

Maja Żychlewicz\*

## Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, strategia, sektor MSP, duże przedsiębiorstwa

**Keywords:** corporate social responsibility, strategy, sector of small and medium-sized enterprises, large companies

### Wprowadzenie

Prekursorem odpowiedzialności społecznej jest A. Carnegie, twórca pierwszej doktryny CSR<sup>1</sup>. Według odkrywców składają się na nią dwie zasady: dobroczynności i powierniczości. Przez dobroczynność rozumiano wypełnianie podstawowych zasad chrześcijańskich, zaś z powierniczości wynikało to, iż ludzie majątni stają się niejako zarządcami wspólnego dobra w imieniu innych ludzi<sup>2</sup>. Carnegie przeznaczał na cele społeczne rekordowe sumy i zachęcał innych majątnych ludzi do spełnienia swojego moralnego obowiązku.

Nowoczesne rozumienie społecznej odpowiedzialności biznesu narodziło się w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii w latach sześćdziesiątych XIX wieku<sup>3</sup>. Momentem przełomowym była publikacja H. Bowena *Social Responsibilities of the*

---

\* Magister Maja Żychlewicz jest doktorantką na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania (Katedra Doskonałości Biznesowej) Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. E-mail: majazychlewicz@onet.pl.

<sup>1</sup> L.V. Ryan, J. Sójka, *Etyka biznesu: Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, Wydawnictwo W Drodze, Poznań 1997, s. 12.

<sup>2</sup> E. Mazur-Wierzbicka, *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2012, s. 12.

<sup>3</sup> A. Łukasiewicz-Kamińska, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego*, Difin, Warszawa 2011, s. 17.

*Businessman*, w której po raz pierwszy wspomniano o potrzebie prowadzenia przedsiębiorstwa z uwzględnieniem potrzeb otoczenia firmy<sup>4</sup>.

Przez lata społeczna odpowiedzialność biznesu była terminem bezpośrednio związanym z zarządzaniem przedsiębiorstwem, a nie odrębnym podmiotem zainteresowania przedsiębiorców czy naukowców. Obecnie na pojęcie to patrzy się szerzej. Należy podkreślić, iż staje się ona odrębnym terminem dyskusji i poszukiwań naukowych<sup>5</sup>.

Najnowsze badania dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu udowadniają, że współcześnie nie jest ona modą, lecz stanowi źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Na takie traktowanie tego terminu istotny wpływ wywierają badania preferencji i oczekiwań konsumenta w zakresie CSR. Wszystkie te fakt spowodowały, że koncepcja ta współcześnie jest traktowana jako strategia prowadzenia działalności gospodarczej.

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy firmy w Polsce wdrażają społeczną odpowiedzialność biznesu jako strategię prowadzenia działalności gospodarczej. Cel ten został osiągnięty poprzez analizę polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz wnikliwą analizę wyników najnowszych badań w zakresie CSR. W artykule wskazano także wskazówki dotyczące nadrzędnych działań umożliwiających wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu w sposób strategiczny.

## Czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu?

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest polskim tłumaczeniem terminu *corporate social responsibility* (CSR). W literaturze przedmiotu CSR jest traktowany jako element public relations, filantropia czy zbyteczne działania przynoszące straty firmie. Zdaniem autorki artykułu w poprawnym rozumieniu tego terminu społeczna odpowiedzialność biznesu jest strategią prowadzenia działalności gospodarczej.

W takim postrzeganiu CSR niezwykle istotne jest zrozumienie, że działania realizowane w jego ramach nie są częścią *public relations*, ale powinny być skutkiem wysokiej świadomości społecznej przedsiębiorcy i potrzeby włączenia się w rozwiązywanie społecznie istotnych problemów. Taki przedsiębiorca prowadzi organizację w sposób uwzględniający zarówno aspekty ekonomiczne, jak i interes społeczny czy ekologiczny, pomiędzy którymi powinna zachodzić równowaga. Jak wskazuje Forum Odpowiedzialnego Biznesu, „CSR to odpowiedzialny sposób funkcjonowania firmy w przestrzeni społecznej, ekonomicznej, przyrodniczej. *Public relations* to natomiast

<sup>4</sup> A. Krajewska, *Społeczna odpowiedzialność biznesu CSR*, [www.pdf.edu.pl/PDF/1329832181.pdf](http://www.pdf.edu.pl/PDF/1329832181.pdf), s. 11 (24.04.2014).

<sup>5</sup> A. Kmiecik, R. Siemieniecki, *Odpowiedzialność społeczna biznesu w sektorze MSP*, w: *Współczesne problemy ekonomii*, red. A. Krzysztofek, J. Rogalska, ATW, Kraków 2014, s. 209.

strategii informowania o tym, przekonywania do proponowanych rozwiązań i budowanie klimatu akceptacji dla poczynań firmy, czyli działania wspierające budowanie reputacji i kreowanie odpowiedniego, założonego wizerunku<sup>6</sup>. Przydawka „społeczna” myli odbiorcę, nakierowując go na postrzeganie tej koncepcji jako działania wyłącznie filantropijnego, charytatywnego, podejmowanego na rzecz społeczeństwa lokalnego. Należy także podkreślić, iż CSR wdrażany w sposób strategiczny nie jest działaniem przynoszącym firmie jedynie straty, ale również wymierne korzyści materialne i niematerialne.

Prawidłowe postrzeganie CSR polega na odbieraniu go jako nowej koncepcji prowadzenia działalności gospodarczej, której elementy są dobrowolnie i świadomie wkomponowywane w strategię jednostki<sup>7</sup>. Takie stanowisko wobec społecznej odpowiedzialności biznesu przyjmuje również Unia Europejska. Działania w tym zakresie zapoczątkowała strategia lizbońska, która jako plan rozwoju dla Unii przyjęła społeczną odpowiedzialność jako jeden z elementów, dzięki którym możliwa jest realizacja głównego celu strategii. Wynikiem tego była definicja CSR przedstawiona w tak zwanej Zielonej Księdze. Sam dokument, jak i definicja w nim zawarta stał się wytyczną dla praktyków i autorów literatury przedmiotu w podejmowaniu próby zdefiniowania CSR<sup>8</sup>.

Wydaje się więc, że CSR można zdefiniować jako kompleksową koncepcję przedsiębiorstwa integrującą wszystkie wymiary dotyczące długotrwałości, które z jednej strony są strategicznie zaplanowane i stosowane, a z drugiej strony mają implikować pewną długotrwałość, jak i regularność<sup>9</sup>.

## Jak stworzyć strategiczny CSR?

Traktując koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w sposób strategiczny, należy pamiętać o tym, iż powinna ona być wdrażana w sposób zaplanowany i celowy. Sprostanie temu wyzwaniu nie jest proste, gdyż trzeba uwzględnić kilka istotnych kwestii już na etapie budowy samej strategii. Jakie wyzwania stoją przed twórcą planu wdrażania koncepcji CSR? Poniżej zostanie przedstawionych kilka wskazówek zdaniem autorki najważniejszych.

Zdecydowanie należy zacząć od zrozumienia istoty społecznej odpowiedzialności biznesu zarówno przez kadre zarządzającą, jak i pracowników niższego szczebla. Nad-

<sup>6</sup> FOB, *Raport z badań CSR w Polsce. Menedżerowie/Menedżerki 500, Lider/Liderka CSR, GoodBrand & Company Polska*, Warszawa 2010.

<sup>7</sup> E. Mazur-Wierzbicka, dz. cyt., s. 15.

<sup>8</sup> E. Labocha, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – moda, czy konieczność*, [www.sob.edu.pl/wp-content/downloads/sob\\_moda\\_czy\\_koniecznosc.pdf](http://www.sob.edu.pl/wp-content/downloads/sob_moda_czy_koniecznosc.pdf) (25.01.2014).

<sup>9</sup> E. Priedulena, *Podręcznik nauki uzupełniającej dla ekspertów od społecznej odpowiedzialności biznesu dla małych i średnich przedsiębiorstw*, [www.csr-smes.eu/wp-content/uploads/2013/04/PODEECZNIK%20NAUKI.pdf](http://www.csr-smes.eu/wp-content/uploads/2013/04/PODEECZNIK%20NAUKI.pdf) (25.01.2014).

rzedną kwestią jest zrozumienie, że nie jest to narzędzie mające na celu wyłącznie poprawienie wizerunku przedsiębiorstwa. W pierwszym etapie należy uzmysłowić wszystkim pracownikom, że społeczna odpowiedzialność polega na świadomym i systematycznym podejmowaniu działań w kwestiach społecznych i środowiskowych wykraczających poza obowiązkowe zadania danej organizacji przy jednoczesnym monitorowaniu korzyści, jakie przedsiębiorstwo może z nich czerpać.

Po drugie, społeczna odpowiedzialność biznesu nie powinna być jedynie koncepcją deklarowaną, ale świadomie i ochoczo wdrażaną w codziennej działalności przedsiębiorstwa. Ważne jest dostrzeganie potrzeby społecznej podejmowanych działań i przekonanie, że jest to proces korzystny dla obu stron – zarówno dla samego przedsiębiorstwa, jak i dla jego interesariuszy.

Podstawą działania firmy społecznie odpowiedzialnej jest prowadzenie dialogu z najważniejszymi grupami interesariuszy. Celem tego zabiegu jest poznanie ich oczekiwań i potrzeb, które należy uwzględnić już na etapie budowy strategii. Dialog ten powinien być prowadzony w sposób systematyczny za pomocą różnych narzędzi komunikacyjnych.

Znając oczekiwania i potrzeby swoich interesariuszy, przedsiębiorstwo powinno zbudować strategię społecznej odpowiedzialności. Powinna ona zawierać działania umożliwiające zrealizowanie poznanych oczekiwań otoczenia. Musi być długofalowa i zbieżna ze strategią działania przedsiębiorstwa, jego wartościami oraz kulturą organizacyjną. Właściwie sformułowana i zrealizowana strategia przyczynia się do poprawy jego pozycji strategicznej oraz powoduje, że przedsiębiorstwo jest odbierane jako społecznie odpowiedzialne<sup>10</sup>.

Na etapie wdrażania przyjętej strategii należy pamiętać o stworzeniu ku temu odpowiednich warunków. Etap ten często świadczy o powodzeniu całej strategii. Przede wszystkim należy wyznaczyć osobę, która będzie odpowiedzialna za realizację przyjętego planu. Z uwagi na wagę problematyki społecznej odpowiedzialności powinna być to osoba zajmująca wysoką pozycję w hierarchii organizacyjnej.

Nie należy zapominać o monitorowaniu działań społecznie odpowiedzialnych, poprawności ich wdrażania oraz ich efektywności, a także kwestii raportowania podejmowanych działań w otoczeniu firmy. Umożliwia to wykorzystanie instrumentów zewnętrznej weryfikacji, takich jak standardy AA1000, ISO 26000 czy GRI. Ostatnim ogniwem w łańcuchu procesów wdrażania koncepcji CSR jest publikowanie raportów społecznych, co jest podstawowym narzędziem komunikacji. W dobrze przygotowanym raporcie znajdują się kompleksowe informacje na temat wywiązywania się ze strategii CSR.

---

<sup>10</sup> P. Wachowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, [www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/41/id/859](http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/41/id/859) (1.10.2014).

## Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w polskim biznesie

Powyższe wskazówki dotyczące strategicznego traktowania koncepcji CSR umożliwiają skuteczne wdrażanie tej koncepcji w firmie. Czy jednak polskie przedsiębiorstwa zdają sobie z nich sprawę i odpowiednio realizują tę koncepcję?

Badania dotyczące świadomości idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw są obiecujące. Z badań przeprowadzonych przez GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2010 roku wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstwami znajdującymi się na liście 500 największych przedsiębiorstw w Polsce wynika, że 58% z nich uważa, iż ich wiedza na temat społecznej odpowiedzialności biznesu jest na wysokim poziomie. Na podstawie deklarowanych odpowiedzi należy wnioskować, że prawidłowo rozumieją idee tej koncepcji, postrzegając ją przez pryzmat strategiczności. Jedynie 20% twierdzi, że nie ma żadnej wiedzy na ten temat. Pozostali respondenci kojarzą biznes odpowiedzialny społecznie z budowaniem pozytywnego wizerunku<sup>11</sup>.

W Polsce koncepcja CSR coraz częściej jest wykorzystywana w strategiach przedsiębiorstw. O wzroście zaangażowania polskich jednostek w tym zakresie świadczy między innymi zwiększająca się liczba firm, które prezentują swoje dokonania w corocznym raporcie *Odpowiedzialny Biznes w Polsce* opracowywanym przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Jak wskazują wyniki badania *Komunikacja działań CSR*, w Polsce aż 83% firm społecznie odpowiedzialnych wskazało, że działania z tego zakresu są wpisane w strategię organizacji. Uspokajający jest także fakt, że prawie 60% badanych posiada komórkę poświęconą tworzeniu i wdrażaniu strategii CSR<sup>12</sup>. Powiązanie CSR ze strategią jednostki i dedykowanie do tego celu odrębnego stanowiska wskazuje, jak poważne jest podejście firm w tym zakresie. Ponadto, badanie ujawnia chęć wzmożonego zaangażowania przedsiębiorstw w tym zakresie. Ważne jest, że 43% respondentów ma zamiar realizować projekty CSR na dotychczasowym poziomie bądź planuje poszerzenie ich zakresu<sup>13</sup>.

Należy podkreślić, że coraz większa liczba przedsiębiorstw zauważa potrzebę bycia społecznie odpowiedzialnym, dotyczy to jednak głównie dużych przedsiębiorstw<sup>14</sup>. Sektor MSP niestety jest na początku drogi do sukcesu. Fakt ten potwierdzają wyniki badania *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*<sup>15</sup>. Wynika z nich, że znajomość pojęcia CSR w polskich przedsiębiorstwach spada wraz

<sup>11</sup> FOB, *Raport z badań...*, s. 7.

<sup>12</sup> Effective Public Relations, *Komunikacja działań CSR w Polsce*, [www.effectivepr.pl/](http://www.effectivepr.pl/), s. 10 (29.08.2014).

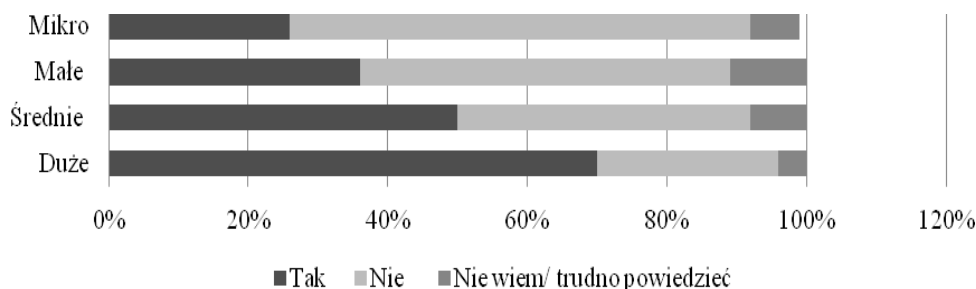
<sup>13</sup> Tamże, s. 11.

<sup>14</sup> Z. Bierzański, *Historia CSR*, [http://www.asbiznesu.pl/index.php?option=com\\_content&view=article-&id=57&Itemid=78](http://www.asbiznesu.pl/index.php?option=com_content&view=article-&id=57&Itemid=78), s. 4 (30.08.2014).

<sup>15</sup> M. Skrzek-Lubińska, *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, PARP, Warszawa 2011, s. 13.

z rozmiarem firmy.

Rysunek 1. Znajomość pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu w podziale na kategorie wielkości firm



Źródło: M. Skrzek-Lubińska, *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, PARP, Warszawa 2011, s. 51.

Logicznym wnioskiem jest, że jeżeli jedynie 26% polskich mikrofirm, 36% małych i 50% średnich firm zna termin społecznej odpowiedzialności biznesu, to na pewno nie większa ich część wdraża tę koncepcję w sposób strategiczny. Mikro i małe przedsiębiorstwa z uwagi na swój rozmiar mają ograniczone możliwości doradcze i szkoleniowe. Jest to spowodowane zbyt dużym kosztem, jaki się z tym wiąże. Należy jednak podkreślić ogromną wagę i potrzebę wdrażania tej koncepcji oraz korzyści, jakie można osiągnąć z właściwego stosowania rozwiązań CSR. Trzeba więc podejmować próby zachęcania polskich przedsiębiorców do edukacji w zakresie CSR i wdrażania społecznej odpowiedzialności do strategii działania przedsiębiorstw. Inicjatywą wspierającą sektor MSP w tym zakresie jest projekt *Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu* realizowany przez polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w latach 2012–2015<sup>16</sup>.

Z badań przeprowadzonych przez CSRinfo i Telekomunikację Polską wynika, że większość przedsiębiorstw działających na polskim rynku niestety nie prowadzi sformalizowanego dialogu z interesariuszami w celu zbadania ich oczekiwań. Jest to skutkiem braku przekonania o potrzebie prowadzenia tego typu działań. Z kolei te przedsiębiorstwa, które podejmują dialog, wykorzystują pozyskaną w ten sposób wiedzę do poprawienia swojej sytuacji i otoczenia, w którym funkcjonują<sup>17</sup>.

Strategiczne podejście do wdrażania CSR polega także na zbudowaniu odpowiedniej komunikacji na temat podejmowanych działań. Niestety, jak wskazują wyniki wcześniej

<sup>16</sup> A. Kmieciak, R. Siemieniecki, dz. cyt., s. 212.

<sup>17</sup> E. Szul-Skjoeldkrona, *Dialog z interesariuszami. Polski punkt widzenia*, w: *Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności biznesu*. Przewodnik dla biznesu, CSRinfo, Warszawa 2011, s. 11–13.

wspomnianego badania, etap ten posiada pewne wady. Motywowanie pracowników to najczęściej wymieniany cel strategiczny działalności CSR. Taką odpowiedź wskazało aż 70% badanych firm. Jako kolejny cel wymieniono budowanie wizerunku jednostki. Respondenci zapytani o wykorzystywane narzędzia komunikacji wskazali między innymi na *newslettery* i gazetki wewnętrzne (100%), plakaty i ulotki oraz raporty CSR (96%), prezentacje dobrych praktyk w konkursach CSR (91%), artykuły i wypowiedzi eksperckie oraz wywiady (87%)<sup>18</sup>. Pierwsze dwa instrumenty można uznać za trafnie dobrane do deklarowanych celów strategicznych, jednak pozostałe byłyby odpowiednie w chwili, gdyby nadrzędnym celem było na przykład polepszenie kontaktów biznesowych. Należy sądzić, iż brakuje wykorzystania takich narzędzi komunikacji jak na przykład media społecznościowe.

Kwestia raportowania CSR przez polskie przedsiębiorstwa jest tematem motywującym. W 2011 roku zanotowano 37 raportów społecznej odpowiedzialności, z czego 18 według standardu GRI. W 2012 roku wydano 41 raportów, z czego 28 dokumentów według standardu GRI. Do wiodących branż w zakresie raportowania CSR należą: paliwowo-gazowa (w okresie 2007–2012 wydano 18 raportów), FMCG (15 raportów), finansowa (14 raportów)<sup>19</sup>.

## Podsumowanie

Reasumując, należy podkreślić, że społeczna odpowiedzialność biznesu to strategia prowadzenia działalności gospodarczej w sposób uwzględniający aspekty społeczne oraz środowiskowe wykraczające poza obowiązki prawne firmy. Dlatego też należy wskazać, iż prawidłowe wdrażanie koncepcji CSR polega na długofalowym, przemyślanym i zaplanowanym prowadzeniu firmy w sposób odpowiedzialny społecznie. Oznacza to, iż przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają w strategii swojej działalności interesy społeczne, aspekty środowiskowe oraz oczekiwania różnych grup odbiorców.

Ważny jest wniosek, iż coraz częściej interesariusze oczekują od firmy odpowiedzialnego prowadzenia biznesu oraz angażowania się w życie społeczności i środowiska, w którym ona działa. Budowanie strategii prowadzenia działalności gospodarczej opartej na wzajemnym zaufaniu i przejrzystości zarówno w relacjach z otoczeniem zewnętrznym, jak i środowiskiem wewnętrznym organizacji staje się dziś sposobem na prowadzenie biznesu i osiąganie przewagi konkurencyjnej.

Nie jest to jednak proste, gdyż dopiero całościowe spojrzenie na wszystkie aspekty działania przedsiębiorstwa, zdefiniowanie celów w perspektywie długoterminowej oraz

<sup>18</sup> Effective Public Relations, *Komunikacja działań...*, s. 14–15.

<sup>19</sup> CSRinfo, *Zielona Księga UE punktem zwrotnym w rozwoju CSR*, [www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/artykuły/1687-zielona-ksiega-ue-punktem-zwrotnym-w-rozwoju-csr](http://www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/artykuły/1687-zielona-ksiega-ue-punktem-zwrotnym-w-rozwoju-csr) (15.02.2014).

aktywne wyjście poza obowiązki wynikające z przepisów prawa pozwala na przekształcenie CSR z aktywności typowo filantropijnej i promocyjnej w czynnik kształtujący strategię biznesową firmy i umożliwia czerpanie z tego tytułu korzyści oraz osiągnięcie przyjętych celów biznesowych.

Należy wnioskować, iż mimo wysokiej świadomości menedżerów polskich przedsiębiorstw na temat istoty i samego faktu istnienia CSR pełna wiedza dotycząca problematyki społecznej odpowiedzialności jest niezadowolająca. Nadal istnieją organizacje postrzegające ją przez pryzmat PR. W konsekwencji CSR w Polsce to nadal w większym stopniu idea niż narzędzie przyczyniające się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Tendencja ta dotyczy szczególnie małych firm.

Pojawiły się także inne nieprawidłowości związane z strategicznym wdrażaniem tej koncepcji w polskich przedsiębiorstwach. Problemem jest kwestia ograniczonego dialogu z interesariuszami czy nieprawidłowego wykorzystania narzędzia komunikacji. Niestety, działania w omawianym zakresie pozostawiają wiele do życzenia. Problemem jest również stworzenie odpowiedniej struktury oraz wyznaczenie osoby, która ponosiłaby pełną odpowiedzialność za realizację przyjętej strategii. Istotne jest wyłączenie z tych działań działu *public relations*, gdyż może to doprowadzić do ograniczania idei CSR do działań jedynie wizerunkowych.

#### Literatura

- Bierzański Z., *Historia CSR*, [http://www.asbiznesu.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=78](http://www.asbiznesu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=78).
- CSRinfo, *Zielona Księga UE punktem zwrotnym w rozwoju CSR*, [www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/artykuly/1687-zielona-ksiga-ue-punktem-zwrotnym-w-rozwoju-csr](http://www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/artykuly/1687-zielona-ksiga-ue-punktem-zwrotnym-w-rozwoju-csr).
- Effective Public Relations, *Komunikacja działań CSR w Polsce*, [www.effectivepr.pl/](http://www.effectivepr.pl/).
- FOB, *Raport z badań CSR w Polsce. Menedżerowie/Menedżerki 500, Lider/Liderka CSR*, Good-Brand & Company Polska, Warszawa 2010.
- Kmieciak A., Siemieniecki R., *Odpowiedzialność społeczna biznesu w sektorze MSP*, w: *Współczesne problemy ekonomii*, red. A. Krzysztofek, J. Rogalska, ATW, Kraków 2014.
- Krajewska A., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu CSR*, [www.pdf.edu.pl/PDF/1329832181.pdf](http://www.pdf.edu.pl/PDF/1329832181.pdf) (24.04.2014).
- Labocha E., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu – moda, czy konieczność*, [www.sob.edu.pl/wp-content/downloads/sob\\_moda\\_czy\\_koniecznosc.pdf](http://www.sob.edu.pl/wp-content/downloads/sob_moda_czy_koniecznosc.pdf).
- Łukasiewicz-Kamińska A., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego*, Difin, Warszawa 2011.
- Mazur-Wierzbicka E., *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2012.



- Priedulena E., *Podręcznik nauki uzupełniającej dla ekspertów od społecznej odpowiedzialności biznesu dla małych i średnich przedsiębiorstw*, [www.csr-smes.eu/wp-content/uploads/2013/04/PODEECZNIK%20NAUKI.pdf](http://www.csr-smes.eu/wp-content/uploads/2013/04/PODEECZNIK%20NAUKI.pdf).
- Ryan L.V., Sójka J., *Etyka biznesu: Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, Wydawnictwo W Drodze, Poznań 1997.
- Skrzek-Lubińska M., *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, PARP, Warszawa 2011.
- Szul-Skjoeldkrona E., *Dialog z interesariuszami. Polski punkt widzenia*, w: *Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności biznesu. Przewodnik dla biznesu*, CSRIinfo, Warszawa 2011.
- Wachowiak P., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, [www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/41/id/859](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/41/id/859).

### Streszczenie

Artykuł rozpoczyna wprowadzenie dotyczące historii społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*). Krótka analiza rozwoju tej koncepcji i przeprowadzony na podstawie literatury przedmiotu przegląd podejść do tego pojęcia prowadzi autorkę do wniosku, iż poprawnie rozumiany CSR to strategia prowadzenia działalności gospodarczej. W dalszej części artykułu autorka wyjaśnia, jak należy postrzegać takie traktowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Kluczowym elementem są wnioski dotyczące strategicznego wdrażania koncepcji CSR w Polsce.

### Corporate social responsibility as a business strategy Polish enterprises

The paper begins with an introduction on the history of corporate social responsibility (Corporate Social Responsibility). A brief analysis of the development of the concept and carried out based on the literature review of approaches to this concept, leads the author to the conclusion that CSR is properly understood business strategy. Later in the article the author explains how to perceive such treatment of corporate social responsibility. A key element is the proposals for the strategic implementation of CSR in Poland.

*Translated by Maja Żychlewicz*