

ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA JAKO STRATEGIA ORGANIZACJI

Streszczenie

W niniejszym artykule porusza się kwestie wysiłków i trudności, na jakie natrafia próba włączania odpowiedzialności społecznej do strategii organizacji nastawionych na zysk. Problematyka ta wpisuje się zarówno w dziedzinę zarządzania strategicznego, jak i w dziedzinę etyki biznesu. Artykuł podzielony jest na pięć części. We wstępie ogólnie omawia się problematykę wpisywania odpowiedzialności społecznej w strategię organizacji oraz przyjętą w opracowaniu metodologię, a także główne cele niniejszej pracy. W części poświęconej strategii organizacji porusza się jedynie zasadnicze kwestie dotyczące strategii, celem wygenerowania podstawowego instrumentarium analizy, czyli kryteriów analizy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) z punktu widzenia strategii organizacji. W części związanej z odpowiedzialnością społeczną organizacji w skrócie relacjonuje się ewolucję tego pojęcia oraz propozycje wykorzystania inicjatyw CSR do strategii. W następnej części podejmuje się próbę odpowiedzi na zasadniczą kwestię opracowania, przedstawiając przykłady zaczerpnięte z praktyki, czyli, jak konkretne organizacje dokonały integracji odpowiedzialności społecznej w swojej strategii organizacyjnej oraz propozycje specjalistów z tej dziedziny zaczerpnięte z literatury. Artykuł kończy podsumowanie, w którym porusza się, m.in. kwestie ograniczeń niniejszego podejścia, podnoszone przez różnych autorów oraz kilka osobistych refleksji.

Słowa kluczowe: odpowiedzialność społeczna, CSR, strategia, organizacja, *bottom line*, *triple bottom line*

1. Wstęp

Jeśli organizacje mogą przyjmować odpowiedzialność społeczną jako swoją strategię lub jeśli długofalowe cele odpowiedzialności społecznej mogą być wpisane w strategię organizacji albo stanowić ich część, to jak one mogą to robić lub też jak one to robią w praktyce?

Podnoszona tu kwestia nie jest trywialna, albowiem przez dziesięciolecia obie dziedziny, strategia i etyka (włączając w to ostatnie pojęcie: odpowiedzialność społeczną i ekologiczną organizacji) były traktowane jako przeciwstawne lub co najmniej różne od siebie. Na istnienie napięcia między strategią a etyką bądź dyktotomii między stosowanymi kryteriami, priorytetami oraz wartościami zwracają uwagę liczni autorzy [Porter, Kramer, 2002, 2006; Behnam, Rasche, 2009; Singer, 2009; Weitzner, Darroch, 2010; Elms *et al.*, 2010; Orlitzky, Shen, 2013]. Jak twierdzi

¹ Prof. Olgiard Swiatkiewicz – Polytechnic Institute of Setubal – Higher School of Technology of Setubal (IPS/ESTS), Portugal.

Elms *et al.* [2010]: „obie dziedziny zaczęły od podobnych zainteresowań, ich drogi się rozeszły, ale ponownie zaczynają się zbiegać” [s. 401], podczas gdy Singer [2009] pisze, że „strategia i etyka od dawna były uznawane za wyraz odmiennych wartości i priorytetów” [s. 480].

Nie jest zamiarem autora ponowne roztrząsanie, czy omawianie po raz kolejny argumentów za i przeciw wpisywaniu odpowiedzialności społecznej organizacji (CSR) w strategię organizacji i jej działań operacyjnych lub też tylko pewnego rodzaju organizacji, a mianowicie tych nastawionych na zysk. Kwestie te są dobrze omówione w istniejącej literaturze: [np. Davis, Blomstrom, 1975; Burke, Longsdon, 1996; Husted, Allen, 2000; Heugens, Dentchev, 2007; Bird *et al.*, 2007; Souto, 2009; Swiatkiewicz, Michalski, 2013; Orlitzky, Shen, 2013].

Mimo tych różnic, konfliktów, sporów i wątpliwości, które od lat charakteryzują relacje istniejące między strategią a etyką/CSR, istnieje silna i ciągła presja wywierana na organizacje, by włączały one CSR do swojej działalności [McWilliams, Siegel, 2001; Porter, Kramer, 2006; Fassin, 2008; Morsing, Perrini, 2009; Souto, 2009; Mishra, Modi, 2013], szczególnie w krajach rozwiniętych oraz w Europie [np. Komisja Europejska, 2001; 2011]. Komisja Europejska [2011] opracowała nawet polityczny dokument zatytułowany „Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”.

Nacisk wywierany na organizacje, by przyjmowały one w swojej strategii i działaniach operacyjnych *triple bottom line*, uzasadniane bywa wolą i oczekiwaniami społeczeństwa, które wyraża się w twierdzeniu, iż biznes jak wszystkie inne instytucje społeczne powinien przyjmować na siebie odpowiedzialność społeczną [Davis, Blomstrom, 1975; Almeida, Sobral, 2007]. Elkington [2006] na przykład wymienia trzy wielkie fale tej tendencji do wywierania społecznej presji na biznes w ostatnich latach: pierwsza fala społecznej presji na biznes zaczęła się w 1960 roku, osiągając szczyt na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych i związana była z narzuceniem na przemysł regulacji dotyczących ochrony środowiska; druga fala społecznej presji na biznes zaczęła się w połowie lat osiemdziesiątych i osiągnęła swój szczyt pod koniec lat osiemdziesiątych, a związana była z publikacją w 1987 roku przez Światową Komisję ds. Środowiska i Rozwoju (*World Commission on Environment and Development*) raportu „Nasza wspólna przyszłość”; trzecia zaś i ostatnia fala miała początek w 1990 roku i była związana z protestami i krytyką: Światowej Organizacji Handlu, Międzynarodowego Funduszu Walutowego, Banku Światowego, G8, *World Economic Forum* oraz innych organizacji i/lub instytucji.

Odpowiedzialność społeczna stwarza dodatkowe koszty dla organizacji, dlatego tego typu przedsięwzięcia wymagają funduszy [Davis, Blomstrom, 1975; McWilliams, Siegel, 2001; Souto, 2009]. Wiele inicjatyw w zakresie odpowiedzialności społecznej i odpowiedzialności związanej ze środowiskiem naturalnym najzwyczajniej nie pokrywa związanych z tym kosztów ekonomicznych, lecz ktoś musi za to zapłacić, a ponieważ wdrożenie tego typu przedsięwzięć wymaga korzystania z ograniczonych zasobów, więc tego typu projekty muszą być uporządkowane zgodnie z priorytetami [Davis, Blomstrom, 1975]. Jak zauważają Davis

i Blomstrom „Nie wystarczy, że niektóre działania społeczne są pożądane. Działanie musi być również pożądane w odniesieniu do jego społecznych kosztów” [Davis, Blomstrom, 1975, s. 32].

W okresie kryzysu gospodarczego lub trudności finansowych organizacji nie należy się spodziewać, by organizacje włączały do swojej strategii CSR [Souto, 2009], ale włączenie CSR do strategii, w okresie poprzedzającym trudności lub spowolnienie rozwoju gospodarki, może być okazją, aby organizacja przetrwała czasy kryzysu.

Wielu autorów porusza kwestię związków między CSR a strategią organizacji, analizując wpływ odpowiedzialności społecznej na wyniki gospodarcze i finansowe osiągane przez organizacje lub też odwrotnie [Burke, Longsdon, 1996; Toro, 2006; Bird *et al.*, 2007; Fassin, 2008; Souto, 2009; Mishra, Modi, 2013] celem wyjaśnienia oraz z zamiarem wzmocnienia zachęt do formułowania strategii społecznie odpowiedzialnych. Jednakże wyniki tych badań są mieszane, często zaś niejednoznaczne lub mylące [Burke, Longsdon, 1996; McWilliams, Siegel, 2001; Fassin, 2008; Morsing, Perrini, 2009; Souto, 2009; Ye, Zhang, 2011; Aguinis, Glavas, 2013]. Jednak to nie jest jedyny sposób, aby nawiązać do podnoszonych tu kwestii. W niniejszej pracy proponuje się odmienne podejście – podejście praktyczne, w którym nie stara się uwydatniać różnic, lecz poszukuje się elementów wspólnych oraz pozytywnej i wzajemnej synergii między CSR a strategią organizacji.

Ogólną metodą przyjętą w niniejszej pracy jest analiza i synteza materiałów zebranych na podstawie przeglądu literatury z różnych dziedzin, a mianowicie, zarządzania strategicznego, marketingu i etyki biznesu. Celem przeprowadzenia analizy/syntezy oraz dla celów narracji stosowanej w tekście używa się pojęć *bottom line* oraz *triple bottom line* zamiennie z takimi odpowiednio pojęciami, jak odpowiedzialność ekonomiczna oraz odpowiedzialność społeczna, tak jak to ma zazwyczaj miejsce w literaturze z etyki biznesu. Jak zauważa bowiem Elkington [2006] pojęcia ładu korporacyjnego, odpowiedzialności społecznej oraz zrównoważonego rozwoju stopniowo pokrywają się i to samo odnosi się również do innych bliskoznacznych terminów.

Zasadnicze cele niniejszej pracy stanowią odpowiedź na następujące pytania:

- czy organizacja może mieć strategię odpowiedzialności społecznej (CSR), lub też czy CSR może być częścią strategii organizacyjnej?
- w jaki sposób w codziennej praktyce przedsiębiorstwa (organizacje nastawione na zysk) dokonują wdrożenia CSR do swojej strategii?
- jakie są tego praktyczne skutki (konsekwencje) związane z misją i celami strategicznymi oraz osiąganymi wynikami?

2. Na czym polega strategia organizacji

Zgodnie ze słownikiem Webstera [1996], strategia oznacza: „naukę lub umiejętność łączenia i stosowania narzędzi wojennych w planowaniu i kierowaniu du-

żymi operacjami i działaniami wojskowymi (...); plan, metodę lub serię manewrów lub forteli w celu osiągnięcia określonego celu lub wyniku" [s. 1880]. Dla Rumelta [1980] podobnie, strategia: „to zbiór celów, zasad i planów, które razem wzięte określają zakres działania przedsiębiorstwa oraz jego sposób na przetrwanie i sukces” [s. 360], zaś według Portera [1996] oznacza ona: „stworzenie unikalnej i wartościowej pozycji, opartej o inny zestaw działań” [s. 68], ale także umiejętność pójścia na kompromis w momencie wyboru czego firma nie powinna robić, natomiast Kaplan, Norton [2001] traktują strategię jako unikalny i trwały sposób, za pomocą którego organizacje tworzą wartość.

Jak pokreślają liczni autorzy z dziedziny strategii i zarządzania strategicznego [Rumelt, 1980; Justis *et al.*, 1985; Fahey, Randall, 1994; Freire, 1998; Johnson, Scholes, 1999; Elms *et al.*, 2010], strategia lub orientacja strategiczna może przyczynić się do sukcesu (ewentualnie zapobiec porażce/niepowodzeniu) organizacji w perspektywie długokresowej. Sukces możemy rozumieć jako wzrost (pod względem: zrównoważonego rozwoju sprzedaży, aktywów lub wartości przedsiębiorstwa, odpowiedniego zysku lub rentowności, zdolności do innowacji itp.) w jednym okresie lub też jako redukcję wydatków (ograniczenie kosztów, ograniczenie działalności) w innym, lecz ostatecznie jest to przetrwanie i ciągłość organizacji w długiej perspektywie czasowej [Justis *et al.*, 1985; Freire, 1998]. Strategii nie można uznać za właściwą albo złą w jakimś absolutnym i abstrakcyjnym sensie, natomiast może ona być dobra bądź zła z punktu widzenia konkretnej firmy [Rumelt, 1980].

Do podstawowych elementów strategii organizacyjnej należy zdefiniowanie misji oraz określenie celów organizacji [Rumelt, 1980; Justis *et al.*, 1985; Burke, Longsdon, 1996; Freire, 1998; Johnson, Scholes, 1999]. Jak twierdzi Hampton *et al.* [1978]: „Organizacje istnieją po to by realizować cele i zamiary” [s. 457], zaś Rumelt [1980] potwierdza, iż strategia „przeważnie dotyczy wyboru celów” [s. 359]. „Te cele stanowią określenie tego, czym organizacja pragnie się stać i co zamierza osiągnąć w przyszłości, w odniesieniu do takich czynników, jak: skład aktywów i poziom zysków, pozycja w branży, asortyment produktów i udział w rynku” [Justis *et al.*, 1985, s. 6]. Istnieją trzy inne istotne cechy strategii organizacyjnej, a mianowicie: długoterminowy zasięg lub orientacja; szeroka perspektywa, zawierająca istotne czynniki i pożądane cele lub wyniki; oraz zintegrowany plan współdziałania wszystkich elementów (zasobów) organizacji [Justis *et al.*, 1985; Freire, 1998; Johnson, Scholes, 1999].

W klasycznym ujęciu strategia organizacji może być postrzegana jako proces decyzyjny, który zasadniczo składa się, z mniej lub bardziej powiązanych ze sobą, następujących działań [Justis *et al.*, 1985]:

1. Przypisanie/wybór misji i zamierzonych wyników oraz wyznaczenie wynikającej z tego struktury celów i zadań, do których realizacji organizacja będzie dążyć;

2. Ocena potrzeb/zasobów/umiejętności (finansowych, zarządczych/kadrowych, handlowych/marketingowych i technicznych), które wpływają na określenie potencjalnych ograniczeń (mocne i słabe strony organizacji);
3. Analiza wewnętrzna i zewnętrzna (włączając w to analizę bieżącej i przyszłej sytuacji), zawierająca zmienne/czynniki (ekonomiczne, demograficzne, technologiczne, społeczno-kulturowe i polityczno-prawne), które mogłyby mieć wpływ na strategię organizacji, jej misję oraz cele (szanse i zagrożenia);
4. Formułowanie strategii (włącznie z oceną alternatywnych strategii, ich zalet i wad oraz związanego z tym ryzyka);
5. Przegląd strategii pod względem wytyczonych celów oraz zmian zachodzących w otoczeniu organizacji;
6. Wdrożenie strategii poprzez: propagowanie związanej z nią polityki, rozwój planów działania oraz metod i technik operacyjnych, w celu osiągnięcia założonych celów;
7. Ocena strategii (analiza pozytywnych i negatywnych stron realizowanej strategii oraz podejmowanie działań naprawczych lub koniecznych zmian); w przypadku „kierownictwa ocena strategii sprowadza się zazwyczaj do tego, jak dobrze firma sobie radzi” [Rumelt, 1980, s. 359];
8. Kontrola strategii (monitorowanie zgodności podejmowanych działań z założonymi w planach) celem zagwarantowania, by wybrana strategia była wdrażana i realizowana zgodnie z zamierzeniami.

Watson [2003] prezentuje nieco inne podejście od uprzednio opisanego i zapewne bardziej odpowiednie do zrozumienia i interpretacji kwestii strategii odpowiedzialności społecznej organizacji. Według tego autora, obecna procesowa analiza strategii zbyt koncentruje się na poziomie organizacyjnym i przez to traci z pola widzenia zachodzące w niej procesy polityczne oraz indywidualnych graczy wywierających wpływ na realizowaną strategię. Podobnie Aguinis, Glavas [2013], w odniesieniu do CSR zauważają, iż badania nad strategią nadmiernie skoncentrowały się na makroanalizie, skupiając uwagę na poziomie instytucjonalnym, przez ich uwagę co umknął prosty fakt, że to właśnie jednostki podejmują wszelkie inicjatywy strategiczne, decyzje, a następnie wprowadzają je w życie i biorą na siebie odpowiedzialność za to.

Watson [2003] odrzuca myślenie systemowe, które według niego urzeczywistnia czy materializuje organizacyjne artefakty i nie zgadza się na traktowanie organizacji jako jednostki rządzącej się swoimi prawami, posiadającej stałe cechy takie na przykład, jak cele organizacyjne. Proponuje on zastosowanie podejścia procesowo-relacyjnego, z uwzględnieniem centralnego pojęcia „wymiany strategicznej”, albowiem jak twierdzi: „Stratedzy organizacyjni nieuchronnie wnoszą do swojej pracy związanej z budowaniem strategii osobiste nastawienia, projekty związane z ich tożsamością oraz życiowe priorytety, a wszystko to ma wpływ i jest uwarunkowane przez strategię, w tworzenie której są zaangażowani” [Watson, 2003, s. 1321]. O ile podejście Watsona [2003] z pewnością mogłoby być zastosowane do analizy

konkretnych rzeczywistych przypadków, wydaje się ono być mniej przydatne w ogólnej analizie wyjętej z kontekstu, tak jak to ma miejsce w niniejszej pracy.

Pojęcie strategii bywa wykorzystywane do różnych celów [Rumelt, 1980], zaś w literaturze i praktyce menedżerskiej można często natrafić na brak rozróżnienia między strategią a działaniami operacyjnymi [Porter, 1996]. wielokrotnie tak się dzieje, ponieważ strategia organizacyjna bywa zastępowana narzędziami stosowanymi w celu podnoszenia wydajności operacyjnej, takimi jak np.: *total quality management*, *reengineering*, *benchmarking*, *outsourcing*, *empowerment*, *learning organizations*, kompetencje kluczowe, zarządzanie zmianą itp. [Porter, 1996]. Porter [1996] twierdzi, że efektywność operacyjna, choć niezbędna do podwyższenia wydajności, jest niewystarczająca, gdyż jej techniki są łatwe do naśladowania przez rywali. Natomiast istotą strategii jest wybór unikalnej i wartościowej pozycji zakorzenionej w zespołach działań, które są o wiele trudniejsze do dopasowania i powielenia przez innych lub też, jak twierdzi Rumelt [1980], iż każda „strategia biznesowa jest unikalna” [p. 359]. Firma musi: „zapewnić większą wartość konsumentom lub wytworzyć porównywalną wartość przy niższych kosztach, albo dokonać obu rzeczy na raz. (...) Przewaga pod względem kosztów wynika ze sprawniejszego wykonania określonej działalności niż konkurencja. Podobnie, zróżnicowanie/dyferencjacja wynika zarówno z wyboru działań, jak też z tego jak one zostaną wykonane (...). Całkowita przewaga lub słabość wynika nie z kilku zaledwie, ale ze wszystkich działań przedsiębiorstwa” [Porter, 1996, s. 62]. Z drugiej strony, Rumelt [2003], podnosi kwestię, iż w dziedzinie strategii i zarządzania strategicznego istnieje konieczność jaśniejszego i precyzyjniejszego zdefiniowania lub odpowiedzi na pytanie, co się właściwie kryje pod pojęciem przewagi konkurencyjnej, dlatego że często używany termin tworzenia wartości i inne terminy pokrewne istniejące w literaturze mogą oznaczać wiele różnych sytuacji (np. wartość jest tworzona, gdy przychody ze sprzedaży przekraczają koszty; przewaga pojawia się w przypadku nadzwyczajnych zwrotów z inwestycji, stopy zwrotu z aktywów – ROA lub jako wynik wskaźnika P/BV – cena rynkowa/wartość księgowa; przewaga może także być wynikiem lepszych wyników uzyskanych na rynku itp.) lub po prostu nic. Rumelt [1980] przytacza aż cztery obszary sporów w tej kwestii.

Dla Portera [1996] strategia konkurencyjna oznacza odmienność, różnicę, bycie innym/inną. Jak zauważa „Oznacza ona świadomy wybór innego zestawu działań celem dostarczenia unikalnego zespołu wartości. (...) Istota strategii leży w działaniach – w wyborze wykonania działań w inny sposób lub wykonania odmiennych działań niż rywale” [s. 64]. Rumelt [1980] pisze z kolei, że strategia konkurencyjna „jest sztuką tworzenia i wykorzystywania przewagi, która jest najbardziej wymowna, trwała oraz natrudniejsza do powielenia” [s. 362] i „w przeciwieństwie do strategii ogólnej, skupia się raczej na różnicach między firmami, aniżeli na tym co stanowi ich wspólną misję” [Rumelt, 1980, s. 362]. Aguinis, Glavas [2013] również twierdzą, iż to, co jest istotne w strategii organizacji, to wyniki zależne od kontekstu, uzyskane dzięki jej przewadze konkurencyjnej, albowiem realiza-

cja czegokolwiek, co jest możliwe do uogólnienia lub upowszechnienia, z łatwością stałaby się obiektem do naśladowania przez jakąkolwiek inną organizację.

Czyżby to oznaczało, że jeśli wszystkie firmy chciałyby być społecznie odpowiedzialne i dbać o środowisko, to wówczas taka strategia nie byłaby w ogóle żadną strategią? Mówiąc inaczej, czy tego typu strategia stałaby się strategią ogólną i niekonkurencyjną, w sensie nadanym temu pojęciu przez Rumelta [1980]? A może oznacza to, że tylko niektóre firmy (pierwsze w każdym przemyśle lub branży) byłyby w stanie przyjąć strategię CSR, zaś pozostałe musiałyby wypracować odmienne strategie? Nie, nie wydaje się, albowiem CSR wiąże się z rozwiązywaniem konkretnych problemów społecznych oraz różnymi sposobami rozwiązywania tych problemów. Tymczasem we współczesnym świecie istnieje wiele nierozwiązanych problemów społecznych oraz tych dotyczących środowiska naturalnego. Co więcej, liczba tych problemów nie maleje, wręcz przeciwnie, do starych, które nadal są nierozwiązane, dołączają ciągle nowe. Wydaje się więc mało prawdopodobne, żeby firmy nie miały okazji, by prowadzić działalność gospodarczą, a jednocześnie przysparzać korzyści społeczeństwu oraz chronić środowisko naturalne. Jak twierdzą Aguinis, Glavas [2013]: „każda firma posiada odmienne kluczowe kompetencje, a stąd unikalne strategie wdrażania CSR” [s. 323]

3. Na czym polega odpowiedzialność społeczna

Odpowiedzialność społeczna oznacza świadome uwzględnianie interesu publicznego lub, wyrażając to innymi słowami, jest to: „obowiązek decydentów do podejmowania działań, które będą ochraniać i powiększać dobrobyt społeczeństwa jako całości wraz z ich własnym interesem” [Davis, Blomstrom, 1975, s. 39]. McWilliams, Siegel [2001] definiują odpowiedzialność społeczną jako: „działania, które wydają się promować nieco dobra społecznego, które wykracza poza interes firmy oraz wymogi prawne” [s. 117]. Komisja Europejska [2001] najpierw zdefiniowała odpowiedzialność społeczną biznesu jako „konceptję, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i środowiskową w swojej działalności gospodarczej i stosunkach z zainteresowanymi stronami” [s. 6], a przy promocji „Odnowionej strategii UE na lata 2011-2014 dotyczącej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw” skróciła ją do „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo” [Komisja Europejska, 2011, s. 7].

We współczesnym społeczeństwie wzrasta oczekiwanie, żeby biznes, poza dbaniem o swój własny ekonomiczny interes, przyczyniał się do rozwiązywania niektórych palących problemów społecznych oraz tych związanych ze środowiskiem naturalnym [Davis, Blomstorm, 1975].

W literaturze rozważania na temat CSR rowinęły się wokół dwóch skrajnych pozycji: orientacji nastawionej na zysk (minimalne zaangażowanie, społecznie neutralny wpływ, wąskie pojęcie, ograniczone do wartości i celów ekonomicznych i technicznych) oraz drugiej, orientacji: prospołecznej, proaktywnej, włączającej w to śro-

dowisko naturalne [Davis, Blomstrom, 1975; Buchholz, Rosenthal, 1998; Lewicka-Strzałecka, 1999; Sison, 2000; Lovell, 2002; Fisher, Lovell, 2003; Elkington, 2006; Bird *et al.*, 2007; Juravle, Lewis, 2008]. Zgodnie z Lewicką-Strzałecką [1999], apologetyci orientacji nastawionej na zysk, uważają maksymalizację zysku jako główny cel firmy, zaś zarabianie pieniędzy dla akcjonariuszy/udziałowców spółki (właścicieli) jako wyłączny obowiązek menedżerów. Zwolennicy zaś orientacji prospołecznej twierdzą, że biznes może i powinien „robić dobrze, czyniąc dobro” [Spiller, 2000, s. 49].

W przeciwieństwie do tradycyjnego, jedyne i wyłączonego celu działalności biznesu/organizacji (*bottom line*), który ogranicza się do zysku (wymiar ekonomiczny lub finansowy), obecnie można mówić o istnieniu potrójnego celu organizacyjnego (*triple bottom line*): ekonomicznego, społecznego i związanego z ochroną środowiska [Fisher, Lovell, 2003; Elkington, 2006].

Triple bottom line (lub *people, planet and profit*) to inna forma mówienia o lub wyrażania odpowiedzialności organizacji w wymiarze ekonomicznym, społecznym i środowiskowym, również często obecna w literaturze [np.: Graafland *et al.*, 2003; Aguinis, Glavas, 2013]. Termin *triple bottom line* został zaproponowany przez Elkingtona [1994] i nawiązuje do „faktu, że przedsiębiorstwa i inne organizacje tworzą wartość w wielu wymiarach. W tym przypadku mówimy o ekonomicznej, społecznej i środowiskowej wartości dodanej lub zniszczonej” [Elkington, 2006, s. 523-4]. Dla Schroedera, Denoble’a [2014] biznes *triple bottom line* to taki biznes, który służy klientom, pozwala na wypracowanie zysku i przyczynia się do ochrony środowiska: „odzwierciedla on rosnącą społeczną wolę do tworzenia i działania w biznesie, który pozytywnie przyczynia się do gospodarki światowej” [s. 48].

Według Kalera [2003], teoria interesariuszy, w której zakłada się, że ostatecznym celem organizacji jest służyć tym wszystkim, którzy są uznawani za jej strony zainteresowane, przeciwstawia się koncepcji firmy skupionej na wartości dla udziałowców/akcjonariuszy, która z kolei zakłada, iż ostatecznym celem organizacji jest służyć interesom jej udziałowców/akcjonariuszy. Koncepcja interesariuszy (*stakeholders*), jak pisze Luijk [2000], jest centralnym pojęciem w etyce biznesu.

Według Gasparskiego [2002], próba odpowiedzi na pytanie, przed kim i za co firmy są odpowiedzialne, doprowadziła do sformułowania teorii interesariuszy. „Przedsiębiorcy są społecznie odpowiedzialni, gdy uwzględniają potrzeby i interesy innych osób, na które działalność biznesu może wpływać. Postępując w ten sposób, wybiegają oni poza ich własne sprawy, a także poza wąski, ekonomiczny i techniczny interes ich firm.” [Davis, Blomstrom, 1975, s. 40].

Stakeholders lub interesariusze organizacji to wszystkie te osoby, grupy lub organizacje, które mogą mieć na nią wpływ lub, na które ona może wywierać wpływ, a także ci, których dobrobyt zależy od organizacji, czyli: właściciele (udziałowcy, akcjonariusze, inwestorzy itp.), pracownicy, klienci, dostawcy, konkurenci, dystrybutorzy/pośrednicy, instytucje finansowe, grupy interesów, społeczność

ci lokalne, sądy, gminy, samorządy, instytucje edukacyjne, środowisko naturalne, itd. [Davis, Blomstrom, 1975; Moreira, Cunha, 1997; Buchholz, Rosenthal, 1998; Lewicka-Strzałecka, 1999; Husted, Allen, 2000; Porębski, 2000; Freeman, 2002; Gasparski, 2002; Fisher, Lovell, 2003].

Koncepcja interesariuszy, jak twierdzi Freeman [2002], nie jest nowa, rozwinęła się w latach sześćdziesiątych i, zgodnie ze starą tradycją, podchodzi do działalności gospodarczej jako integralnej części społeczeństwa, a nie jako instytucji działającej poza społeczeństwem lub służącej czysto ekonomicznym celom.

Z kolei Porter, Kramer [2006, 2011] uważają, że kierownictwo firm, rządy różnych krajów i organizacje pozarządowe muszą zmienić sposób myślenia, na którym opiera się aktualne podejście do CSR, zastępując to, co nazywają ci autorzy mentalnością społecznej odpowiedzialności, na coś, co można by nazywać „społeczną integracją organizacji/korporacji”. Według nich, wszyscy ci wspomniani wyżej interesariusze powinni zacząć postrzegać: „społeczną odpowiedzialność raczej jako budowanie wspólnej wartości aniżeli jako kontrolowanie szkód lub kampanię PR-ową” [Porter, Kramer, 2006, s. 92].

4. W jaki sposób organizacje nastawione na zysk mogą włączać cele CSR do swojej strategii? Kilka propozycji zaczerpniętych z literatury i praktyki organizacyjnej

W tej części należałoby, jak się wydaje, zacząć od przedstawienia argumentów lub odpowiedzi na pytanie w jakim celu lub po co włączać CSR do strategii organizacji oraz dlaczego jest to konieczne lub dlaczego firmy powinny to robić? Natomiast odpowiedzi w tej kwestii mogą być następujące:

- wraz z włączaniem celów społecznych i ekologicznych do strategii organizacji, poza jednym celem ekonomicznym, spełnia się wolę społeczeństwa, by „robić dobrze, czyniąc dobro” [Spiller, 2000, s. 149];
- ze względu na fakt, że biznes i przedsiębiorstwa stanowią we współczesnym świecie dominujące i jedne z najsilniejszych instytucji oraz dlatego, że mają do swojej dyspozycji bogate zasoby, które mogą być użyte w celu rozwiązywania problemów społecznych i środowiskowych, powinny one wziąć na siebie odpowiedzialność za społeczeństwo jako całość i środowisko naturalne, w którym żyjemy [Davis, Blomstrom, 1975; Spiller, 2000], lub jak to przedstawiają Porter, Kramer [2006]: celem CSR jest poprawa społecznego dobrobytu;
- w stosunku do biznesu są wysuwane istotne, nowe oczekiwania związane z odpowiedzialnością społeczną: „albowiem biznes był niezwykle skuteczny w spełnianiu dawnych oczekiwań” [Davis, Blomstrom, 1975, s. 24] lub jak pisze Souto [2009] w odniesieniu do CSR: „wszyscy w sferach akademickich i biznesowych zgadzają się, że jest to zasadnicza strategia, aby

osiągnąć zrównoważony rozwój, którego nasz zglobalizowany świat potrzebuje” [s. 38];

- według Burkego, Longsdona [1996] oraz Aguinisa, Glavasa [2013], strategia CSR zmniejsza koszty działania, zwiększa morale i lojalność pracowników oraz podnosi wydajność, albowiem „wykonywanie obowiązków pracowniczych w organizacjach społecznie odpowiedzialnych pomaga pracownikom poczuć, że ich praca służy wyższym celom” [Aguinis, Glavas, 2013, s. 318];
- o ile w „ostatnich latach biznes postrzegany jest coraz bardziej jako główna przyczyna problemów społecznych, środowiskowych i gospodarczych”, jest też on „powszechnie postrzegany jako prosperujący kosztem szerszej społeczności” [Porter, Kramer, 2011, s. 64].

Nie ma uniwersalnych rozwiązań na włączanie celów społecznych i/lub środowiskowych do strategii organizacji, ale istnieje wiele możliwych, tyle ile jest istniejących organizacji oraz nierozwiązanych problemów.

Jakie więc są praktyczne rozwiązania włączania celów i zadań w zakresie CSR do strategii organizacji w praktyce organizacyjnej? Odpowiedź na to pytanie staramy się znaleźć w analizie dwóch przykładów wziętych z praktyki, a przedstawionych poniżej, jak również w wybranych rozważaniach lub propozycjach rozwiązania tego problemu przedstawionych w literaturze.

4.1. Jak organizacja typu *start-up*, nowe przedsiębiorstwo może rozwijać się, osiągając zyski i jednocześnie dążyć do celów społecznych oraz ochrony środowiska?

Znaczna część nowych przedsiębiorstw (*start-ups*, nowych inicjatyw) nie przeżywa w dłuższej perspektywie czasu: tylko 60% nowych przedsiębiorstw przeżywa okres trzech lat i nie więcej niż 35% przeżywa 10 lat [Gage, 2012]. Każdy, kto kiedykolwiek próbował, dobrze wie, jak trudno jest przekształcić pomysł w dochodowy i długofalowy biznes. Kiedy ten nowy biznes, poza wymiarem ekonomicznym, obejmuje również wymiar społeczny i ekologiczny, może się wydawać, że staje się to jeszcze trudniejsze i narażone na większe ryzyko.

Historię firmy *Solo Eyewear*, która produkuje okulary z przetworzonego bambusa, założonej w 2011 roku w Stanach Zjednoczonych można prześledzić na jej stronie internetowej [<http://www.soloeyewear.com>]. Jednak można także przeczytać analizę tego przypadku w pracy dwóch autorów Schroedera i Denoble’a [2014], którzy towarzyszyli rozwojowi tej firmy.

Firma *Solo Eyewear* przyjęła misję służenia klientom, ochrony środowiska naturalnego i zarabiania pieniędzy, dlatego do produkcji okularów przeciwsłonecznych wykorzystuje surowiec pochodzący z recyklingu, jednocześnie starając się pomagać ludziom w przywracaniu im wzroku, poprzez dostarczanie im okularów lub poprzez chirurgiczne usuwanie zaćmy. Według Schroedera, Denoble’a [2014] założycielka firmy, Jenny Amaraneni: „bez produktu na starcie, bez dystrybucji

i bez strategii dochodów, starała się rozwinąć firmę, która mogłaby dostarczyć na rynek cenny produkt, a jednocześnie pozostać wierna korporacyjnej wizji, wpływając pozytywnie na mniej szczęśliwych ludzi” [s. 48]. Autorzy przypisują sukces firmy „wizji, pasji, przejrzystej komunikacji założycielki oraz efektowi dźwigni, jaki miała ona na zasoby/środki partnerów” [Schroeder, Denoble, 2014, s. 48].

Cytując bezpośrednio ze źródła: „Koncepcja *SOLO Eyewear* powstała w trakcie zajęć na Uniwersytecie Stanowym w San Diego. Jenny studiowała *MBA*. Pod koniec zajęć z przedmiotu przedsiębiorczość międzynarodowa miała ona możliwość przeczytania *Wyjście z ubóstwa* Paula Polaka. Czytając tę książkę, odkryła, jak wielka jest potrzeba opieki okulistycznej na świecie i postanowiła dokładniej przeanalizować ten problem. Jenny, która sama ma słaby wzrok, natrafiła na dwie wstrząsające statystyki: około 1 miliarda ludzi nie ma dostępu do opieki okulistycznej i prawie 80% przypadków ślepoty na świecie można zapobiec. (...) Narodził się pomysł na *SOLO Eyewear*. Od rozpoczęcia działalności w 2011 roku, *SOLO* przywróciła wzrok prawie 10 000 potrzebujących tego ludzi w 19 krajach i jest to dopiero początek” [<http://www.soloeyewear.com/pages/about-us>].

4.2. Jak przekształcić zazwyczaj brudny biznes w strategię przyjazną środowisku?

Innym przykładem odpowiedzialności społecznej, wpisanej w długofalową strategię organizacji, jest firma *Ecover*, której historia została opisana przez D. Develtera w publikacji firmowej zatytułowanej „*The Ecological Factory Manual*”, a powiełonej przez Lambina [2000] w jego podręczniku z marketingu strategicznego. Firma *Ecover* została założona w 1979 lub 1980 roku w Belgii przez Fransa Bogaertsza w celu produkcji środków czyszczących pozbawionych fosforanów oraz mających minimalny wpływ na środowisko naturalne. Na początku lat dziewięćdziesiątych firma miała pewne trudności finansowe, ale oryginalny pomysł firmy (wykorzystanie zasobów odnawialnych pochodzenia naturalnego oraz biodegradowalnych materiałów, minimalizacja zanieczyszczeń i odpadów, uproszczenie i modyfikowalność opakowań itp.) został przywrócony wraz z budową pierwszej ekologicznej fabryki na świecie, która kosztowała 30% więcej niż koszt tradycyjnej fabryki. Obecnie *Ecover* jest częścią holding *Ecover Group* – globalnej firmy oraz stanowi dobrze znany przypadek w marketingu i zarządzaniu strategicznym.

Zgodnie z tym, jak sama firma przedstawia swoją historię: „W 1979 roku grupa ekologicznych pionierów starała się pomóc ludziom uwolnić od wszystkich swoich złych nawyków przy czyszczeniu. (...) W tym czasie wiele środków czyszczących zawierało toksyczne składniki. Te toksyczne składniki mogły zanieczyszczać ciekłe wodne, mogły niszczyć przyrodę, a nawet być szkodliwe dla ludzi używających tych środków do czyszczenia. Wizjonerzy naukowcy wiedzieli, że jeśli ludzie nadal będą korzystać z toksycznych produktów, świat wkrótce stanie się bardzo brudnym miejscem. W małej szopie w belgijskiej prowincjonalnej miejscowości założyli więc *Ecover* i wprowadzili na rynek pierwszy na świecie wolny od fosforanów

proszek do prania, udowadniając, że można uzyskać potężną czystość i nadal sprawać, by matka natura była szczęśliwa. Od tamtego czasu *Ecover* przeszła długą drogę. Z aktualną siedzibą w San Francisco, w dalszym ciągu czerpiemy inspirację z natury, by być pionierami ekologicznych składników czyszczących, które dobrze działają i nie zostawiają brudu. Obecnie posiadamy 35 produktów rozprawdzanych w ponad 40 krajach. (...) Oprócz naszych zielonych fabryk w Belgii i Francji, otwieramy fabrykę w Chicago, która zapewne będzie pierwszą fabryką z platynowym certyfikatem *LEED* (*Leadership in Energy and Environmental Design*) w branży” [<http://us.ecover.com/about-us/>].

4.3. Wybrane propozycje koncepcji strategii CSR opracowane na podstawie literatury przedmiotu

McWilliams, Siegel [2001] proponują wykorzystanie neoklasycznej analizy kosztów i korzyści w celu określenia optymalnego poziomu inwestycji w *CSR*, która maksymalizowałaby zyski firmy, a jednocześnie zaspokajała popyt interesariuszy na społeczną odpowiedzialność. Zgodnie z tymi autorami, *CSR* może być postrzegana jako forma inwestycji w zróżnicowanie/dyferencjację produktów. „W tym kontekście można mówić o ‘zasobach’ i ‘wynikach’ *CSR*” [McWilliams, Siegel, 2001, s. 119]. Kierownictwo przedsiębiorstw powinno stosować te same procedury przy podejmowaniu decyzji w zakresie *CSR*, jak robi to w odniesieniu do wszystkich innych, decyzji [McWilliams, Siegel, 2001]. Dla McWilliamsa, Siegela [2001], po stronie popytu, *CSR* może być postrzegana jako sposób osiągania dyferencjacji, jako element budowy reputacji oraz jako środek służący zmniejszeniu asymetrii informacji, w wyniku darmowej reklamy w środkach masowego przekazu; po stronie zaś podaży, *CSR* może dawać korzyści skali i korzyści zakresu, albowiem „atrybuty *CSR* są, jak każde inne atrybuty, oferowane przez firmę” [s. 125].

Punkt widzenia prezentowany przez Portera, Kramera [2006] jest w zasadzie taki sam jak McWilliamsa, Siegela [2001], z tym, że dodają oni kilka strategicznych kwestii. Wspomniani autorzy twierdzą, że organizacje powinny podchodzić do *CSR* w ten sam sposób, w jaki podchodzą do swojej działalności podstawowej. „*CSR* może być czymś więcej niż tylko kosztem, ograniczeniem lub charytatywnym gestem – ona może być źródłem możliwości, innowacji i przewagi konkurencyjnej” [Porter, Kramer, 2006, s. 80]. Autorzy ci uważają, iż w szerokim wachlarzu problemów związanych z *CSR* można wyróżnić trzy rodzaje mniej lub bardziej strategicznych dla firmy i mniej lub bardziej istotnych dla społeczeństwa kwestii, a mianowicie: (1) ogólne problemy społeczne, które mogą być społecznie ważne, ale bez znaczącego związku z działalnością przedsiębiorstwa oraz bez wpływu na jego długoterminową konkurencyjność; (2) kwestie społeczne związane z łańcuchem wartości, które znacząco determinują i są zdeterminowane przez codzienną działalność firmy, jej praktyki i zwyczaje, związane z: kreowaniem, wytwarzaniem, marketingiem i dystrybucją produktów i usług; oraz (3) to, co Porter, Kramer [2006] nazywają „społecznym wymiarem kontekstu konkurencyjnego”, odnoszącym się do „czyn-

ników w otoczeniu zewnętrznym, które znacząco wpływają na siłę sprawczą, leżącą u podstaw konkurencyjności w miejscach działalności firmy” [Porter, Kramer, 2006, s. 85], czyli: dostępności środków/czynników produkcji, uwarunkowania popytu, poziomu i warunków rywalizacji oraz infrastruktury wspierającej [Porter, Kramer, 2002]. Według Portera, Kramera [2006], każda firma powinna przyporządkować problemy/kwestie społeczne do tych trzech kategorii i uporządkować je zgodnie z ich potencjalnym wpływem. Zaangażowanie strategiczne firmy w CSR zwiększa się, gdy odchodzi ona od prostego łagodzenia szkodliwych wpływów, wynikających z łańcucha wartości, stosowania dobrych praktyk obywatelstwa korporacyjnego, i przechodzi do określenia niewielkiego zestawu inicjatyw, ściśle powiązanych z podstawową działalnością przedsiębiorstwa, których społeczne oraz ekonomiczne korzyści są duże, odmienne i jedyne pod względem oferowanej wartości [Porter, Kramer, 2006]. Jak zauważają Porter i Kramer: „Kiedy praktyki i inwestycje łańcucha wartości w danym kontekście konkurencyjnym są w pełni zintegrowane, CSR staje się trudna do odróżnienia od codziennej działalności firmy” [Porter, Kramer, 2006, s. 89]. Kilka lat później ci sami autorzy pogłębili to podejście, nazywając je procesem tworzenia wspólnej wartości i zdefiniowali „jako politykę i praktyki operacyjne, które zwiększają konkurencyjność firmy, podnosząc jednocześnie warunki gospodarcze i społeczne społeczności, w której ona działa” oraz, gdzie pojęcie wartość oznacza „korzyści w stosunku do kosztów, a nie jedynie same korzyści” [Porter, Kramer, 2011, s. 66]. Inni autorzy, jak np. Aguinis, Glavas [2013], używają tego samego terminu (wspólne wartości), który rozumieją, jako rodzaj działań, które są korzystne zarówno dla biznesu, jak i społeczeństwa, lecz które mogą być rozumiane jako peryferyjne lub jako wbudowane w organizację z punktu widzenia jej zaangażowania strategicznego i/lub operacyjnego. Jak zauważają Aguinis i Glavas: „Mimo, że większość firm posiada deklaracje wartości (...) w rzeczywistości większość deklaracji wartości jest tylko słowami na skrawku papieru lub na stronie internetowej firmy, a jedyną, prawdziwą wartością są korzyści finansowe dla firmy. Gdy CSR jest wbudowana, wartości stają się rzeczywistością” [Aguinis, Glavas, 2013, s. 321].

Kiedy rozważamy kwestie odpowiedzialności społecznej organizacji, chcielibyśmy wiedzieć, jakie mogą być te cele społeczne i środowiskowe, których organizacja mogłaby się podjąć i zintegrować ze swoją strategią. Jak twierdzą Porter, Kramer [2006]: „wiele firm przyjęło wobec CSR podejście w formie listy kontrolnej zadań, wykorzystując w tym celu zestawy standardowych zagrożeń społecznych i środowiskowych” [s. 88]. Zgodnie z tymi autorami, listy kontrolne zadań są dobre jako pierwszy krok, jednak kolejnym krokiem powinno być większe zaangażowanie się i silniejsze powiązanie problemów czy zadań społecznych i ekologicznych z podstawową działalnością organizacji.

Davis, Blomstrom [1975] przedstawili w swojej książce kilka potencjalnych obszarów zaangażowania społecznego organizacji. Lista problemów społecznych możliwych do podjęcia przez organizacje, przedstawiona w publikacji Davisa i Blomstroma [1975], dotyczy, jak się wydaje, gorących kwestii społecznych i śro-

dowiskowych lat siedemdziesiątych, specyficznych dla Stanów Zjednoczonych, a mianowicie:

1. Ekologia i jakość środowiska naturalnego (usuwanie istniejących zanieczyszczeń; projektowanie procesów zapobiegających zanieczyszczeniom; poprawa estetyki; kontrola hałasu; rozproszenie przemysłu; kontrola użytkowania gruntów; wymóg recyklingu);
2. Konsumpcjonizm/konsumeryzm (prawda i uczciwość przy udzielaniu pożyczek/kredytów, w reklamie, i innych działaniach gospodarczych; gwarancje jakości dla produktów i usług; kontrola szkodliwych produktów);
3. Potrzeby społeczności lokalnych/wspólnot (wykorzystanie wiedzy menedżerskiej do rozwiązywania problemów społecznych, zmniejszenie roli przedsiębiorców w strukturach władzy społecznej, wsparcie placówek opieki zdrowotnej, pomoc w rewitalizacji miast);
4. Stosunki z rządem i jego agencjami (ograniczenia dotyczące lobbingu; kontrola działań politycznych biznesu, nowe regulacje dotyczące działalności gospodarczej; ograniczenia w operacjach międzynarodowych);
5. Filantropia biznesowa (wsparcie finansowe dla działań artystycznych, darowizny dla szkolnictwa; wsparcie finansowe dla różnorodnych organizacji charytatywnych);
6. Mniejszości i osoby niepełnosprawne (szkolenie osób długotrwale bezrobotnych; wyrównywanie szans przy zatrudnianiu, kwoty zatrudnienia dla mniejszości, uruchamianie programów dla alkoholików i narkomanów; zatrudnianie osób po odbyciu kary więzienia; budowa fabryk, zakładów i biur na obszarach zamieszkiwanych przez mniejszości; zaopatrywanie się w towary w firmach prowadzonych przez właścicieli pochodzenia mniejszościowego, przekwalifikowywanie pracowników wypieranych przez technologie);
7. Stosunki pracy (poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy; zakaz „eksportu miejsc pracy” do krajów o niskich kosztach siły roboczej, zapewnienie ośrodków opieki dziennej dla dzieci pracujących matek; rozszerzenie praw pracowniczych; kontrola emerytur, zwłaszcza nabywania praw emerytalnych; zapotrzebowanie na partycypację pracowniczą);
8. Stosunki z akcjonariuszami (otwarcie rad nadzorczych na członków, reprezentujących różne grupy interesu; zakazu działalności w krajach o rządach rasistowskich lub kolonialnych; poprawa ujawniania informacji finansowych; ujawnianie działań mających wpływ na środowisko i kwestie społeczne);
9. Działalność gospodarcza (kontrola koncernów; podział gigantycznych struktur przemysłowych; ograniczenia korzystania z patentów).

Od czasu publikacji książki Davisa, Blomstroma [1975] wiele się zmieniło: w wyniku postępu technicznego uległy zmianie niektóre potrzeby społeczne; poglądy na niektóre kwestie społeczne i środowiskowe zostały zweryfikowane; pojawiły się nowe problemy społeczne i środowiskowe, podczas gdy stare problemy pozostały w więk-

szości nierozwiązane itp. Dwadzieścia pięć lat później Spiller [2000] zaprezentował podobny zestaw listy potencjalnych, społecznych i środowiskowych celów i zadań do wyboru i wpisania do strategii przez organizacje. Lista Spillera [2000] składa się z sześciu głównych interesariuszy i dziesięciu celów społecznych i środowiskowych przypadających na każdą grupę interesariuszy. Jak twierdzi sam autor, lista ta nie jest pełna ani niepodważalna. Pozwala ona jednak organizacjom dokonać wyboru i skupić się na jednym lub kilku celach, a mianowicie::

1. Społeczność lokalna/wspólnota (hojne datki finansowe; innowacyjne wspieranie inicjatyw; wsparcie dla programów edukacyjnych i pomoc w szkoleniu zawodowym, bezpośrednie zaangażowanie w projekty i kwestie społeczne; programy wolontariatu społecznego; wsparcie dla lokalnej działalności gospodarczej; udzielanie się w kampaniach na rzecz ochrony środowiska i zmian społecznych; podejście do filantropii promujące inicjatywy pracownicze, wspieranie wydajnego i skutecznego działania wspólnoty; ujawnianie wyników działalności społecznej i środowiskowej);
2. Środowisko naturalne (polityka, organizacja i zarządzanie związane z ochroną środowiska; polityka redukcji zużycia materiałów, reutilizacji i recyklingu; monitorowanie, minimalizacja i przyjmowanie odpowiedzialności za zanieczyszczanie środowiska; gospodarka odpadami; oszczędność energii; skuteczne reagowanie na zagrożenia; dialog społeczny i ujawnienia informacji; kontrola i nadzór nad wytwarzanymi produktami, wymaganie ochrony środowiska od dostawców; audyty dotyczące ochrony środowiska);
3. Pracownicy (sprawiedliwe wynagradzanie; skuteczna komunikacja; umożliwianie kształcenia i rozwoju; zdrowe i bezpieczne środowisko pracy w trakcie wypełniania obowiązków pracowniczych; równe szanse przy zatrudnianiu; bezpieczeństwo pracy; kompetentne przywództwo; poczucie wspólnoty; integracja z misją społeczną);
4. Klienci (wzorowy program jakości w branży; dobry stosunek jakości do ceny; zgodne z prawdą i uczciwe promocje; ujawnianie pełnej informacji o produktach; przywództwo w dziedzinie badawczo-rozwojowej; minimalizacja opakowań, szybka i grzeczna odpowiedź na uwagi, skargi i obawy klientów; dialog z klientami; bezpieczne produkty; produkcja i skład produktu społecznie i środowiskowo odpowiedzialne);
5. Dostawcy (rozwijanie i utrzymywanie długoterminowych relacji z dostawcami; jasne oczekiwania; płaćcenie uczciwej ceny oraz spłaćcenie należności zgodnie z uzgodnionymi warunkami; uczciwe i kompetentne prowadzenie sporów i rozwiązywanie konfliktów; realne wymagania dotyczące przewidywanych zakupów; zachęta do dostarczania innowacyjnych propozycji, wspieranie podnoszenia przez dostawców osiągniętych wyników w zakresie ochrony środowiska i odpowiedzialności społecznej; korzystanie z lokalnych dostawców, zaopatrywanie się u dostawców z mniej-

- szości etnicznych/narodowych; uwzględnianie czynników społecznych i ochrony środowiska przy wyborze dostawców);
6. Akcjonariusze (zapewnienie akcjonariuszom wysokich i długoterminowych odsetek; udostępnianie wyczerpujących i przejrzystych informacji; zachęcanie pracowników do nabywania akcji/posiadania udziałów; rozwijanie i budowanie relacji z akcjonariuszami; jasna polityka dotycząca dywidend oraz wypłata adekwatnych dywidend; dobre zarządzanie ładem korporacyjnym; zapewnienie dostępu do dyrektorów firmy i menedżerów wyższego szczebla; zadbanie o to, by roczne sprawozdania oraz sprawozdawczość finansowa oddawała wszechstronny obraz wyników osiągniętych przez firmę; jasna, długoterminowa strategia biznesowa; otwarta komunikacja z instytucjami finansowymi).

Lista Spillera [2000] została wykorzystana przez Lambertiego i Lettieriego [2009] w ich badaniu porównań podłużnych nad praktykami i strategią korporacyjną związaną z CSR.

Obecnie *Global Reporting Initiative* [<https://www.globalreporting.org/pages/default.aspx>] również przedstawia w różnych językach listę lub zestaw standardowych kwestii w dziedzinie CSR i kwestii pochodnych, gotowych do przyjęcia i wdrożenia przez firmy z różnych gałęzi przemysłu, która także uwzględnia problematykę dużych oraz małych i średnich przedsiębiorstw [Porter, Kramer, 2006; Fassin, 2008].

W latach dziewięćdziesiątych Kaplan, Norton [2001] zaproponowali „zrównoważoną kartę wyników” (*“balanced scorecard”*) jako swego rodzaju rozwiązanie problemu pomiaru wydajności, a później zastosowali ją w procesie wdrażania nowych strategii. Według tych autorów, strategie zmieniają się, ponieważ „możliwości tworzenia wartości zmieniają się, przechodząc od zarządzania rzeczowymi aktywami do zarządzania strategiami opartymi na wiedzy, które wykorzystują niematerialne aktywa organizacji: stosunki z klientami, innowacyjne produkty i usługi, wysokiej jakości reagujące procesy operacyjne, technologie informacyjne i bazy danych oraz możliwości, umiejętności i motywację pracowników” [s. 151].

W ramach przyjmowanej zazwyczaj typologii, w której przedsiębiorstwa dzieli się na duże (włączając w to korporacje międzynarodowe), małe i średnie (MŚP), istnieją również duże różnice w podejściu do relacji istniejących między strategią organizacji a jej społeczną odpowiedzialnością. Badania poświęcone związkom łączącym CSR ze strategią oraz propozycje przekształcania strategii czysto biznesowej w taką, która byłaby również społecznie i ekologicznie odpowiedzialna, skupiają się głównie na dużych, międzynarodowych firmach [Fassin, 2008; Morsing, Perrini, 2009; Lamberti, Noci, 2012]. W państwach Unii Europejskiej jednak aż 99% wszystkich przedsiębiorstw oraz około dwóch trzecich zatrudnienia w gospodarce (z wyłączeniem sektora finansowego) ma miejsce w MŚP [Eurostat, 2014]. Ukryte założenie, iż rozwiązania związane ze strategią odpowiedzialności dużych firm (jak np. formalizacja CSR, sprawozdania dotyczące CSR lub ujawnianie infor-

macji na ten temat) mogą być z powodzeniem powielane w MŚP jest błędne, a w niektórych przypadkach może być nawet szkodliwe [Fassin, 2008].

Małe i średnie przedsiębiorstwa wydają się być świadome swojej odpowiedzialności społecznej i środowiskowej, jednak z trudnością wpisują one zadania związane z CSR do swojej strategii [Morsing, Perrini, 2009; Lamberti, Noci, 2012]. Według Morsinga, Perriniego [2009] oraz Lambertiego, Nociego [2012] rola i charakter związków łączących CSR ze strategią w przypadku MŚP jest odmienna niż w przypadku dużych przedsiębiorstw, ze względu na następujące czynniki: etos, kultura, wartości i tożsamość przedsiębiorcy MŚP odgrywają zasadniczą rolę w podejmowaniu decyzji związanych z CSR, ponieważ większość MŚP zarządzana jest osobiście przez ich właścicieli (nie występuje tu problem agencji jak w dużych przedsiębiorstwach); związki łączące strategię firmy z CSR są naturalne i nierozzerwalne, albowiem wynikają one z ciągłego dialogu z interesariuszami, którzy są dla firmy bezcenni; MŚP są bardziej socjotropijne, zależne i osadzone w otaczających je społecznościach/wspólnotach niż duże przedsiębiorstwa; decyzje podejmowane przez MŚP cechuje dynamiczna równowaga między proaktywnością w stosunku do CSR a efektywnością lub interesem własnym firmy, gdyż MŚP cechuje strukturalny niedobór środków/zasobów i ryzyko większych potencjalnych strat aniżeli ma to miejsce w przypadku dużych przedsiębiorstw; MŚP charakteryzuje także silniejsza integracja CSR ze strategią, by utrzymać zrównoważony rozwój. Według Lambertiego, Nociego [2012], średnie przedsiębiorstwa stanowią odrębną kategorię zarówno od dużych przedsiębiorstw, jak i MŚP, dlatego że posiadają one cechy podobne do małych firm (np. oparte na kontroli ryzyka podejście do CSR, socjotropizm, zależność od społeczności lokalnej/wspólnoty i od środowiska), podczas gdy inne ich cechy są typowe dla dużych przedsiębiorstw (np. dostępność środków i zasobów oraz umiejętności/kompetencje związane z zarządzaniem).

Rozważając kwestie odpowiedzialności społecznej w powiązaniu ze strategią organizacji, nie można nie wspomnieć choćby o kwestii filantropii. Działalność filantropijna zależy od wielkości firmy, bowiem duże przedsiębiorstwa są bardziej zaangażowane w różne formy działań charytatywnych [Brammer *et al.*, 2006], jednocześnie wielkość darowizny wzrasta, gdy poprawiają się wyniki ekonomiczne osiągane przez firmę [CECP, 2014]. Jak twierdzą Porter, Kramer [2002], to co zazwyczaj jest nazywane strategiczną filantropią, nie jest ani filantropią w dosłownym znaczeniu tego słowa ani też nie jest strategiczne dla organizacji. Filantropia jest wykorzystywana w *public relations* i reklamie w celu promowania wizerunku firmy lub marki oraz poprawy jej reputacji, za pośrednictwem marketingu społecznie zaangażowanego (*cause-related marketing*) lub innego rodzaju działalności sponsorowanej, aby podnieść morale pracowników lub zwiększyć widoczność firmy, by w ten sposób zyskać dla niej przychylność klientów, społeczności lokalnej/wspólnoty lub pracowników [Porter, Kramer, 2002; Brammer *et al.*, 2006]. Czasem zdaniem Portera i Kramera: „nasuwają się realne wątpliwości, czy tego typu podejście rzeczywiście działa, czy jedynie uruchamia społeczny cynizm co do motywów firmy” [Porter, Kramer, 2002, s. 57], tak jak miało to miejsce w przy-

padku jednego z największych producentów tytoniu, wymienianego przez Portera, Kramera [2002], który w 1999 roku wydał mniej na filantropię niż na kampanię reklamującą tę działalność. Inny tego typu przykład przedstawiają Baghi *et al.* [2009]. Piszą oni o włoskiej firmie telekomunikacyjnej, która oznajmiła, iż rozpoczyna kampanię jednego euro od każdej wiadomości tekstowej (*sms*) wysłanej przez użytkowników telefonów komórkowych, aby w ten sposób zebrać środki na cele charytatywne, a w rzeczywistości zaczęła pobierać dodatkowe opłaty za esemesy, odkładając na cel charytatywny tylko niewielką część dochodów z tej kampanii.

Gdy jednak firma wykorzystuje filantropię po to by polepszyć swoje otoczenie konkurencyjne (filantropia skoncentrowana na kontekście) w tych miejscach, w których prowadzi działalność, może ona wzmocnić swoje możliwości, realizując przy tym jednocześnie cele społeczne i ekonomiczne [Porter, Kramer, 2002]. O ile strategia odgrywa marginalną rolę w kwestii tego jak wielkie środki firma przekazuje w ramach darowizn, o tyle rola jej staje się istotna jeśli chodzi o sposób w jaki firma zarządza działalnością filantropijną [Brammer *et al.*, 2006]. Dla Aguinisa, Glavasa [2013] filantropia, wolontariat, itp., należą do peryferyjnych działań związanych z *CSR*, a nie do działań wbudowanych, nie stanowią więc one integralnej części strategii społecznie odpowiedzialnej.

5. Uwagi końcowe

W niniejszej pracy został przedstawiony krótki przegląd literatury na temat strategii organizacyjnej oraz odpowiedzialności społecznej, dokumentując to dwiema historiami sukcesu strategii organizacyjnych, które zawierają *triple bottom line*, czyli cele ekonomiczne, społeczne oraz przychylne środowisku naturalnemu, jak również kilka propozycji możliwych rozwiązań zaczerpniętych z literatury przedmiotu.

Obie dziedziny (strategia i etyka, włączając do tej ostatniej odpowiedzialność społeczną) wydają się znacznie różnić, mimo wzrastającej liczby publikacji, które starają się je zbliżyć.

W praktyce organizacyjnej związki łączące obie dziedziny (strategię i odpowiedzialność społeczną organizacji) nie wydają się być zbieżne, mimo silnych nacisków społecznych oraz wysiłku instytucjonalnego, oczywiście poza kilkoma przykładami sukcesu, które zaprzeczają tezie sformułowanej na początku tego zdania – co budzi nadzieję na przyszłość. Tak na przykład większość z 250 przedsiębiorstw z listy magazynu *Fortune* publikuje sprawozdania dotyczące inicjatyw związanych z odpowiedzialnością społeczną i w ciągu ostatnich lat liczba ich wzrasta; więcej przedsiębiorstw publikujących sprawozdania zwraca przy tym uwagę na możliwości handlowe (87%) niż na ryzyko ekonomiczne (81%) związane z odpowiedzialnością społeczną i ekologiczną, choć oba odsetki są bardzo zbliżone; większość przedsiębiorstw z listy *Fortune* 250 (83%) informuje, iż posiada strategię *CSR*, lecz

przedsiębiorstwa amerykańskie najrzadziej informują w swoich sprawozdaniach o strategii [KPMG, 2013].

Według Portera, Kramera [2011], sytuacja ta jest wynikiem zewnętrznych nacisków na biznes, by rozwijał on programy odpowiedzialności społecznej celem poprawy swojej reputacji, które są postrzegane przez firmy jako konieczne do poniesienia koszty. Zgodnie z tymi autorami, firmy są zbyt przywiązane do koncepcji odpowiedzialności społecznej, zamiast zastąpić ją pojęciem wspólnych wartości.

Mimo że zadaniem CSR jest rozwiązywanie problemów społecznych i środowiskowych oraz wspieranie w tym zakresie niezdarnych wysiłków państw i organizacji pozarządowych, ta inicjatywa jest jeszcze daleko od celu. Istniejące statystyki pokazują raczej niejednoznaczne trendencje, jeśli chodzi o rozwiązywanie problemów społecznych i środowiskowych [OECD, 2014; KPMG, 2013; IPCC, 2014], albowiem, o ile niektóre z nich uległy poprawie, większość jednak pogorszyła się. Na przykład zmiany klimatyczne stanowią rosnące ryzyko dla naszego życia i egzystencji człowieka w ogóle [IPCC, 2014]. „Zmiany klimatyczne stanowią zagrożenie dla zrównoważonego rozwoju” [IPCC, 2014, s. 21]. Tymczasem ogromne i ciągle rosnące zróżnicowanie dochodów i zamożności ludzi wpływa na coraz większe zubożenie dużej części ludności, głód, śmierć, społeczne wykluczenie oraz eksploatację człowieka przez człowieka. Jak wynika z ostatnich danych Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju [OECD, 2014], dochód 10% najbiedniejszej ludności zmalał lub zwiększył się, lecz niewspółmiernie do dochodów 10% najbogatszych. Innym przykładem, potwierdzającym raczej słabe rezultaty osiągnięte przez firmy w rozwiązywaniu problemów społecznych, są wyniki ankiety *Flash Eurobarometer* przeprowadzonej przez *TNS Political, Social* na zlecenie Komisji Europejskiej: 40% Europejczyków uważa, że firmy zwracają większą uwagę na ich wpływ na społeczeństwo niż miało to miejsce dziesięć lat temu, ale prawie tyle samo (39%) twierdzi, że zwracają one mniej uwagi [Komisja Europejska, 2013].

Najczęstsza odpowiedź organizacji na wezwanie by wzięła ona na siebie większą społeczną odpowiedzialność „ani nie jest strategiczna, ani też operacyjna, lecz kosmetyczna” [Porter, Kramer, 2006, s. 80].

Liczne przedsiębiorstwa w takich branżach, jak np.: oczyszczanie ścieków lub dostarczanie wody pitnej, produkcja energii słonecznej, wiatrowej lub w ogóle odnawialnej, przemysł farmaceutyczny, świadczenie usług zdrowotnych itp., może łączyć CSR ze strategią dotyczącą jej podstawowej działalności biznesowej (włączając w to kluczowe kompetencje organizacji, codzienne operacje i procedury/rutyny), ponieważ ich produkty i usługi typu *triple bottom line* lub społecznie odpowiedzialne, podobnie jak ma to miejsce w prezentowanych wcześniej przypadkach *Solo Eyewear* i *Ecover*, „tworzą stale rozwijający się i integralny element ich modeli biznesowych”, lecz „wiele innych organizacji, takich jak te w sektorze usług, edukacji i produkcji, jedynie z wielkim trudem może łączyć CSR ze swoimi kluczowymi kompetencjami oraz rutynami pracowniczymi” [Orlitzky, Shen, 2013, s. 347]. Gdy jednak odpowiedzialność społeczna i środowiskowa – jak

pytają Orlitzky, Shen [2013] – jest wpisana w samą misję przedsiębiorstwa, to czy nadal właściwe będzie nazywanie ich „odpowiedzialnymi społecznie”?

Kiedy myślimy o wymiarze CSR w świecie biznesu, to nie wydaje się on być wielki, ale jest widoczna silna i stała tendencja wzrostowa. Chociaż istnieje wiele różnych źródeł informacji, nie ma wiarygodnych statystyk dotyczących zakresu CSR na świecie. Jak piszą Schroeder, Denoble [2014]: „choć nie istnieją żadne oficjalne statystyki, wydaje się, że liczba firm amerykańskich typu *triple bottom line*, które osiągnęły sukces, jest niewielka” [p. 48]. Podobnie inwestycje społecznie odpowiedzialne (SRI), rozumiane jako pozytywny związek między celami finansowymi inwestora oraz wpływem na społeczeństwo i środowisko, „pozostaje niewielka w stosunku do społeczności finansowej tzw. głównego nurtu (...). Mimo obfitości myśli na temat SRI, przyjmowanie przez inwestorów instytucjonalnych praktyk SRI jest stosunkową rzadkością (...). Marginalizacja SRI ma często odbicie w języku” [Juravle, Lewis, 2008, s. 285-7]. Jednak, jak piszą dalej Juravle, Lewis [2008]: „nie ma wątpliwości, że społeczność i rynek SRI rozwijają się” [s. 287]. Jak wynika z ankiety *Flash Eurobarometr* przeprowadzonej przez *TNS Political, Social* na zlecenie Komisji Europejskiej, tylko 53% Europejczyków i 67% Amerykanów uważa, że firmy, w których pracują, podejmują skuteczne działania, by zachowywać się w sposób społecznie odpowiedzialny [Komisja Europejska, 2013].

Czasem opinie różnych autorów na temat rozmiaru CSR w świecie są mylne, sprzeczne lub oparte na faktach wynikających z naturalnych wahań koniunkturalnych. Porter, Kramer [2002] piszą na przykład, że filantropia organizacyjna w USA wykazuje tendencję malejącą i w ciągu ostatnich 15 lat spadła o 50%, podczas gdy Brammer *et al.* [2006] uważają, że wartość filantropijnych darowizn dużych firm w Wielkiej Brytanii wzrosła w ciągu ostatnich 20 lat, zaś autorzy „Giving in numbers” [CECP, 2014] zauważają, że większość z 261 największych firm na świecie (większość z nich z siedzibą w Stanach Zjednoczonych) zwiększyła swój wkład (darowizny w gotówce i bezgotówkowe) z 2010 na 2013 roku, tzn. w okresie porecesyjnym.

Społeczna odpowiedzialność organizacji jest jednym z potencjalnych rozwiązań problemów: społecznych, środowiskowych i ekonomicznych charakteryzujących współczesne społeczeństwo i środowisko, w którym żyjemy, ale nie jest to ani jedyne rozwiązanie, ani też nie jest ono doskonałe. W znacznym stopniu to rozwiązanie (lub inicjatywa) wydaje się ograniczać do bardziej rozwiniętych krajów, gdzie większe jest zagęszczenie organizacji oraz gdzie więcej jest zainteresowanych i wpływowych interesariuszy, pozostawiając resztę świata bez wielu płynących z niego korzyści. Oczywiście w krajach rozwijających się istnieją projekty związane z odpowiedzialnością społeczną, takie jak np.: *Project Shakti* w Indiach [www.hul.co.in], *WaterHealth International* [www.waterhealth.com] w: Indiach, Bangladeszu, Ghanie i na Filipinach czy *Waste Concern* [www.wasteconcern.org] w Bangladeszu i wiele innych. Jednak są one głównie wynikiem inicjatyw zewnętrznych, jak również w krajach rozwiniętych, a nie rozwijających się „rośnie

szybko popyt na produkty i usługi, które wychodzą na przeciw potrzebom społecznym” [Porter, Kramer, 2011, s. 67].

Jak zauważają Porter, Kramer (2006), ani biznes nie jest w stanie rozwiązać wszystkich problemów społecznych, ani też biznes nie jest odpowiedzialny za wszystkie problemy społeczeństwa, w którym żyjemy.

Czasem może się wydawać niemożliwe połączenie trzech celów (gospodarczego, społecznego i środowiskowego) w skuteczną i spójną strategię, lecz coraz większa jest liczba przypadków, kiedy niemożliwe stało się wykonalne i korzystne dla wielu zainteresowanych stron oraz społeczeństwa jako całości.

Odpowiedzialność społeczna, podobnie jak wszystkie zjawiska społeczne, może generować szereg niepożądanych i/lub niezamierzonych długoterminowych konsekwencji. „Może ona, na przykład, przyczyniać się do wahań koniunkturalnych, a przez to do destabilizacji rynków finansowych (...), co może nie służyć długoterminowym interesom biznesu lub gospodarki w ogóle” [Orlitzky, Shen, 2013, s. 349].

Połączenie trzech celów (ekonomicznego, społecznego i ekologicznego) w jedną spójną i skuteczną strategię może się nie udać licznym organizacjom, jednak nadal jest wiele takich organizacji, które tego nie robią, gdyż albo nie potrafią lub po prostu nigdy nie spróbowały. Czasami może to nie wyjść dobrze, ale w tego typu projektach kierownictwo organizacji może również uczyć się na błędach i niepowodzeniach. O procesie i wymiarach nauki z nieudanych przedsięwzięć pisze m.in. Cope [2011]. Według tego autora: „lekcje wyciągnięte z niepowodzeń mogą pomóc przedsiębiorcom ożywić ich świadomość co do swoich możliwości oraz dać szerszą, bardziej wyrafinowaną wiedzę” [Cope, 2011, s. 620].

Literatura

- Aguinis H., Glavas A., 2013, *Embedded versus peripheral corporate social responsibility: psychological foundations*, „Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice”, vol. 6, no. 4, 314-332.
- Almeida F., Sobral F., 2007, *A influência dos valores culturais na responsabilidade social das empresas: um estudo empírico sobre a atitude dos gestores brasileiros*, „Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão”, vol. 6, no. 3, 52-61.
- Baghi I., Rubaltelli E., Tedeschi M., 2009, *A strategy to communicate corporate social responsibility: cause related marketing and its dark side*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 16, 15-26.
- Behnam M., Rasche A., 2009, *‘Are strategists from Mars and ethicists from Venus?’ – Strategizing as ethical reflection*, „Journal of Business Ethics”, 84, 79-88.
- Bird R., Hall A. D., Momentè F., Reggiani F., 2007, *What corporate social responsibility activities are valued by the market?*, „Journal of Business Ethics”, 76, 189-206.

- Brammer S., Millington A., Pavelin S., 2006, *Is philanthropy strategic? An analysis of the management of charitable giving in large UK companies*, „Business Ethics: A European Review”, vol. 15, no. 3, 234-245.
- Buchholz R. A., Rosenthal S. B., 1998, *Business ethics*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Burke L., Longsdon J. M., 1996, *How corporate social responsibility pays off*. „Long Range Planning”, Vol. 29, No. 4, 495-502.
- CECP, 2014, *Giving in numbers: 2014 edition*. CECP – Committee Encouraging Corporate Philanthropy, in association with The Conference Board, <http://cecp.co/research/benchmarking-reports/giving-in-numbers.html> (data wejścia: 11.01.2015).
- Cope J., 2011, *Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis*. „Journal of Business Venturing”, 26, 604-623.
- Davis K., Blomstrom R. L., 1975, *Business and society: environment and responsibility*, McGraw-Hill, New York – Toronto.
- Elkington, J., 2006, *Governance for sustainability*. „Corporate Governance”, 14 (6), 522-529.
- Elms, H., Brammer, S., Harris, J. D., Philips, R. A., 2010, *New directions in strategic management and business ethics*. „Business Ethics Quarterly”, vol. 20, no. 3, 401-425.
- Eurostat, 2014, *European regional yearbook 2014: Structural business statistics*, 6, <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5786301/KS-HA-14-001-06-EN.PDF> (data wejścia: 09.01.2015).
- Fahey L., Randall R. M., 1994, *The portable MBA in strategy*, John Wiley, Sons, Inc., New York – Singapore.
- Fassin Y., 2008, *SMEs and the fallacy of formalizing CSR*, „Business Ethics: A European Review”, vol. 17, no. 4, 364-378.
- Fisher C., Lovell A., 2003, *Business ethics and values*, FT Prentice Hall, Harlow – Milan.
- Freeman R. E., 2002, *The possibility of stakeholder capitalism*, [w:] *Ethics and the future of capitalism*, László Zsolnai, W. W. Gasparski (red.), Transaction Pub, New Brunswick.
- Freire A., 1998, *Estratégia. Sucesso em Portugal*, Verbo, Lisboa.
- Gage D., 2012, *The venture capital secret: 3 out of 4 start-ups fail*, „The Wall Street Journal”, <http://online.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190> (data wejścia: 09.01.2015).
- Gasparski W., 2002, *Forma i treść odpowiedzialności*, „Prakseologia”, 141, 9-27.
- Graafland J., Ven B., Stoffele N., 2003, *Strategies and instruments for organizing CSR by small and large businesses in the Netherlands*, „Journal of Business Ethics”, 47, 45-60.
- Hampton D. R., Summer C. E., Webber R. A., 1978, *Organizational behavior and the practice of management*, Scott, Foresman and Co., Glenview – London.
- Heugens P., Dentchev N., 2007, *Taming Trojan horses: identifying and mitigating social responsibility risks*, „Journal of Business Ethics”, 75, 151-170.

- Husted B. W., Allen D. B., 2000, Is it ethical to use ethics as strategy? "Journal of Business Ethics", 27, 21-31.
- IPCC, 2014, *Climate change 2014. Synthesis report*, <http://www.ipcc.ch/report/ar5/syr/> (data wejścia: 09.11.2014).
- Johnson G., Scholes K., 1999, *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall Europe, London – Paris.
- Juravle C., Lewis A., 2008, *Identifying impediments to SRI in Europe: a review of the practitioner and academic literature*, „Business Ethics: A European Review”, vol. 17, no. 3, 285-310.
- Justis R. T., Judd R. J., Stephens D. B., 1985, *Strategic management and policy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Kaler J., 2003, *Differentiating stakeholder theories*, „Journal of Business Ethics”, 46, 71-83.
- Kaplan R. S., Norton D. P., 2001, *The strategy-focused organizations*, Harvard Business School Press, Boston.
- KMPG, 2013, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*, <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/corporate-responsibility/pages/default.aspx> (data wejścia: 04.11.2014).
- Komisja Europejska, 2001, *Green paper. Promoting a European framework for corporate social responsibility*, Brussels, <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:en:PDF> (data wejścia: 11.05.2011).
- Komisja Europejska, 2011, *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF> (data wejścia: 15.12.2014).
- Komisja Europejska, 2013, *Flash Eurobarometer 363. How companies influence our society: citizens view*, TNS Political, Social, http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_363_en.pdf (data wejścia: 15.12.2014).
- Lamberti L., Lettieri E., 2009, *CSR practices and corporate strategy: evidence from a longitudinal case study*, „Journal of Business Ethics”, 87, 153-168.
- Lamberti L., Noci G., 2012, *The relationship between CSR and corporate strategy in medium-sized companies: evidence from Italy*, „Business Ethics: A European Review”, vol. 21, no. 4, 402-416.
- Lambin J.-J., 2000, *Marketing estratégico*, McGraw-Hill, Alfragide.
- Lewicka-Strzałecka A., 1999, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Lovell A., 2002, *Ethics as a dependent variable in individual and organisational decision making*, „Journal of Business Ethics”, 37, 145-163.
- Luijk H. J. L., 2000, *In search of instruments. Business and ethics halfway*, „Journal of Business Ethics”, 27, 3-8.

- McWilliams A., Siegel D., 2001, *Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective*. „Academy of Management Review”, vol. 26, no. 1, 117-127.
- Mishra S., Modi S. B., 2013, *Positive and negative corporate social responsibility, financial leverage, and idiosyncratic risk*, „Journal of Business Ethics”, 117, 431-448.
- Moreira P., Cunha M. P., 1997, *Ética organizacional: moda de gestão, escolha moral ou imperativo estratégico?* „Comportamento Organizacional e Gestão”, vol. 3, no. 2, 347-358.
- Morsing, M., Perrini, F., 2009, *CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?* „Business Ethics: A European Review”, vol. 18, no. 1, 1-6.
- OECD, 2014, *Income inequality update – June 2014*, <http://www.oecd.org/social/OECD2014-Income-Inequality-Update.pdf> (data wejścia: 09.11.2014).
- Orlitzky M., Shen J., 2013, *Corporate social responsibility, industry, and strategy*. „Industrial and Organizational Psychology: perspectives on Science and Practice”, 6 (4), 346-350.
- Porębski, C., 2000, *Czy etyka się opłaca?* Kraków – Kluczbork: Antykwa.
- Porter M. E., 1996, *What is strategy?* „Harvard Business Review”, vol. 74, no. 6, 61-78.
- Porter M. E., Kramer M. R., 2002, *The competitive advantage of corporate philanthropy*, „Harvard Business Review”, vol. 80, no. 12, 57-68.
- Porter M. E., Kramer M. R., 2006, *Strategy, society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, „Harvard Business Review”, vol. 84, no. 12, 78-92.
- Porter M. E., Kramer M. R., 2011, *Creating shared value*. „Harvard Business Review”, vol. 89, no. 1/2, 62-77.
- Rumelt R., 1980, *The evaluation of business strategy*, [w:] W. F. Glueck, *Strategic management and business policy*, McGraw-Hill, (pp. 359-367).
- Rumelt R. P., 2003, *What in the World is competitive advantage?* Policy working paper 2003-115, The Anderson School at UCLA, http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/WhatIsCA_03.pdf (data wejścia: 15.09.2014).
- Schroeder B., Denoble A., 2014, *How to design a triple bottom line organization*. „Journal of Organization Design”, Vol. 3, No. 2, 48-57.
- Sison A. J. G., 2000, *Integrated risk management and global business ethics*. „Business Ethics: A European Review”, Vol. 9, No. 4, 288-295.
- Souto B. F.-F., 2009, *Crisis and corporate social responsibility: threat or opportunity?* „International Journal of Economic Sciences and Applied Research”, vol. 2, no. 1, 36-50.
- Spiller R., 2000, *Ethical business and investment: a model for business and society*. „Journal of Business Ethics”, 27, 149-160.
- Swiatkiewicz O., Michalski M., 2013, *Praxeological and ethical limits for incorporation of ethics and CSR into a corporate strategy and operational activities*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, vol. 1, no. 61, 27-42.

- Toro D., 2006, *El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica*. „Intangible Capital”, vol. 14, no. 2, 338-358.
- Watson T. J., 2003, *Strategists and strategy-making: strategic exchange and the shaping of individual lives and organizational futures*, „Journal of Management Studies”, vol. 40, no. 5, 1305-1323.
- Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language*, 1996, Gramercy Books, New York.
- Weitzner D., Darroch J., 2010, *The limits of strategic rationality: ethics, enterprise risk management, and governance*, „Journal of Business Ethics”, 92, 361-372.
- Ye K., Zhang R., 2011, *Do lenders value corporate social responsibility? Evidence from China*, „Journal of Business Ethics”, 104, 197-206.