.
- Metcalfe C., *The Stakeholder Corporation*, „Business Ethic: A European Review” 1998, m7(1).
- Muller-Greoling H., *Etyczne podstawy społeczeństwa w warunkach gospodarki rynkowej*, DiG, Warszawa 1996.
- Olejniczak K., *Wpływ wybranych czynników ekologicznego aspektu CSR na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw działających na terenie województwa śląskiego*, Rocznik Ochrona Środowiska 2013, t. 15, cz. 3.
- Pava M.L., *Why Corporations Should Not Abandon Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics”, 2000.
- Polski CSR – rozwój czy stagnacja? Trendy CSR 2014*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno-%C5%9Bci/polski-csr-rozwoj-czy-stagnacja-trendy-csr-2014/>, dostęp 5.06.2014.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa* (tłum. M. Lipa), Helion, Gliwice 2007.
- Poskrobko B., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju w świetle kanonów nauki*, WSE Białystok, 2011.
- Ratajczak M., *Implementacja strategii CSR w odniesieniu do środowiska naturalnego jako ważny element strategii rozwojowych współczesnych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie – Problemy Rolnictwa Światowego, 2010, t. 10(25)
- Rawicka A., Ptak A., Lepka J., *Przedsiębiorstwa w krainie działań społecznych*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2003.

- Renneboog L., Ter-Horst J., Zhang C., *Socially responsible investments: investor behavior*, "Journal of Banking&Finance" 2008, nr 32.
- Rojek-Nowosielska M., *Nie tylko zysk. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw nowej generacji CRM*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 24.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju i Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Rok B., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, PNW, Warszawa 2012.
- Rudnicka A., *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Oficyna, Warszawa 2012.
- Sabat A., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu szansą na zrównoważony rozwój*, Region Świętokrzyski NSZZ Solidarność, Kielce 2009.
- Skrzypek A., *Model cloud computing szansą na rozwój organizacji*, „Problemy Jakości” 2014, nr 3.
- Smith N.C., Lenssen G., *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2009.
- Spence L., Coles A., Harris L., *The forgotten stakeholder? Ethics and social responsibility in relation to competitors*, "Business and Society Review" 2001.
- Stiglitz J., *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień*, PWN, Warszawa 2007.
- Tabor J., *Praktyki społecznej odpowiedzialności (CSR) w małych i średnich firmach*, [w:] J. Lewandowski (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2004.
- Visser W., *CSR International* (tłum. M. Grzybek), [www.odpowiedzialny.biznes.pl/artykuly/CSR-2-0-ewolucja-rewolucja-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu](http://www.odpowiedzialny.biznes.pl/artykuly/CSR-2-0-ewolucja-rewolucja-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu) od. 30.06.2014.
- Wierciński S., *CSR jako przedsięwzięcie biznesowe*, Master of Business Administration, 2/2011 (112), Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2011.
- Wołczek P., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w ujęciu strategicznym*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

## CSR AS A PART OF ORGANIZATIONAL STRATEGY

**Summary:** Corporate Social Responsibility is a modern company management concept, which takes into account economic, environmental and social aspects. CSR is an essential prerequisite for the permanent organizational development. The concept gains increasing interest among organizations from all over the world, as it brings particular benefits. In the CSR framework the stakeholders theory gains importance. In response to practical needs CSR concept systematically keeps evolving. In the article the nature, the meaning and the areas of Corporate Social Responsibility were pointed out including the benefits for organizations, which incorporate CSR into their strategy. In addition directions of CSR development were presented.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, stakeholders, benefits.