

Agnieszka TYLEC
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
atylec@zim.pcz.pl

STRATEGICZNY CSR?

Streszczenie. W artykule podjęto problematykę zaangażowania przedsiębiorstw w działania społecznie odpowiedzialne, z koncentracją na aspektach postrzegania i realizowania zasad CSR, jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Artykuł oparto na literaturze przedmiotu, a także zawarto w nim wyniki badania przeprowadzonego w kwietniu 2016 roku na próbie 63 przedsiębiorstw notowanych na rynkach GPW i NC w Warszawie. W badaniu podjęto między innymi kwestie motywów i obszarów zaangażowania w CSR, prowadzonej w tym zakresie polityki informacyjnej oraz ponoszonych nakładów.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, strategia

STRATEGIC CSR?

Abstract. The article presents the issue of companies' engagement in socially responsible activities concentrating on the aspects of perception and implementation of the Corporate Social Responsibility (CRS) as a concept of a company management. The article was based on the literature of the subject. The article contains results of a survey conducted in April 2016 on a sample of 63 companies listed on the Warsaw Stock Exchange and Warsaw New Connect. The survey included i.a. motives and engagement areas in CRS, information policy and incurred expenditures.

Keywords: Corporate Social Responsibility, strategy

1. Wprowadzenie

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako koncepcja o korzeniach upatrywanych nawet w starożytności doczekała się licznych definicji, a przede wszystkim podstaw normalizacyjnych. Jednocześnie stała się zagadnieniem złożonym i wzbudzającym

kontrowersje odnośnie zasadności jej realizowania, co wynika między innymi z niedostatecznej liczby badań potwierdzających, że bycie społecznie odpowiedzialnym wspiera realizację celów przedsiębiorstwa. Tym samym społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw niejednokrotnie oparte jest nie na rachunku ekonomicznym, a raczej na przekonaniu przedsiębiorców/kadry menedżerskiej, że CSR – w pewnym sensie jako efekt uboczny, czy też jako efekt synergii – może istotnie wspomóc realizację strategicznych celów przedsiębiorstwa, przez co koncepcja ta powinna stanowić element jego strategii.

Mając na uwadze powyższe, jako cel artykułu przyjęto ustalenie opinii przedsiębiorców/kadry menedżerskiej na temat CSR, a także ich zaangażowania w działania społecznie odpowiedzialne oraz przybliżenie odpowiedzi na pytanie, czy przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce CSR postrzegana i realizowana jest jako koncepcja o znaczeniu strategicznym.

Dla osiągnięcia założonego celu artykuł w części oparto na badaniach własnych i zastosowano w nim metodę analizy, w tym także literatury przedmiotu, publikowanych w Internecie raportów, metodę opisową i metodę graficznej prezentacji danych. Badania przeprowadzono na próbie 63 przedsiębiorstw notowanych na rynkach GPW i NC w Warszawie, w kwietniu 2016 roku z wykorzystaniem metody telefonicznych, standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych (CAWI) ze wspomaganie komputerowym (CATI). W niektórych przypadkach odpowiedź uzyskano jedynie od 58 podmiotów. Odpowiedzi na pytania udzielali przedstawiciele badanych spółek (w tym m.in. dyrektorzy finansowi, prezesi, członkowie zarządu, księgowi, bądź kadra zarządzająca średniego szczebla). Przeprowadzone badanie miało pozwolić na ustalenie poziomu zaangażowania przedsiębiorstw w działania społecznie odpowiedzialne z uwzględnieniem motywów ich prowadzenia, obszarów zaangażowania, polityki informacyjnej w tym zakresie oraz ponoszonych nakładów.

2. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a zarządzanie przedsiębiorstwem i jego strategia - przegląd badań

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest zagadnieniem coraz częściej podejmowanym przez teoretyków i praktyków życia społeczno-gospodarczego. W literaturze przedmiotu spotykać można opinie, że współcześnie, z punktu widzenia zarządzania, CSR jest strategią biznesową, jedną z najnowocześniejszych i najbardziej obiecujących [15].

Nie brak też głosów, że społeczna odpowiedzialność biznesu powinna stanowić wręcz fundament, na którym przedsiębiorstwo opiera wszelkie swoje działania, a zatem CSR jest niejako pierwotna w stosunku do strategii. Oznacza to, że przedsiębiorstwo, które chce być

postrzegane jako społecznie odpowiedzialne nie może w swojej strategii ujmować działań sprzecznych z tą filozofią [18].

Pomimo ogromnego zainteresowania koncepcją nie rozstrzygnięto jednocześnie, czy przedsiębiorstwo ma być odpowiedzialne jedynie za wyniki, czy też ma być także odpowiedzialne społecznie. Nierozstrzygnięty wydaje się być także spór, czy społeczna odpowiedzialność ma stanowić część działalności przedsiębiorstwa na tyle istotną, że powinna być koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, elementem jego strategii, czy też wręcz przeciwnie. Pewną próbą przybliżenia odpowiedzi na to pytanie wydają się być prezentowane w literaturze przedmiotu argumenty „za” lub „przeciw” koncepcji.

Wśród licznie prezentowanych w literaturze korzyści CSR – wskazujących pośrednio na konieczność uwzględniania jej w strategii przedsiębiorstwa wymienia się m.in. [3, 5, 8, 9, 10]:

- równoważenie siły przedsiębiorstwa z jego odpowiedzialnością,
- lepsze relacje z interesariuszami,
- kształtowanie wizerunku: poprawa reputacji i zwiększenie wartości przedsiębiorstwa,
- działanie na rzecz ochrony środowiska, racjonalna eksploatacja zasobów naturalnych, redukcja zanieczyszczeń,
- niedopuszczanie do lub łagodzenie ewentualnych sporów pomiędzy przedsiębiorstwem, a środowiskiem lokalnym,
- korygowanie problemów społecznych generowanych przez biznes,
- wzrost: zaangażowania i motywacji pracowników, ich produktywności,
- zmniejszenie absencji i rotacji pracowników, pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników,
- sprzyjanie osiągnięciu zysków w długim okresie (np. poprzez zmniejszenie opłat związanych z zanieczyszczeniem środowiska),
- poprawa: wizerunku i reputacji, relacji ze społecznością i władzami lokalnymi,
- zwiększenie: lojalności klientów, kultury organizacyjnej firmy,
- wzrost: innowacyjności, zainteresowania inwestorów, konkurencyjności efektywności ekonomicznej.

Obok wskazanych korzyści przemawiających za rozważeniem strategicznego oddziaływania koncepcji, w literaturze nie brak argumentów przeciwnych. Do często wymienianych wad CSR, przesłanek do nieuwzględniania jej w działalności (tym bardziej w strategii) przedsiębiorstwa należą [4, 5, 10, 11, 14]:

- utrudnianie podejmowania decyzji poprzez konieczność godzenia dylematów moralnych z efektywnością – CSR może stać się źródłem ograniczenia tempa rozwoju przedsiębiorstwa i maksymalizacji wyników finansowych,
- obniżanie efektywności działań przedsiębiorstwa poprzez zmianę kierunku przepływów kapitałów z najważniejszych potrzeb przedsiębiorstwa na kosztochłonne potrzeby społeczne i środowiskowe,

- koncentracja na innych celach niż biznesowe – groźba zniweczenia zasobów,
- zbyt wysokie koszty działalności społecznej, generowanie ukrytych kosztów przenoszonych ostatecznie na interesariuszy.

Argumentem przemawiającym za implementacją strategicznego podejścia do CSR, a przynajmniej za rozważeniem wpisania jej w strategię, wydaje się być także definicja w komunikacie Komisji Europejskiej z 2011 roku [7], w którym przyjęto że CSR jest odpowiedzialnością przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Podkreślić należy, że o ile poprzednie regulacje traktowały CSR jako zobowiązania dobrowolne, wykraczające poza wymogi prawne [6], tak w komunikacie z 2011 roku KE wskazała, że przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią. Tym samym Komisja Europejska zdecydowanie zaleca strategiczne podejście do tematu.

Literatura przedmiotu – w zależności od powiązania ze strategią – pozwala na wyróżnienie trzech typów działalności społecznie odpowiedzialnej [13]:

- strategiczny CSR – działalność przedsiębiorstwa w obszarze społecznej odpowiedzialności, która jest zintegrowana z jego podstawową strategią,
- niestrategiczny CSR – działalność przedsiębiorstwa w zakresie CSR, która nie jest zintegrowana z jego podstawową strategią,
- biznesowy CSR – działalność w zakresie społecznej odpowiedzialności, która stanowi podstawę strategii przedsiębiorstwa i wynika z jego misji oraz wizji.

Pomimo wyodrębniania wskazanych powyżej typów działalności przegląd literatury przedmiotu pozwala na stwierdzenie, że trudno o jednoznaczne rozstrzygnięcie w kwestii przypisywania w Polsce koncepcji CSR znaczenia strategicznego. Z jednej strony coraz większa liczba przedsiębiorstw deklaruje dostrzeganie korzyści płynących z bycia społecznie odpowiedzialnym oraz z połączenia zaangażowania społecznego z celami strategicznymi. Równolegle jednak do takich twierdzeń i uzasadniających je badań, spotkać można opinie, że jest to działanie zbędne, wiążące się z wysokimi kosztami, wymuszone przez różne grupy interesariuszy, odciągające przedsiębiorców od istoty działalności gospodarczej i podstawowej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, którą jest odpowiedzialność za wyniki finansowe. Twierdzenia te oparto przede wszystkim na syntezie wyników badań wymienionych w tabeli 1.

Tabela 1

CSR w opinii polskich przedsiębiorców/kadry menedżerskiej – wybrane wnioski z badań podejmujących kwestię postrzegania koncepcji i jej roli w zarządzaniu podmiotem

Badanie	Wnioski
<p>2011 r. [16] „Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu wraz z opracowaniem zestawu wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach”</p>	<ul style="list-style-type: none"> – z badanych 1250 podmiotów pojęcie „społeczna odpowiedzialność biznesu” znało 31%; – jako kluczowe obszary zaangażowania w ramach koncepcji CSR wskazywano relacje z konsumentami i pracownikami oraz organizację pracy; – większość firm posiadało kodeks etyczny, misję i wizję oraz zdefiniowane wartości, przy czym przeważały podmioty, które nie posiadały tych dokumentów w formie pisemnej; jedynie w co drugim z wymienionych dokumentów strategicznych zawarte były odwołania do zasad CSR; – ponad połowa badanych na pytanie o plany związane ze zwiększeniem zaangażowania w którymś z obszarów CSR regulowanych normą ISO 26000 w perspektywie najbliższego roku, uznała że to co aktualnie robi jest wystarczające.
<p>2013 r. [2] „Badanie kadry zarządzającej w ramach projektu Społeczna odpowiedzialność biznesu”</p>	<ul style="list-style-type: none"> – 33,6% badanych (z grupy 1 000 przedstawicieli kadry zarządzającej sektora MSP w Polsce) zadeklarowało znajomość pojęcia CSR, przy czym 89,28% z grupy deklarujących znajomość koncepcji oświadczyło o prowadzeniu działalności gospodarczej zgodnie z jej założeniami; – przedsiębiorcy często utożsamiali CSR z wypełnianiem obowiązków wynikających z przepisów prawa (np. z zapewnieniem odpowiednich warunków pracy, działaniami w zakresie bhp, płaceniem podatków, wnoszeniem opłat związanych z zanieczyszczaniem środowiska); – CSR utożsamiano głównie z pojedynczymi działaniami, niejednokrotnie marketingowymi, bez podkreślania idei koncepcji i przypisywania jej znaczenia strategicznego.
<p>2014 r. [17] „Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce”</p>	<ul style="list-style-type: none"> – w badaniu skierowanym do 101 przedsiębiorstw z grupy średnich, dużych i bardzo dużych dobre praktyki w zakresie CSR zadeklarowała co druga badana firma (przede wszystkim były to duże przedsiębiorstwa, z udziałem kapitału zagranicznego); – 96% ankietowanych wskazało, że odpowiadanie na wyzwania społeczne i ekologiczne jest powinnością przedsiębiorstw, jednakże wypełnianie tej powinności deklarowało już tylko 46% badanych; – podmioty realizujące działania z zakresu CSR najczęściej wspierały lokalne społeczności (89%), prowadziły działania dotyczące środowiska naturalnego (85%); – 77% badanych wskazało, że działanie zgodnie z koncepcją CSR pozytywnie wpływa na wyniki finansowe; – większość respondentów stwierdziła, że CSR powinien pełnić ważną rolę w tworzeniu strategii firmy, 63% badanych zadeklarowało formalne uwzględnianie społecznej odpowiedzialności w strategii, a 7% zamierzało w przyszłości formalnie je włączyć.

cd. tabeli 1

2015 r. [1] „Menedżerowie CSR”	<ul style="list-style-type: none"> – przedmiotem badania były opinie kadry zarządzającej na temat osiągnięć CSR za ostatnie 15 lat oraz zbadanie postrzegania perspektyw rozwoju tej koncepcji w Polsce; – badanie z założenia dotyczyło podmiotów deklarujących bycie społecznie odpowiedzialnym – objęto nim wyłącznie osoby zajmujące się na co dzień społeczną odpowiedzialnością biznesu, zatrudnione w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski, reprezentujące w większości duże firmy, zatrudniające minimum 250 osób; – wg badanych coraz więcej przedsiębiorstw włącza kwestie społeczne i środowiskowe do swoich strategii – postęp we wdrażaniu CSR odbył się głównie za sprawą międzynarodowych korporacji (78% wskazań).
2015 r. [12] „Społeczna odpowiedzialność biznesu w polskich realiach. Teoria a praktyka”	<ul style="list-style-type: none"> – 65,6% z 227 badanych podmiotów zadeklarowało zaangażowanie w CSR tj. posiadało na stronie www podstronę/zakładkę dotyczącą CSR/zrównoważonego rozwoju; – 22,4%, firm umożliwiło bezpośredni kontakt telefoniczny lub mailowy z osobą kompetentną w sprawach CSR; – 15,4% podmiotów udostępniało aktualny raport społeczny, nie starszy niż za okres dwóch lat; – 49,3% przedsiębiorstw odnosiło się w raporcie rocznym do kwestii społecznej odpowiedzialności i kwestii związanych z ochroną środowiska.

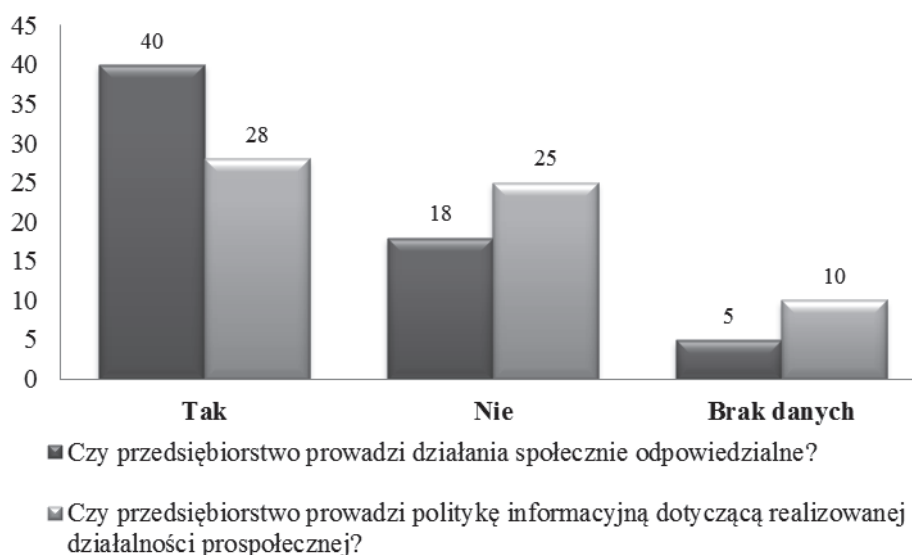
Źródło: Opracowanie własne.

3. CSR w działalności polskich przedsiębiorstw – wyniki badań własnych

W przeprowadzonym w 2016 roku badaniu działalność z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu zadeklarowało 63,5% z grupy 63 ankietowanych przedsiębiorstw (40 podmiotów), 18 wskazało, że przedsiębiorstwo nie angażuje się w projekty z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Jedynie 28 spółek podało, że prowadzi politykę informacyjną dotyczącą realizowanych działań (Rys. 1). Tym samym 1/3 przedsiębiorstw angażując się prospołecznie nie wykorzystuje marketingowego oddziaływania tej aktywności. Jednocześnie polityka informacyjna dotycząca prowadzonej działalności (Rys. 2) w większości przypadków polegała na zamieszczaniu informacji w serwisie www przedsiębiorstwa (70% podmiotów angażujących się prospołecznie, 93% podmiotów prowadzących politykę informacyjną w zakresie prowadzonych działań) oraz informacji w sprawozdaniu zarządu (20 podmiotów na 28 deklarujących prowadzenie polityki informacyjnej dotyczącej działań z zakresu CSR¹). Odrębny raport CSR sporządzało jedynie 9 przedsiębiorstw

¹ Aktualnie należy spodziewać się zmian w zakresie polityki informacyjnej dotyczącej angażowania się w projekty społecznie odpowiedzialne. Od stycznia 2017r. w związku z implementacją przez Polskę dyrektywy

(niespełna 1/3 podmiotów podejmujących działania prospołeczne i 14% spółek poddanych badaniu).



Rys. 1. Liczba przedsiębiorstw prowadzących działania społecznie odpowiedzialne i informujących o prowadzonych działaniach

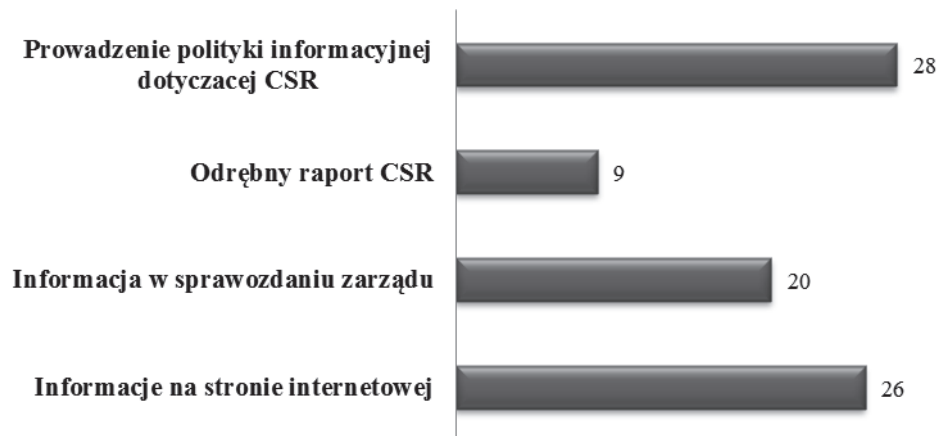
Źródło: Opracowanie własne.

Kolejny etap badania obejmował motywów angażowania się w działania prospołeczne, przy czym należało zaznaczyć jedną odpowiedź (Rys. 3). Motywy podejmowania działań prospołecznych podało 56 podmiotów (na 40 angażujących się). Do najczęściej wskazywanych przesłanek należały:

- budowa wizerunku firmy (30% wskazań),
- pozytywne oddziaływanie na wartość firmy (21% udzielonych odpowiedzi),
- wzmocnienie relacji z interesariuszami i chęć budowania przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego (niemal 20% wskazań).

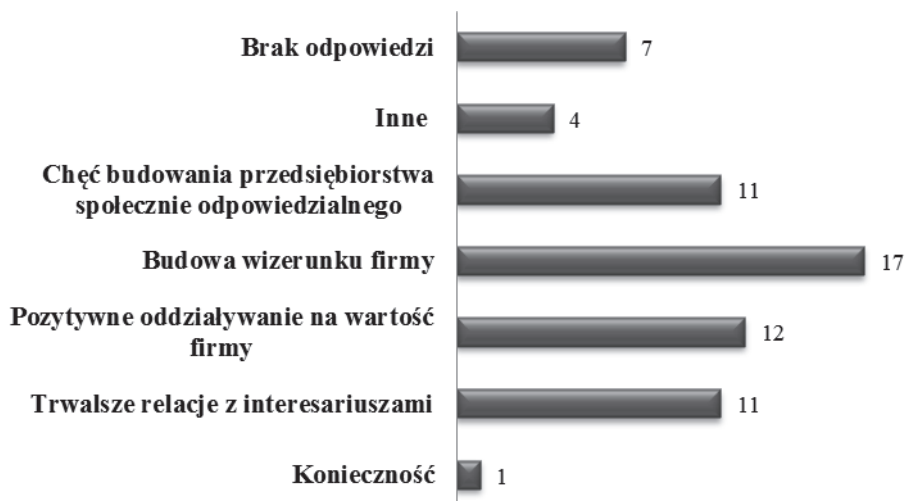
W kategorii „inne” 1 podmiot wskazał „zadania statutowe spółki”, pozostałe nie udzieliły odpowiedzi.

2014/95/UE ws. ujawniania informacji niefinansowych i o różnorodności obowiązkami największych firm stało się raportowanie niefinansowe. Ma ono polegać na ujawnianiu istotnych danych dotyczących co najmniej kwestii: środowiskowych, spraw społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji i łapownictwu. Obowiązek ten dotyczy największych (zatrudniających powyżej 500 osób) jednostek zainteresowania publicznego, czyli emitentów, banków, zakładów ubezpieczeń oraz tych jednostek, które specyficznie w danym kraju też są traktowane jako jednostki zainteresowania publicznego [19, 22].



Rys. 2. Liczba wskazań dotyczących sposobu informowania o prowadzonych działaniach z zakresu CSR

Źródło: Opracowanie własne.



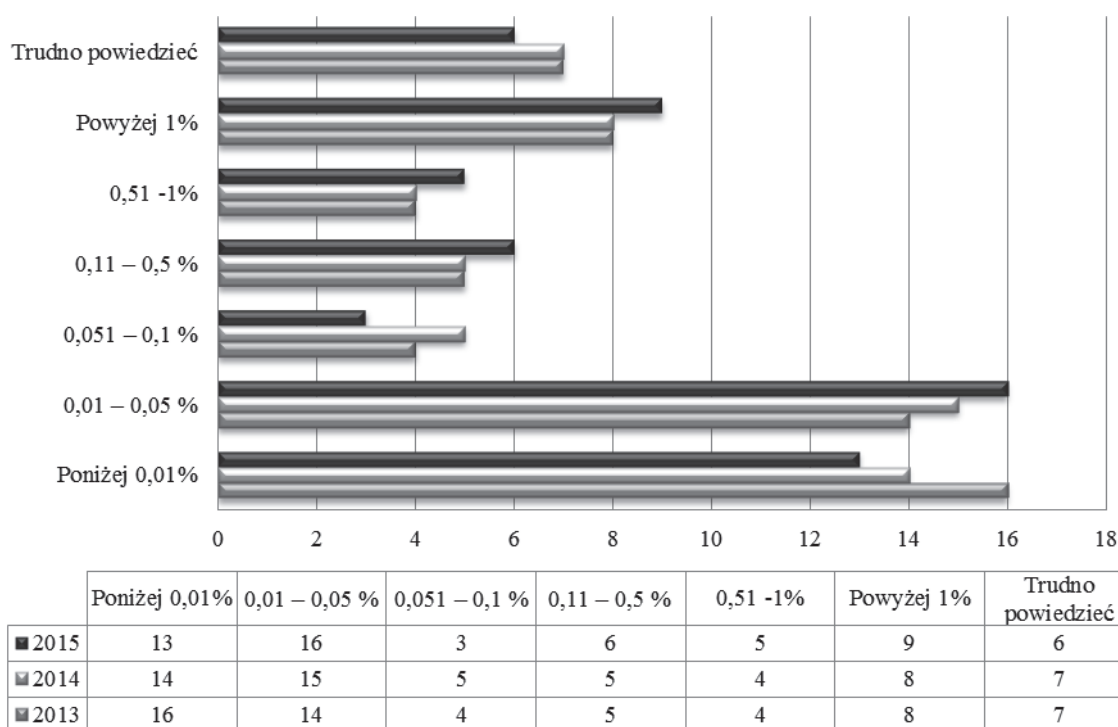
Rys. 3. Motywy angażowania się w działania prospołeczne – liczba wskazań

Źródło: Opracowanie własne.

Do obszarów CSR, w które angażuje się przedsiębiorstwo (można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź) należały przede wszystkim: rynek (80% z grupy spółek deklarujących społeczne zaangażowanie), społeczność lokalna (72,5%) i pracownicy (62,5%). Najniższym odsetkiem wskazań odznaczało się środowisko naturalne, w odniesieniu do którego podejmowanie działań zadeklarowało 47,5% podmiotów zaangażowanych społecznie.



Rys. 4. Obszary angażowania się w działania prospołeczne – liczba wskaźników
Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 5. Liczba spółek przeznaczających określony procent przychodów ze sprzedaży na działania z zakresu CSR
Źródło: Opracowanie własne.

Ostatnim badanym aspektem były nakłady ponoszone na działania prospołeczne w relacji do przychodów ze sprzedaży (Rys. 5). Z udzielonych przez 58 podmiotów odpowiedzi wynika, że największa liczba spółek na działania związane ze społecznym zaangażowaniem przeznacza od 0,01% do 0,05% przychodów ze sprzedaży. Taki przedział za okres trzech badanych lat wskazało od 14 w 2013 roku do 16 podmiotów w roku 2015 (co stanowiło odpowiednio 24,14% i 27,59% odpowiedzi). Zbliżony wynik (16 podmiotów tj. 27,59% w 2013 roku i 13 (22,41%) w roku 2015) wystąpił w przypadku odpowiedzi „Poniżej 0,01%”.

W analizowanych latach nie występują istotne zmiany w poziomie finansowania nakładów na CSR. Jeśli przedsiębiorstwo deklaruje działania społecznie odpowiedzialne to wiąże się to ze względnie stałym, określonym poziomem nakładów, nie różniącym się

zasadniczo od siebie w poszczególnych latach. Trudno zatem w oparciu o przedstawione dane mówić o wzrastającej roli CSR, czy przypisywaniu jej znaczenia strategicznego.

4. Zakończenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest działalnością wielopłaszczyznową, głównie ze względu na zmienność otoczenia, rosnącą konkurencję i dynamikę rynku, wymagającą uwzględniania wielu aspektów, w tym także oddziaływania na szeroko definiowane otoczenie. To z kolei wiąże się z wprowadzaniem koncepcji odpowiedzialnego biznesu. Koncepcja ta w Polsce wydaje się być coraz bardziej popularna o czym świadczyć może na przykład wzrastająca liczba podmiotów prezentowanych w raportach Forum Odpowiedzialnego Biznesu „Odpowiedzialny biznes w Polsce”. Zmiana postrzegania i roli CSR uwidacznia się także w fakcie, że o ile w 2003 roku pojęcie „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw” znał zaledwie co czwarty przedsiębiorca, to w 2010 już ponad połowa. W roku 2014 niemal 100% przedstawicieli dużych i średnich firm w Polsce uznawało, że odpowiadanie na wyzwania społeczne i środowiskowe jest powinnością biznesu [21]. Inaczej jednak sytuacja przedstawia się w małych i średnich przedsiębiorstwach: według badań przeprowadzonych przez PARP w 2013 roku, tylko jedna trzecia przedstawicieli firm objętych badaniem zadeklarowała, znajomość koncepcji [20]. Z deklaracji części przedsiębiorców wynika, że CSR staje się w pewnym stopniu nawet sposobem realizacji biznesu, w którym upatruje się źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, przez co coraz częściej wymaga traktowania jako działalności o charakterze strategicznym. W konsekwencji takiego podejścia pojawiły się także strategie CSR oznaczające uwzględnianie przez firmę interesu społecznego i kwestii ochrony środowiska w ramach wszystkich podejmowanych działań, przy jednoczesnym zwiększaniu wartości firmy, umacnianiu reputacji, rozwoju nowych produktów i usług, a także usprawnianiu relacji z interesariuszami [23]. Podkreśla się jednocześnie, że podejmując tak ukierunkowane działania, przedsiębiorstwo powinno przede wszystkim mieć na uwadze przyjęte przez siebie cele strategiczne, tak aby jego społeczne zaangażowanie służyło ich realizacji. Jeśli zatem przedsiębiorstwo decyduje się na bycie społecznie zaangażowanym/odpowiedzialnym to powinno te działania jeśli nie planować na poziomie budowania strategii, to przynajmniej ze strategią integrować.

Analizując dostępne publikacje naukowe i raporty z badań trudno o jednoznaczne rozstrzygnięcia w kwestii, czy jest to nadal przede wszystkim element PR, czy już może niezbędny element strategii o znaczeniu konkurencyjnym. O ile zdecydowanie można mówić o rosnącej świadomości przedsiębiorców nt. znaczenia CSR i nawet o zwiększającym się ich społecznym zaangażowaniu, tak w opinii autorki nie jest uprawnionym twierdzenie, że

rozważając rangę CSR można mówić o strategicznym znaczeniu koncepcji² dla podmiotów działających w Polsce. Uzasadnienie powyższego stanowi w pierwszej kolejności literatura przedmiotu, a następnie fakt, że z grupy 63 ankietowanych spółek:

- prowadzenie działań społecznie odpowiedzialnych zadeklarowało 63,5%;
- jedynie 70% podmiotów deklarujących społeczne zaangażowanie prowadziło politykę informacyjną nt. realizowanych projektów, przy czym głównie polegało to na umieszczeniu informacji na stronie internetowej spółki (65%); co drugi podmiot informował o tym w sprawozdaniu zarządu, natomiast jedynie co piąta spółka deklarująca bycie społecznie odpowiedzialnym sporządziła odrębny raport CSR;
- jako motywy angażowania się w działania z zakresu CSR najczęściej podawano budowanie wizerunku firmy (30% wskazań), niemal co piąta odpowiedź dotyczyła pozytywnego oddziaływania na wartość przedsiębiorstwa, wzmocnienia relacji z interesariuszami i chęci budowania przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego;
- większość przedsiębiorstw na działania społecznie odpowiedzialne przeznaczało poniżej 0,05% przychodów ze sprzedaży – zestawiając dane za lata 2013-2015 nie można mówić o wzroście nakładów na CSR w relacji do przychodów ze sprzedaży.

Bibliografia

1. Andrejczuk M., Grzybek M.: Menedżerowie CSR. FOB, Deloitte, PBS, Warszawa 2015.
2. Badanie kadry zarządzającej w ramach projektu „Społeczna odpowiedzialność biznesu”. Raport z I etapu badania. ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku, PARP, Warszawa 2013.
3. Bembenek B.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw Doliny Lotniczej w świetle badań empirycznych, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.): Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki. „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 42/2009, s. 245-246.
4. Cyran K., Dybka S.: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik ograniczający rozwój przedsiębiorstwa. „Zeszyty Naukowe SGGW” Polityki Europejskie, Finanse i Marketing 14/63/2015, s. 7-17.
5. Fiedor B.: Implementacja koncepcji CSR jako przesłanka trwałości firmy i jej sukcesu rynkowego. „Przegląd Organizacji” 1/2016, s. 26.
6. GREEN PAPER. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Commission of The European Communities, Brussels, 18.07.2001 COM(2001) 366.

² Pojawiają się wprowadzone strategie CSR, jako kompleksowy i spójny z wizją biznesową kierunek działalności przedsiębiorstwa – nie przesądza to jednak o przypisywaniu koncepcji strategicznego znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

7. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Komisja Europejska, Bruksela 25.10.2011, COM(2011) 681.
8. Kos B.: Przesłanki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, [w:] ks. Polok G. (red.): Społeczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne. „Zeszyty Naukowe UE w Katowicach”, Katowice 2011, s. 77-78.
9. Kowalska S.: Argumenty za i przeciw społecznej odpowiedzialności biznesu. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1, 2014, s. 216-218.
10. Otoła I., Tylec A.: Teoretyczne aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście realizacji celów biznesowych, [w:] Chudzicki M. (red.): Wybrane problemy ekonomiczne i gospodarcze na tle różnych sektorów rynkowych. PTE Oddział w Częstochowie, Częstochowa 2016, s. 23-27.
11. Piersiala L.: Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu na tle koncepcji interesariuszy, [w:] Kowalska S., Rubik J. (red.): Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. WWZPCz, Częstochowa 2016, s. 128-130.
12. Piskalski G.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w polskich realiach. Teoria a praktyka. Fundacja CentrumCSR.PL, Warszawa 2015.
13. Ratajczak P.: Powiązanie działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa a wartość dla jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 2, no. 11 (272), 2014, s. 134.
14. Roszkowska P.: Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność, Difin, Warszawa 2011, s. 39.
15. Sikorska M.: CSR w Polsce. Forum UNDP. Zarządzanie zasobami ludzkimi, [w:] Kochanowicz J., Narody M. (red.): Kultura i gospodarka. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 143.
16. Skrzek-Lubasińska M., Dyjas-Pokorska A., Kudrewicz-Roszkowska M., Makuch Ł., Stanek-Kowalczyk A., Uhl H.: Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu wraz z opracowaniem zestawu wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach. PARP, PwC, Warszawa 2011.
17. Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce. KPMG, FOB, Warszawa 2014.
18. Wołczyk P.: Strategia a CSR, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.): Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena. „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 156/2011, s. 284.
19. <http://csr.forbes.pl/obowiazki-raportowania-csr,artykuly,186749,1,1.html>

20. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/narzedzia-zaradzania-strategicznym-rozwojem-spoecznej-odpowiedzialnoci-uczeln-doswiadczenia-praktyka/>
21. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/strategia-csr/>
22. <http://www.csrkompedium.pl/najnowsza-edycja/raportowanie-niefinansowe-stanie-sie-obowiazkiem-dla-najwiekszych-firm>
23. <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/strategia-csr>