

Sugerowane cytowanie:

Giemza, M. (2019). Przyczyny oraz skutki implementacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu do zarządzania firmą. W: N. Laurisz, A. Pacut (red.). *Ekonomia Społeczna. Innowacyjność społeczna w Polsce* (s. 72–81). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. <https://doi.org/10.15678/ES.2019.2.07>

Przyczyny oraz skutki implementacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu do zarządzania firmą

Maryla Giemza

Streszczenie: W ostatniej dekadzie wzrosły oczekiwania rządów oraz interesariuszy wobec firm dotyczące odpowiedzialnego postępowania w biznesie. Zyskowność, rentowność, skuteczność i efektywność przestają być kluczowymi cechami, jakimi firma chce się szczycić. Coraz ważniejszy staje się społeczny kontekst funkcjonowania instytucji oraz jej wkład w zrównoważony rozwój, niezależny od statusu prawnego, rozmiaru czy branży. Celem opracowania jest analiza przesłanek i korzyści wynikających z wdrażania społecznej odpowiedzialności do praktyki zarządzania firm w Polsce. Na potrzeby realizacji celu dokonano przeglądu literatury, jak również analizy danych statystycznych. W konkluzji stwierdzono, że motywy wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności są różnorakie, lecz przynoszą one korzyści zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw; motywy społecznej odpowiedzialności biznesu; korzyści; przedsiębiorstwo

Kody JEL: D91; M14

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach w obszarze zarządzania firmą obserwowane są dynamiczne zmiany, zaczyna zwracać się uwagę na obszary, które kiedyś były pomijane. Już nie samo osiągnięcie zysku, czy rozwój firmy są ważne. Jednym z rozwijających się aspektów jest społeczna odpowiedzialność biznesu, która z wąskiego i często marginalizowanego pojęcia przekształciła się w złożoną i wieloaspektową koncepcję (Cochran, 2007). Wiele firm obudziło się dopiero po tym, jak zaskoczyły ich publiczne reakcje na problemy, które wcześniej nie były uważane za część ich obowiązków biznesowych (Porter i Kramer, 2006). Ze względu na różnorodne korzyści i motywy, na których koncentruje się autorka tekstu, wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi złożone zagadnienie. Jest to koncepcja warta uwagi tym bardziej, gdyż społeczna odpowiedzialność biznesu stała się strategią stosowaną przez polskie przedsiębiorstwa (Proszowska, 2007). Dodatkowo, wobec firm stawia się coraz większe oczekiwania, a rządy, aktywiści i media stale wymagają od spółek rozliczenia się ze społecznych i środowiskowych konsekwencji ich działalności (Kakabadse, Rozuel i Lee-Davies, 2006).

2. Przegląd literatury

Definiowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) budzi wiele rozbieżności wśród badaczy zajmujących się tą tematyką (Dahlsrud, 2008; Carroll, 1995). Obecnie obszar ten jest opisywany i systematyzowany zarówno przez przedstawicieli środowiska akademickiego, jak i różnego typu organizacje. Uogólniając studia dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu odnoszą się do wpływu tej idei na strategię działania przedsiębiorstw, jak i ich relacje z otoczeniem. Norma PN-ISO 26000 opracowana przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną w 2010 r. zawiera wytyczne definiujące CSR jako odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie w kluczowych obszarach, takich jak: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej (Encyklopedia CSR, b.d.). Definicje tego pojęcia skupiają się na różnych aspektach. Ta stworzona przez Piacentini, MacFadyen i Eadie'go (2000) podkreśla dobrowolność działań przedsiębiorstw, przejęcie przez nie obowiązków wykraczających poza obowiązki czysto gospodarcze i prawne. Inne skupiają się na formalnych aspektach działań CSR, definiując je jako umowę pomiędzy społeczeństwem i biznesem, w której społeczność przyznaje spółce licencję na prowadzenie działalności, a w zamian oczekuje spełnienia pewnych obowiązków i określonego zachowania (Dahlsrud, 2008). Z kolei z uwagi na fakt, że zarządzanie przedsiębiorstwem jest procesem informacyjno-decyzyjnym (Pawłowski i Trzecieliński, 2011), jego zrozumienie wraz z umiejętnym wdrażaniem zasad CSR staje się coraz bardziej istotnym elementem działań firm.

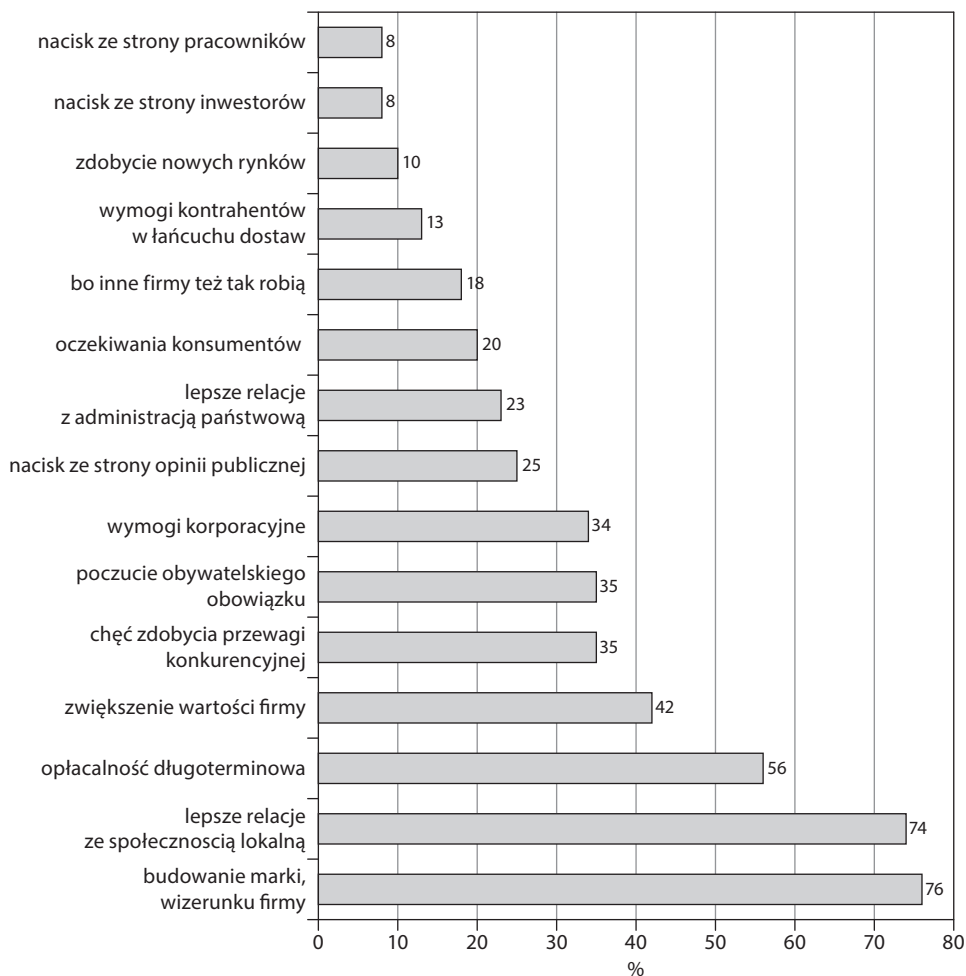
3. Metoda badawcza

Autorka dokonała przeglądu literatury przedmiotu poświęconej problematyce społecznej odpowiedzialności biznesu. W analizie wykorzystano artykuły naukowe (krajowe i zagraniczne) pozyskane z baz: EBSCO oraz Bazekon, jak również materiały w postaci dostępnych raportów i opracowań wykonanych na zlecenie podmiotów komercyjnych i organizacji pozarządowych. W tekście wykorzystano dane zgromadzone w ramach badania *CSR w Polsce – Menedżerowie/ menedżerki 500. Lider/liderka CSR* przeprowadzonego przez GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu (Szczęsna, 2010). Badanie przeprowadzono na grupie przedstawicieli kadry menedżerskiej firm znajdujących się na liście 500 największych przedsiębiorstw w Polsce. Jego celem była identyfikacja oraz opis kondycji i stanu wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu wśród liderów polskiego rynku. Respondenci mogli udzielać więcej niż jednej odpowiedzi na zadawane pytania.

4. Prezentacja wyników badania i ich omówienie

Motywy do wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności w działania przedsiębiorstwa mogą różnić się ze względu na charakter produktu lub usługi, które ono oferuje oraz korzyści, które chce osiągnąć. Tylko nieliczne firmy decydują się na to z pobudek altruistycznych (Liston-Heyes i Ceton, 2007). Reputacja jest najczęściej wskazywanym czynnikiem wpływającym na podjęcie wysiłków wdrożenia celów zrównoważonego rozwoju do polityki firmy, a tuż za nią plasują się wymagania konsumenta oraz ryzyko operacyjne (Gitman i Morris, 2018).

Niemale znaczenie mają w tej kwestii korzyści, jakie owe działanie przynosi. Złotym środkiem w tym przypadku jest znalezienie równowagi pomiędzy korzyściami firmy a pozytywnym wpływem na jej otoczenie – zarówno rynkowe (dostawcy, odbiorcy, kooperanci, konkurenci), publiczne (administracja publiczna, instytucje pożytku publicznego, organizacje społeczne, mieszkańcy), jak i przyrodnicze (technologia i organizacja wszelkich działań przedsiębiorstwa związanych z użytkowaniem zasobów środowiska) (Zuzek, 2012).



Wykres 1. Odsetek firm wskazujących przesłanki prowadzenia biznesu w sposób odpowiedzialny społecznie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szczęsna (2010).

Analizując motywy skłaniające do wprowadzania CSR w Polsce można zauważyć, że cechują je skrajności. Najpowszechniejszym motywem wśród respondentów (76%) była dbałość o wizerunek i potrzeba budowy marki firmy. Wydaje się, że przedsiębiorstwo nastawione jest tylko na zwiększanie zysku, a CSR traktuje jako narzędzie, które ma umożliwić większe

wzbogacenie się. Niewykluczone, że takie działania powiodą się, ale w dłuższej perspektywie mogą wręcz przeciwnie – zaszkodzić firmie. W dzisiejszych czasach dostęp do informacji jest niemal nieograniczony, posiada go również konsument, który staje się coraz bardziej wymagający. Po produkcie spodziewa się on nie tylko wysokiej jakości, ale również etycznego postępowania producenta w kwestii dbałości o pracowników czy środowisko naturalne. Gdy zostaje ujawnione, że marka, która szczyciła się byciem odpowiedzialną społecznie jedynie kreowała swój wizerunek i manipulowała działaniami – straci ona zaufanie, a następnym efektem będzie spadek sprzedaży. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa wychodzą naprzeciw oczekiwaniom żadnego wiedzy konsumenta i same dostarczają informacji w postaci raportów, nie tylko rocznych, ale także raportów społecznej odpowiedzialności (Curran, 2005), które są powszechnie dostępne.

Nie można wykluczyć, że pośród przedsiębiorstw respektujących wartości CSR są takie, które rzeczywiście kierują się filantropią, czyli chęcią pomagania innym, przekazywania wiedzy, wspierania nauki, kultury i oświaty (Leś, 2001). Słowo bezinteresowność może wywołać kontrowersje. Firma, która przekazuje datki na szczytny cel, ale chwali się tym, niezupełnie zachowuje się bezinteresownie, gdyż musi być świadoma korzyści, jakie może jej takie działania przynieść. Istnieje nawet pojęcie filantropii korporacyjnej, która polega na wykorzystaniu działalności filantropijnej w taki sposób, by przyniosła ona korzyści (Polonsky i Speed, 2001). Jest to jednak sytuacja, na której obie strony mogą skorzystać, a nikt nie straci, opisywana jako *Cause Related Marketing*, czyli kolaboracja pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją non-profit, która ma na celu promocję pierwszego i wsparcie (szczytnego) celu drugiego (Beise-Zee, 2013). Jest to coraz bardziej popularna strategia, która może zostać wdrożona np. poprzez utworzenie fundacji przy dużej korporacji. Samo spełnienie obywatelskiego obowiązku jako motyw do prowadzenia biznesu w sposób odpowiedzialny wskazało 35% respondentów.

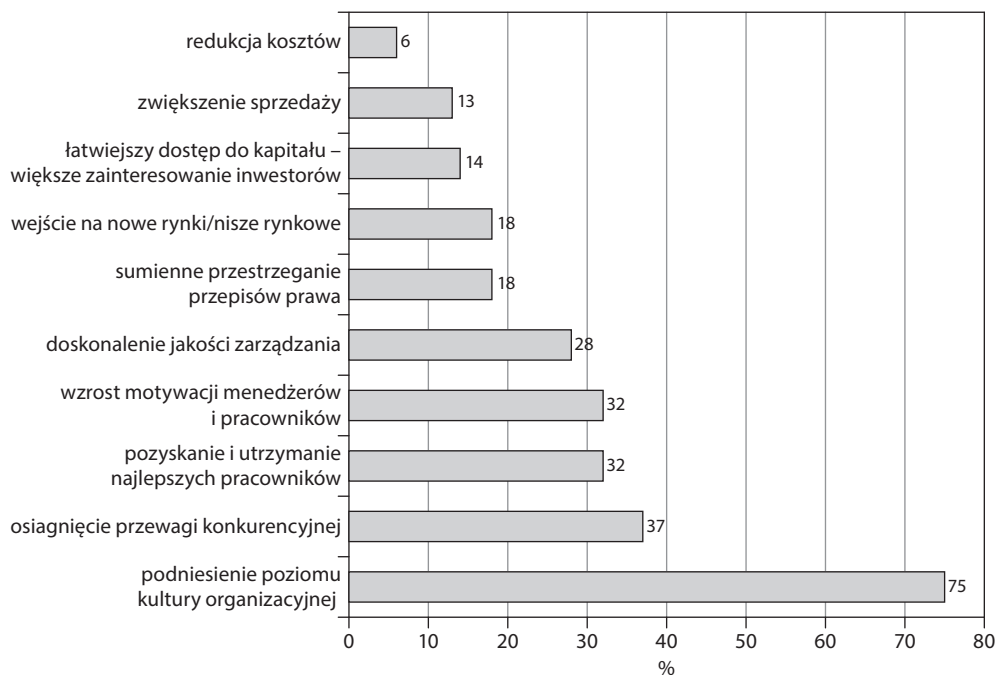
Jeszcze innym motywem może być niejako zmuszanie firmy do bycia odpowiedzialną społecznie ze względu na negatywne skutki, jakie jej działanie może wywoływać, szczególnie w przypadku środowiska przyrodniczego. Sektor gospodarczy w największym stopniu oskarżany jest o degradację środowiska naturalnego. Wobec jego przedstawicieli wzrastają oczekiwania, a aspekty społeczne i ekologiczne są uwzględniane dobrowolnie (Olejniczak, 2013). Takie instytucje negocjując ważność społecznej odpowiedzialności skazywałyby się na negatywny wizerunek marki.

Przedsiębiorstwa są najczęściej nastawione na odnoszenie jak największego zysku. To również może być motywem, gdyż coraz częściej jednak na rynkach wschodzących można zauważyć, że firmy działające w oparciu o koncepcję CSR charakteryzują się korzystniejszymi wynikami finansowymi (Otoła i Tylec, 2016).

Przy rozpatrywaniu korzyści należy przyjąć perspektywę długofalową. Pewne efekty wdrożenia społecznej odpowiedzialności mogą być zauważone od razu, ale zauważenie korzyści wielowymiarowych wymaga upływu czasu. Dodatkowo, korzyści można podzielić na te dotyczące wewnętrznej organizacji oraz te odnoszące się do zewnętrznych czynników, takich jak np. reputacja.

W 2012 r. departament doradztwa w zakresie zmian klimatycznych Deutsche Bank (*Deutsche Bank Climate Change Advisors*) przeprowadził kompleksową analizę badań na temat powiązań między wynikami w zakresie czynników środowiskowych, społecznych i związanych z ładem korporacyjnym (ang. *environmental, social, governance* – ESG) a wynikami finansowymi. Wyniki badań, które sprawdzały korelację między ratingiem CSR firm (oceniającym ich sposób zarządzania czynnikami ESG) a kosztem kapitału (zarówno kapitału obcego – kredyty i obligacje,

jak i kapitału własnego – akcje) wykazały, że firmy o wysokim ratingu CSR mają niższy koszt kapitału. Oznacza to, że rynek postrzega takie firmy za mniej ryzykowne niż inne i stosownie je za to wynagradza (Grzymisławski, 2013). Inwestorzy są bardziej skłonni zainwestować w taką firmę, której prognozy zakładają bardziej optymistyczną przyszłość. Czynnikiem, który wpływa na ich decyzje jest potencjalne ryzyko, a firmy w przypadku których jest ono mniejsze są atrakcyjniejsze. Te teoretyczne założenia mają odzwierciedlenie w praktyce, a było nim istnienie *Respect Index*, czyli indeksu giełdowego, który miał na celu wyłonienie spółek zarządzanych w sposób odpowiedzialny i zrównoważony, istniejących na Głównym Rynku Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Obecność danej spółki w notowaniach tego indeksu stanowiło jej cenny atut i znak dla potencjalnych inwestorów. Bardzo ważne jest postrzeganie uczestników *Respect Index* przez zewnętrznych obserwatorów i same spółki. To właśnie w ich ocenie znalezienie się w tej grupie umacnia reputację podmiotu działającego w sposób odpowiedzialny (Krzysztofek, 2014). W skład *Respect Index* wchodziły każdorazowo wyłącznie spółki giełdowe działające zgodnie z najlepszymi standardami zarządzania w zakresie ładu korporacyjnego (*corporate governance*), ładu informacyjnego i relacji z inwestorami, a także w obszarach czynników ekologicznych, społecznych i pracowniczych (*Respect index*, b.d.). Obecnie rolę tę spełnia indeks WIG-ESG.



Wykres 2. Odsetek firm identyfikujących korzyści wewnętrzne odnoszone z tytułu działania zgodnie z zasadami biznesu odpowiedzialnego społecznie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szczesna (2010).

W dzisiejszych czasach konkurowanie ze sobą firm odbywa się na wielu płaszczyznach. Cena przestaje być najistotniejszym wyznacznikiem, tak samo korelacja pomiędzy ceną a jako-

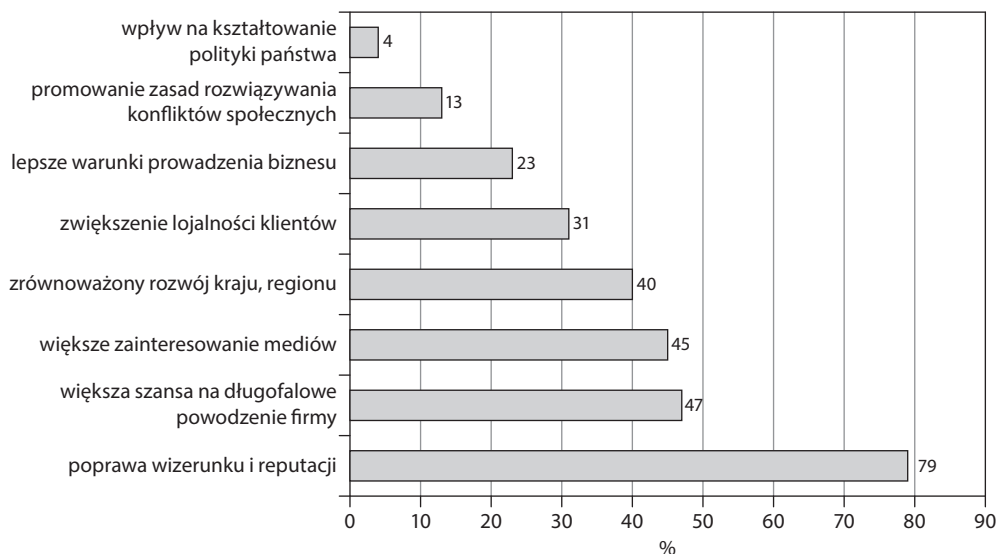
ścią. Coraz częściej inne czynniki mają wpływ na decyzje konsumenta, co do wyboru usługi lub produktu. Stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności przez firmę może być jednym z nich, ponieważ w mniemaniu wielu osób przedsiębiorstwo powinno dążyć do wypełnienia roli dobrego pracodawcy, obywatela i sąsiada (Kroik i Malara, 2011). Oznacza to, że produkt firmy, w której szanowane i respektowane są prawa pracownika jest bardziej atrakcyjny niż takiej, która dopuszcza się wyzysku wobec ludzi, nawet wtedy, gdy produkt ten jest droższy. Atutem firmy mogą być również jej działania wobec państwa, przyczynianie się do jego rozwoju, począwszy od tak małego kroku jak płacenie w nim podatków. Wreszcie jako „dobry sąsiad” powinna dbać o otoczenie, w którym się znajduje. Mowa tu nie tylko o dbałości o środowisko naturalne, ale również rozwój ekonomiczny regionu poprzez zapewnienie miejsc pracy okolicznej ludności. Konsumenci stają się coraz bardziej świadomi i wymagający, ale jednocześnie doceniają przedsiębiorstwo, które zamiast wytwarzać produkt za granicą, utworzyło miejsca pracy w Polsce.

Świadomość społecznej odpowiedzialności wzrosła nie tylko w gronie konsumentów, ale również potencjalnych pracowników (Wołkowicka i Dąbrowski, 2012). Każdej firmie zależy na pozyskaniu tych najlepszych, z największym doświadczeniem, a tacy z kolei starannie dobierają miejsca pracy i na pewno nie wybiorą pracodawcy o złej reputacji. Pracownicy identyfikują się z instytucją, dla której pracują i przy poszukiwaniu stanowiska kierują się również wizerunkiem firmy, a z kolei społecznie odpowiedzialne firmy dążą do wzbudzenia zainteresowania kandydatów swoją ofertą pracodawcy, w której nie bagatelizuje się znaczenia budowania u kandydatów przekonania o atrakcyjności organizacji (Woźniak, 2013). W tej sytuacji korzyść odnosi przedsiębiorstwo, które zyskuje świetnego, wykwalifikowanego pracownika, ale też on sam.

Kolejną korzyścią, najczęściej wskazywaną przez respondentów w badaniu, którego wyniki przedstawiono na wykresie 2 jest podniesienie poziomu kultury organizacyjnej firmy. Kultura organizacyjna to całość ludzkich sposobów życia zawodowego, tworzenia relacji z otoczeniem i utrzymywania stosunków międzyludzkich, zaspokajania potrzeb załogi, wytwarzania poczucia bezpieczeństwa, pewności oraz komfortu psychicznego każdego z członków organizacji (Chuda i Wyrwicka, 2013). Wszystkie wymienione aspekty wpływają na motywację, a co za tym idzie – efektywność pracowników. W firmie o wysokiej kulturze organizacyjnej standardy postępowania są na wysokim poziomie, również wobec interesariuszy, co sprawia, że firma cieszy się lepszą reputacją oraz większym zaufaniem. Interesariuszami mogą być m.in. dostawcy, klienci, organizacje pozarządowe, a takie przedsiębiorstwo może liczyć na dobre wyniki sprzedaży i pomyślne prosperowanie w przyszłości.

Korzyści jakie niesie za sobą stosowanie zasad odpowiedzialności społecznej zauważalne są również w zewnętrznej sferze działalności przedsiębiorstwa. Jedną z najbardziej zauważalnych, docenianych korzyści jest poprawa wizerunku i reputacji firmy, wskazana przez 79% respondentów w badaniu, którego wyniki przedstawia wykres 3. Wizerunek organizacji jest rezultatem wspólnie wyznawanych wartości członków organizacji komunikowanych otoczeniu w postaci celowo zaprojektowanych i przekazywanych informacji (Alvesson, 1990). Istotne w przytoczonej definicji jest spostrzeżenie, że wizerunek budowany jest na podstawie informacji przekazanych odbiorcom, a w tym przypadku głównie konsumentom. Definicja sugeruje, że w niektórych przypadkach zasady odpowiedzialności społecznej są w firmie wprowadzone wręcz tylko po to, aby poprawić wizerunek firmy. Często wdrażaniem ich zajmują się specjaliści od *public relations*, odpowiedzialni za tworzenie i utrzymywanie pozytywnego wizerunku firmy na zewnątrz. Z założenia zatem, zlecenie im działalności w zakresie CSR ma niealtruistyczne podłoże. W większości przypadków przynosi to zamierzony cel, gdyż postę-

powanie etyczne, zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności jest doceniane przez interesariuszy – zarówno konsumentów, jak i inwestorów. U dotychczasowych klientów wzrasta zaufanie, a jednocześnie pojawiają się nowi zainteresowani firmą (Ratajczak i Stawicka, 2008).



Wykres 3. Odsetek firm identyfikujących korzyści zewnętrzne z tytułu działania zgodnego z zasadami biznesu odpowiedzialnego społecznie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szczęsna (2010).

Kolejną korzyścią, która odnosi się nie do samej firmy, ale do otoczenia jest pozytywny wpływ na środowisko naturalne. Ponieważ spora część w działalności przedsiębiorstw zasadniczo powoduje zanieczyszczenie środowiska naturalnego, odpowiedzialność ekologiczna nabrała szczególnego znaczenia (Olejniczak, 2013). Sama koncepcja CSR wiąże się również z koncepcją zrównoważonego rozwoju, która obliuguje podmioty gospodarcze do ponoszenia pełnej odpowiedzialności za ochronę środowiska przyrodniczego, którego stan determinuje poziom i jakość życia ludzi, w warunkach ograniczoności zasobów naturalnych i przy uwzględnieniu dalekosiężnych skutków aktywności gospodarczej (Kryk, 2011). Czynności proekologiczne, które są bardzo często podejmowane w ramach działań firmy w obszarze społecznej odpowiedzialności, przyczyniają się do zmniejszenia poziomu zanieczyszczeń i poprawy stanu środowiska naturalnego (Leśna-Wierszołowicz, 2016). Wpływają one pozytywnie na wspomnianą już reputację firmy, ale jednocześnie mają wartość dodaną w postaci poprawy stanu środowiska. Dodatkowo, szerzenie promocji takich zachowań przyczynia się do wzrostu świadomości ekologicznej i poziomu wiedzy na ten temat wśród obywateli, a także pozytywnie wpływa na konkurencję, gdyż pozostałe firmy mogą czuć się zobligowane do podjęcia podobnych działań. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa, które w ramach swojej strategii biznesowej oraz koncepcji zarządzania nie uwzględniają praktyk służących dbałości o stan przyrody – nie spełniają kryteriów przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie i mogą być negatywnie postrzegane (Zuzek i Mickiewicz, 2013).

Do pozytywnego wpływu na zewnętrzne otoczenie firmy można zaliczyć również przyczynianie się do rozwiązywania istotnych problemów społecznych. Charytatywne działania są coraz częściej spotykane, a w ich przypadku korzyści w postaci środków przekazanych na konkretny cel są łatwo zauważalne. Inną formą są kampanie prospołeczne, które przyczyniają się do popularyzacji problematycznego tematu. Przykładowo, akcje promujące tematykę zdrowotną wpływają na wzrost świadomości w społeczeństwie i wpływają na zachowanie, przekonując ludzi do badań profilaktycznych i ucząc, że zapobieganie (chorobom) jest zawsze łatwiej niż leczenie (Księżak, 2016).

Korzyścią, która względnie często była wskazywana przez respondentów (wykres 3) jest większa szansa na długofalowe powodzenie firmy. Badania pokazują, że działania zgodne z założeniami CSR mają bezpośredni i pozytywny wpływ na zaufanie konsumenta (Raza, Ahmad i Bhutta, 2018). Raz zyskane może wpłynąć na lojalność wobec firmy, a rzesza konsumentów, którzy będą wierni produktowi czy usłudze, może zapewnić pomyślne prosperowanie przez długie lata. Sytuacja działa podobnie w przypadku inwestorów, których wpływ na przyszłość przedsiębiorstwa ma często kluczowe znaczenie.

5. Konkluzje

W tekście omówiono przesłanki i korzyści wynikające z wdrażania społecznej odpowiedzialności do praktyki zarządzania firm. Podsumowując rozważania należy stwierdzić, że praktyki zgodne z zasadami społecznej odpowiedzialności stały się typowymi elementami polityki coraz większej liczby firm, a obszar tych działań stale się poszerza. Zagadnienie to jest chętnie podejmowane przez badaczy w naukach o zarządzaniu oraz na gruncie innych nauk. Motywy skłaniające do wdrażania koncepcji CSR do polityki zarządzania przedsiębiorstwami są różnorokie – poczynając od altruistycznych pobudek, aż po działania nakierowane jedynie na poprawę reputacji i wizerunku firmy. Okazuje się, że to właśnie te motywy są najczęstsze w Polsce, gdyż firmy skupiają się na tych obszarach, które dają im przewagę marketingową lub kosztową (Szrajnert, 2019). W większości przypadków praktyki zgodne z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu przynoszą wiele korzyści zarówno wewnętrznych, odczuwanych przez dane przedsiębiorstwo, jak i zewnętrznych, które w większym stopniu odczuwają inne podmioty. Firmy zyskują dzięki większej sprzedaży, lepszym pracownikom, którzy świadomie wybrali pracodawcę, jak i także szeroko pojętej wyższej kulturze organizacji. Dodatkowo, beneficjentem są organizacje charytatywne, środowisko naturalne, które zyskują na działaniach podejmowanych w myśl idei społecznej odpowiedzialności.

Literatura

- Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image? *Organizational Studies*, 11, 373–394.
- Beise-Zee, R. (2013). Cause-Related Marketing. W: S.O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, A. Das Gupta (red.). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (s. 321–326). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Carroll, A. (1995). Stakeholder Thinking in Three Models of Management Morality: A Perspective with Strategic Implications. W: J. Nasi (red.). *Understanding stakeholder's thinking* (s. 47–74). Helsinki: LSR-Publications Helsinki.
- Chuda, A., Wyrwicka, M.K. (2013). Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, 59, 5–17.
- Cochran, P.L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50, 449–454.

- Curran, M. (2005). *Assessing the Rate of Return of the Adoption of Corporate Social Responsibility Initiatives*. Edynburg: Uniwersytet Edynburski.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
- Encyklopedia CSR (b.d.). Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Pobrane z: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/iso-26-000> (dostęp: 09.12.2019).
- Gitman, L., Morris, J. (2018). *The State of Sustainable Business 2018. Results of the 10th Annual Survey of Sustainable Business Leaders*. Pobrane z: www.bsr.org/files/event-resources/BSR_Globescan_State_of_Sustainable_Business_2018.pdf (dostęp: 09.11.2019).
- Grzymiślawski, A. (2013). Czy odpowiedzialne inwestowanie się opłaca? Pobrane z: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/czy-odpowiedzialne-inwestowanie-sie-oplaca> (dostęp: 09.11.2019).
- Kakabadse, N.K., Rozuel, C., Lee-Davies, L. (2006). Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4(1), 78–93.
- Kroik, J., Malara, Z. (2011). CSR i zrównoważony rozwój w warunkach silnej konkurencji. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, XXV, 423–435.
- Kryk, B. (2011). Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw za środowisko przyrodnicze. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 625, 253–269.
- Krzysztofek, A. (2014). Nowa formuła Respect Index. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 347, 282–292.
- Książak, P. (2016). The Benefits from CSR for a Company and Society. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(4), 53–65.
- Leś, E. (2001). *Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Leśna-Wierszołowicz, E. (2016). Korzyści ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie. *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne*, 8(2), 65–76.
- Liston-Heyes, C., Ceton, G. (2007). Corporate Social Performance and Politics, Do Liberals Do More? *The Journal of Corporate Citizenship*, 25, 95–108.
- Olejniczak, K. (2013). Wpływ wybranych czynników ekologicznego aspektu CSR na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw działających na terenie województwa śląskiego. *Rocznik Ochrona Środowiska*, 15, 2840–2849.
- Otola, I., Tylec, A. (2016). Społeczna odpowiedzialność biznesu a wyniki finansowe przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 24(1), 81–89.
- Pawłowski, E., Trzecieliński, S. (2011). *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Piacentini, M.G., MacFadyen, L., Eadie, D.R. (2000). Corporate social responsibility in food retailing. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 28(10), 459–469.
- Polonsky, M., Speed, R. (2001). Linking Sponsorship and Cause Related Marketing, Complementarities and Conflicts. *European Journal of Marketing*, 35, 1361–1389.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December, 79–92.
- Proszowska, A. (2007). Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element polityki firmy. *Ekonomia Menedżerska*, 1, 31–41.
- Ratajczak, M., Stawicka, E. (2008). Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności sektora MSP. W: M. Bąk, P. Kulawczyk (red.). *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach* (s. 131–141). Warszawa: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.
- Raza, A., Ahmad, N., Bhutta, U. (2018). Corporate Social Responsibility and Customer Loyalty: A mediating role of trust. *European Journal of Business and Social Sciences*, 7(1), 43–50.
- Respect Index (b.d.). Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. Pobrane z: <http://respectindex.pl> (dostęp: 9.11.2019).
- Szczęśna, B. (red.) (2010). *CSR w Polsce – Menedżerowie/menedżerki 500. Lider/liderka CSR*. Warszawa: GoodBrand & Company Polska. Pobrane z: http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Raport_Menedzerowie500_LiderCSR_2010.pdf (dostęp: 5.11.2019).
- Szrajnert, M. (2019). Ocena stanu wdrażania wytycznych normy ISO 26000:2021 dotyczących kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1, 99–116.

- Wołkowicka, A., Dąbrowski, S. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu a konkurencyjność przedsiębiorstwa. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30, 79–89.
- Woźniak, J. (2013). *Rekrutacja. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalne PWN.
- Zuzek, D.K. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2, 197–207.
- Zuzek, D.K., Mickiewicz, B. (2013). Ekologiczne odniesienia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, 2(28), 291–298.

Reasons and effects of the implementation of corporate social responsibility principles into company management

Summary: In the last decade, governments and stakeholders' expectations of companies regarding responsible business behaviour have increased. Profitability and efficiency cease to be the only key features that the company wants to be known for. The social context of business and its' contribution to sustainable development, regardless of legal status, size or industry, is becoming increasingly important. The aim of the article is to analyze the motives and benefits of implementing social responsibility into the management practice of companies. To achieve this goal, an analysis and synthesis of the subject literature as well as statistical secondary data analysis were carried out. The conclusions imply that the motives for implementing the principles of social responsibility are various, but they bring benefits – internal and external.

Keywords: corporate social responsibility; motives; benefits; enterprise

JEL codes: D91; M14

Informacje o autorze

Maryla Giemza

Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej
ul. ks. bp. W. Bandurskiego 58/11, 31–515 Kraków
e-mail: maryla.giemza@fundacjagap.pl

Prawa autorskie i licencja / Copyright and License



Publikacja na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa –
Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe (CC BY-ND 4.0)
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed/pl>

This work is published under the terms of the Creative Commons
Attribution – NoDerivatives International (CC BY-ND 4.0) License
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Wydane przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Małopolska Szkoła Administracji Publicznej

Published by Cracow University of Economics – Krakow, Poland.

Małopolska School of Public Administration of the Cracow University of Economics