

Czesław Zajac

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono kluczowe czynniki sukcesu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR), występujące w jego środowisku wewnętrznym i w jego otoczeniu. Charakterystykę wewnętrznych i zewnętrznych czynników powodzenia koncepcji CSR poprzedzono analizą źródeł upowszechniania się tej koncepcji. Wskazano także na korzyści społecznej odpowiedzialności biznesu dla przedsiębiorstw i społeczeństwa.

1. Wstęp

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa¹ (Corporate Social Responsibility, CSR) staje się przedmiotem coraz większego zainteresowania przedstawicieli nauki oraz praktyków gospodarczych. Wychodzi ona naprzeciw oczekiwaniom społecznie odpowiedzialnego i zgodnego z prawem prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej. Takie oczekiwania wyrażane są przez jego wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy (*stakeholders*). Odpowiedzialne prowadzenie działalności gospodarczej według Komisji Europejskiej powinno być długofalowe, oparte na dialogu pomiędzy przedsiębiorstwem a jego pracownikami, lokalną społecznością, współpracownikami, kooperantami, inwestorami, dostawcami i innymi *stakeholders*. Dialog tego rodzaju, prowadzony w trakcie podejmowania kluczowych decyzji i działań, powinien zapewnić przedsiębiorstwu generowanie zysków oraz utrzymanie pozycji konkurencyjnej na rynku lokalnym lub globalnym, jego interesariuszom zaś dostarczyć różnorodnych korzyści. Podobne podejście do CSR prezentuje wielu autorów. Traktują oni tę koncepcję jako „obowiązek organizacji do tego, by przynieść korzyść społeczeństwu, poprzez stosowanie sposobów przekraczających podstawowy cel biznesowy, jakim jest maksymalizacja zysków” [Pearce, Robinson 1989, s. 132]. Odnoszą ją również do potrzeby „uwzględniania wpływu funkcjonowania przedsiębiorstwa na społeczeństwo i środowisko naturalne, podczas podejmowania przez nie decyzji gospodarczych” [Gilmour, Caplan 2002].

¹ Pojęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i społecznej odpowiedzialności biznesu będą używane zamiennie w trakcie dalszych rozważań.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa powinna być zgodna z założeniami i zasadami zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego, rozpatrywanego w skali mikroekonomicznej [Rybak 2004, s. 207]. Nawołuje do tego m.in. Bank Światowy, określając ją jako „zobowiązanie biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego przy współpracy zatrudnionych, ich rodzin, lokalnych społeczności oraz całego społeczeństwa, zmierzającego do poprawy jakości życia, co służy zarówno biznesowi, jak i rozwojowi społecznemu” [Bank Światowy 2006].

Koncepcja CSR stanowi fundament dla „społecznego” modelu organizacji, włączając się zarazem w nurt dyskusji o celach współczesnego przedsiębiorstwa. Można w tym miejscu postawić dwa ważne pytania badawcze. Czy społeczna odpowiedzialność jest celem przedsiębiorstwa czy środkiem do realizacji jego celów? Jakie czynniki decydują o powodzeniu (sukcesie) społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa? Próba odpowiedzi na drugie pytanie stanowi cel niniejszego opracowania.

2. Źródła powodzenia społecznej odpowiedzialności biznesu

Przed identyfikacją i charakterystyką czynników decydujących o skutecznym wdrażaniu przez przedsiębiorstwa zasad i założeń (celów) omawianej koncepcji warto zwrócić uwagę na najważniejsze przesłanki i przyczyny wzrostu jej znaczenia w praktyce gospodarczej. Jak słusznie zauważa T. Sudoł, należą do nich:

- globalizacja powodująca silny wzrost konkurencji,
- rosnące rozmiary i wpływy przedsiębiorstw,
- nowe role ustawodawców,
- walka o talenty i wiedzę specjalistyczną,
- wzrost aktywności społeczeństwa w skali globalnej,
- przekształcenie się biernego konsumenta w krytycznego klienta, zaangażowanego w cały proces produkcji,
- wzrost znaczenia niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa,
- oczekiwania inwestorów wychodzące poza wyniki finansowe, osiągane przez zawłaszczane przez nich firmy [Sudoł 2008, s. 253].

Do tego zestawu powinniśmy dołączyć także wzrastającą świadomość społeczności lokalnych, prawodawstwo proekologiczne, wychodzące naprzeciw konieczności zapobieżenia dalszej degradacji środowiska naturalnego, oraz utrwalanie się w świadomości strategicznych decydentów potrzeby przestrzegania zasad zrównoważonego rozwoju ekonomicznego.

Przyczyn upowszechniania się społecznej odpowiedzialności biznesu w teorii i praktyce należy dopatrywać się również w coraz szerzej propagowanych takich koncepcjach zarządzania, jak HRM (zarządzanie zasobami ludzkimi) czy koncepcja nadzoru korporacyjnego. Fundamentalne założenia pierwszej z nich, tj. podmiotowość pracowników, humanizacja pracy i ich współudział w zarządzaniu (partycypa-

cja), „wpisują się” w ogólne założeniami CSR. Stanowią zarazem podstawę do właściwego projektowania różnorodnych systemów operacyjnych, rozwiązań, metod, technik i narzędzi motywowania, okresowego oceniania i rozwoju pracowników oraz profesjonalnego ich wykorzystywania do zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa. A to z kolei sprzyja realizacji „społecznie odpowiedzialnego” biznesu, a nawet ją przedsiębiorstwu umożliwia .

Koncepcja nadzoru korporacyjnego, bazująca na respektowaniu praw, oczekiwaniach i celów wszystkich *stakeholders* przedsiębiorstwa, wpisuje się wprost w istotę i założenia jego społecznej odpowiedzialności. Istotą tej koncepcji można bowiem sprowadzić do zarządzania przez przedsiębiorstwo relacjami ze swoimi interesariuszami, które to relacje mogą wywierać wpływ na jego sukces biznesowy. Źródłem sukcesu społecznej odpowiedzialności biznesu należy poszukiwać zatem zarówno w samym przedsiębiorstwie (środowisko wewnętrzne), jak i w jego dalszym i bliższym otoczeniu. Możemy więc mówić o wewnętrznych i zewnętrznych czynnikach powodzenia omawianej koncepcji CSR.

2.1. Wewnętrzne czynniki sukcesu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Do najważniejszych czynników mających wpływ na powodzenie koncepcji społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie, występujących w jego środowisku wewnętrznym, powinniśmy zaliczyć:

- skuteczną strategię biznesową, gwarantującą prowadzenie rentownej działalności gospodarczej, respektującą zarazem zasady: poszanowania prawa, ochrony środowiska naturalnego, równoprawnego traktowania wszystkich interesariuszy oraz respektowania ich potrzeb i interesów (zasada zagwarantowania wzajemnych korzyści),
- wielkość (rozmiary) przedsiębiorstwa,
- przedmiot i charakter prowadzonej przez nie działalności gospodarczej,
- wpływ właścicieli (rady nadzorczej) na strategiczne i operacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem i ich stosunek do społecznej odpowiedzialności biznesu,
- kwalifikacje menedżerów przekładające się na stopień profesjonalizacji zarządzania,
- kulturę organizacyjną sprzyjającą lub hamującą (ograniczającą) rozwój CSR.

Pierwszy z wymienionych wyżej czynników traktuję jako warunek *sine qua non* urzeczywistnienia w praktyce omawianej koncepcji. W ramach modeli społecznej odpowiedzialności biznesu odnosi się on do działań obligatoryjnych, związanych z odpowiedzialnością ekonomiczną i prawną przedsiębiorstwa i stanowiących podstawę jego działalności gospodarczej [Bojar, Żelazna-Blicharz 2008, s. 315-317]. Byłoby bowiem nieracjonalne ekonomicznie, a często wręcz niemożliwe, angażowanie się przedsiębiorstwa w inwestycje na rzecz społeczności lokalnych (sponsoring) oraz w działalność filantropijną w sytuacji jego złej kondycji finansowej. Tylko ren-

towna firma, posiadająca skuteczną strategię, pozwalającą generować zyski i umożliwiającą jej rozwój, jest w stanie tworzyć wartość dodaną dla właścicieli, kreować nowe miejsca pracy, zapewniać warunki rozwoju zawodowego i osobowościowego własnym pracownikom oraz dochody ich rodzinom itp.

Podstawa ekonomiczna CSR zależy w dużej mierze od wielkości przedsiębiorstwa. Zdecydowanie większe możliwości finansowe podejmowania działań, określanych jako dobrowolne w modelowych ujęciach omawianej koncepcji, posiadają wielkie i duże przedsiębiorstwa, funkcjonujące w strukturach międzynarodowych czy krajowych korporacji. Małe i średnie firmy natomiast posiadają nieporównywalnie mniejszy potencjał do generowania dochodów (kapitał ludzki i organizacyjny, zasoby materialne). Dysponują jednak takimi atutami, jak wysoka elastyczność i transparentność organizacyjna, które umożliwiają im głębokie wnikanie w struktury społeczności lokalnych oraz szybkie reagowanie na zmieniające się preferencje klientów.

Działalność gospodarcza rodzi konieczność korzystania z zasobów środowiska naturalnego, które to korzystanie obejmuje użytkowanie pośrednie (zagospodarowanie powierzchni, korzystanie z zasobów przyrody, usuwanie zanieczyszczeń) oraz ochronę i kształtowanie środowiska [Poskrobko 1998]. Przedmiot oraz charakter prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej mogą ułatwiać lub utrudniać przestrzeganie zasad zrównoważonego rozwoju, a tym samym pełne realizowanie społecznej odpowiedzialności biznesu. Dla przykładu przedsiębiorstwa przemysłu ciężkiego czy też przemysłu chemicznego silnie przyczyniają się do degradacji środowiska przyrodniczego, zwłaszcza w miejscach swoich lokalizacji. Zmuszane są one do rygorystycznego przestrzegania przepisów prawa, ograniczających wielkość oraz poziom szkodliwości produkowanych przez nie odpadów, emitowanych gazów czy spuszcanych ścieków. Często jednak wolą one ryzykować płacenie wysokich kar z tytułu odszkodowań za degradację gleby, atmosfery, wód gruntowych i powierzchniowych, niż inwestować w nowoczesne technologie i drogie urządzenia ograniczające szkodliwe emisje czy przestrzegać norm „proekologicznych”. Taka postawa jest podyktowana „czystym rachunkiem ekonomicznym”, bez uwzględniania kosztów ekologicznych, a także kosztów społecznych (wzrost zachorowań na choroby cywilizacyjne, powiększanie się wskaźnika umieralności niemowląt i ludzi w starszym wieku), wynikających z degradacji środowiska naturalnego oraz znacznego pogorszenia się warunków pracy. Ułatwione zadanie w zakresie wypełnienia wszystkich założeń CSR mają te przedsiębiorstwa, których profil działalności produkcyjnej lub usługowej nie szkodzi lub w niewielkim stopniu zagraża środowisku naturalnemu. Należą do nich m.in. firmy produkcyjne bazujące na technologiach bezodpadowych, przedsiębiorstwa przemysłu odzieżowego oraz firmy świadczące usługi niematerialne. Takim przedsiębiorstwom stosunkowo łatwo przychodzi bezkolizyjnie wypełniać zobowiązania społeczne w sferze ekologii.

Stosunek rady nadzorczej reprezentującej właściciela, w praktyce rzadko stosunek samego właściciela, do kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu należy

uznać za istotny czynnik sukcesu praktycznej realizacji zasad tej koncepcji. W sytuacji gdy właścicielem przedsiębiorstwa jest jedna lub kilka osób fizycznych i wywierają one bezpośredni (członkostwo w zarządzie) lub pośredni (członkostwo w radzie nadzorczej) wpływ na zarządzanie własnym przedsiębiorstwem, ich podejście do CSR przekłada się wprost na społeczną odpowiedzialność tego przedsiębiorstwa. Jeśli traktują oni analizowaną koncepcję za ważne dopełnienie biznesu, to można uznać takie podejście za element ułatwiający i wspierający przedsiębiorstwo we wdrażaniu i upowszechnianiu założeń i zasad społecznej odpowiedzialności. Kiedy zaś nie doceniają lub nie uznają CSR, to szanse na sukces przedsiębiorstwa w jej realizacji są niewielkie.

Gdy właścicielem przedsiębiorstwa jest instytucjonalny inwestor branżowy – krajowa lub międzynarodowa korporacja, to możliwości spełnienia przez niego wymogów społecznej odpowiedzialności są wyznaczane zarówno przez rdzeń jego działalności gospodarczej, jak i przez charakter oraz sposób nadzoru korporacyjnego, system zarządzania funkcjonujący w korporacji, a także obowiązujące w niej wartości i normy kulturowe. Jak słusznie zauważa E. Skrzypek, międzynarodowe korporacje muszą posiadać „spójne, wewnętrznie zintegrowane systemy zarządzania i muszą uwzględniać pełną odpowiedzialność za procesy, co wymaga systematycznego postępu w rozwoju organizacyjnym i personalnym” [Skrzypek 2000].

Jednym z kluczowych wewnętrznych czynników powodzenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest również poziom kwalifikacji zawodowych jego kadry menedżerskiej, decydujących o stopniu profesjonalizacji zarządzania, tj. możliwości kreowania i wdrażania różnorodnych metod, technik i narzędzi, adaptacji nowoczesnych rozwiązań i dobrych praktyk. Kwalifikacje zawodowe menedżerów obejmują także ich kwalifikacje społeczne, wyrastające z podłoża kulturowego, w szczególności z systemu wyznawanych przez nich wartości i przestrzeganych norm. Wpływają one bezpośrednio na formowanie się ich „prospołecznej mentalności”, która kształtuje postawy i zachowania, zgodne z najważniejszymi założeniami omawianej koncepcji. Za przejawy takich zachowań w praktyce uznawane są: odpowiedzialność za realizowane zadania, uczciwość w komunikowaniu się wewnątrz organizacji i z jej otoczeniem, budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, dbałość o ochronę środowiska, wywiązywanie się z umów i zobowiązań, promowanie norm etycznych, ujmowanie norm etycznych w dokumentach przedsiębiorstwa [Gierszewska, Wawrzyniak 2001, s. 163]. Owo podłoże kulturowe tworzy zarówno kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, jak i rodzina oraz środowisko lokalne, z którego wywodzą się przedstawiciele kadry kierowniczej.

Już samo pojmowanie kultury organizacyjnej na wiele sposobów, jako: samą organizację [Kostera 1996], „tożsamość” organizacji [Strategor 1997], społeczne „reguły gry” [Blau 1968, s. 298], system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości [Hofstede 2000, s. 38-41], zbiór wzorów i wzorców zachowań [Nizard 1998, s. 79], „filozofię” organizacji [Schein 1985, s. 9], wskazuje na jej związki ze

społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa. Rodzaj (typ) kultury występującej w przedsiębiorstwie może stymulować (zachęcać) bądź ograniczać rozwój jego społecznej odpowiedzialności. Kultury otwarte, proinnowacyjne czy kolektywistyczne tworzą bardziej korzystny klimat organizacyjny na rzecz rozwoju CSR niż kultury zamknięte (hermetyczne), biurokratyczne czy indywidualistyczne.

2.2. Zewnętrzne czynniki sukcesu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Do zbioru kluczowych czynników powodzenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa występujących w jego otoczeniu należy, moim zdaniem, zaliczyć:

- procesy globalizacji,
- okresy dobrej koniunktury gospodarczej,
- obowiązujące paradygmaty oraz trendy i mody w zarządzaniu,
- regulacje prawne normujące prowadzenie działalności gospodarczej w skali międzynarodowej i krajowej,
- poziom świadomości i stopień „zorganizowania się” społeczeństw i społeczności lokalnych.

Globalizację pojmowaną jako wyższą formę umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, przejawiającą się w traktowaniu świata jako jednego rynku [Gałązka-Sobotka 2008, s. 259-260], należy uznać za jeden z kluczowych, zewnętrznych czynników sukcesu koncepcji CSR. Towarzyszące jej bowiem zasięg i intensywność współdziałania gospodarczego, wzajemnych relacji i współzależności między państwami, społeczeństwami oraz przedsiębiorstwami (zwłaszcza dużymi korporacjami ponadnarodowymi) tworzą swoistą siłę napędową nowej, światowej gospodarki rynkowej. Gospodarka ta, wobec wzrastającej powszechnej świadomości głębokich zmian w sposobach i warunkach prowadzenia działalności gospodarczej biznesu, odpowiedzialności za poprawę warunków życia całych społeczeństw i społeczności lokalnych oraz środowisko naturalne, poddawana jest coraz silniejszej presji respektowania założeń i zasad społecznej odpowiedzialności. „Zdrowa gospodarka rynkowa musi opierać się na czymś więcej niż tylko zysk i walka o miejsce na rynku. Musi funkcjonować w kontekście etycznej, afirmującej życie kultury i w sprawiedliwych ramach polityki i regulacji społecznych” [Korten 2002, s. 162]. Liberalizacja oraz deregulacja przepływu kapitałów, produkcji i usług zwiększają poziom konkurencji na rynku globalnym. Internet, technologie cyfrowe przyspieszają i wspomagają procesy tworzenia się społeczeństw informacyjnych i medialnych oraz przyspieszają przekształcanie przestrzeni geograficznej w światową sieć współzależności (wirtualizacja), zmuszając przedsiębiorstwa do rewidowania swoich dotychczasowych strategii. Te spośród nich, które nie próbowały dotychczas harmonizować własnych interesów ekonomicznych z wartościami i potrzebami społecznymi oraz środowi-

skowymi, będą musiały na nowo zdefiniować swoje miejsce i rolę w otoczeniu ekonomicznym, społecznym, technologicznym, międzynarodowym, krajowym i lokalnym [Rok 2001, s. 32]. By pozostać konkurencyjnymi muszą zrównoważyć swoje strategie w wymiarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym.

W warunkach dobrej koniunktury gospodarczej wzrastają możliwości prowadzenia efektywnej działalności gospodarczej. Tworzy się zatem podstawa ekonomiczna dla społecznie odpowiedzialnego biznesu. Oczywiście jest to konieczny, ale nie jedyny i nie wystarczający warunek, jaki musi być spełniony, by przedsiębiorstwo osiągnęło sukces w realizowaniu koncepcji CSR, co zostało omówione w poprzednim punkcie opracowania.

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym otoczeniu makro-, mezo- i mikroekonomicznym. Już kilkadziesiąt lat temu H.I. Ansoff trafnie zauważył, że uwarunkowania ekonomiczne, polityczne, prawne, społeczne i technologiczne zmieniają się w czasie i wpływają na dynamikę otoczenia, które nazwał otoczeniem turbulentnym [Ansoff 1985, s. 40]. Powoduje to konieczność permanentnego redefiniowania relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Spróbujmy zatem wskazać te obszary i cechy otoczenia, które stanowią miejsca występowania trzech ostatnich spośród wyżej wymienionych zewnętrznych czynników sukcesu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Silna zmienność otoczenia współczesnego przedsiębiorstwa odnosi się wprost do coraz silniejszych nacisków na gospodarowanie zasobami, gwarantujące zaspokajanie potrzeb przyszłych pokoleń, czyli do upowszechniającego się w skali globalnej oraz w wymiarze lokalnym trendu przestrzegania zasad zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego. Stanowi to wyraz nowego „społecznego spojrzenia” na przedsiębiorstwo i wprowadzenia nowych kryteriów oceny jego funkcjonowania. Zmienność otoczenia znajduje także odzwierciedlenie w zarządzaniu zmianą – jednym z paradygmatów obowiązujących obecnie teorii zarządzania.

Czynnikiem skłaniającym przedsiębiorstwo do respektowania zasad CSR jest również wzrost oczekiwań społeczności lokalnych co do zaspokajania ich różnorodnych potrzeb przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na ich obszarze. Wzrost ich świadomości, wywołany m.in. przez powstanie licznych „partii zielonych”, aktywność stowarzyszeń i ruchów proekologicznych, rozwój alternatywnych źródeł energii przy nasilającym się społecznym i politycznym poparciu, wzrost popularności tzw. zielonego konsumeryzmu, wzrost popularności tzw. zielonego konsumeryzmu, świadczą o rosnącym zainteresowaniu problematyką wpływu przedsiębiorstw na środowisko naturalne. Ostatnia z wymienionych form społecznego poparcia dla proekologicznej działalności przedsiębiorstw przejawia się w praktyce poprzez preferencje nabywcze klientów, zorientowane na kupowanie wyrobów przyjaznych środowisku naturalnemu i wspieranie w ten sposób przedsiębiorstw realizujących program społecznej odpowiedzialności oraz na bojkotowanie wyrobów i usług przedsiębiorstw, które takich programów nie realizują, lecz dostarczają na rynek

produkty szkodliwe dla środowiska. Wymienione wyżej formy działalności w skali globalnej zarówno pobudzają proekologiczną i prospołeczną świadomość, jak i przyczyniają się do wzrostu zorganizowania społeczeństw na poziomie lokalnym, czego wyrazem są różne instytucjonalne formy aktywności społecznej. Wzmacniają one wpływ tych społeczności na funkcjonowanie przedsiębiorstw globalnych i lokalnych zgodnie z ich oczekiwaniami i potrzebami. Upowszechnianiu się tego rodzaju form aktywności sprzyjają zmiany w przepisach prawa (otoczenie prawne przedsiębiorstw), nakładające na firmy liczne obowiązki przestrzegania międzynarodowych, krajowych oraz lokalnych zasad i norm korzystania ze środowiska przyrodniczego.

3. Korzyści wynikające ze społecznie odpowiedzialnej działalności gospodarczej

W praktyce występuje wiele barier ograniczających i utrudniających społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. Mają one charakter techniczny i kulturowy. Techniczny charakter przeszkód, o których mowa, związany jest z dużą liczbą narzędzi CSR pozostających w dyspozycji firm (kodeksy etyczne, bilanse społeczne, programy na rzecz wsparcia i rozwoju społeczności lokalnych itp.), ale nie zawsze dopasowanych do ich konkretnych problemów i potrzeb wynikających ze społecznie odpowiedzialnej działalności. Charakter kulturowy zaś wiązać należy z poziomem prospołecznej świadomości właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw oraz z uznawanymi przez nich wartościami, które mogą sprzyjać lub utrudniać rozwój CSR. Pokonanie tego typu barier może przynieść wiele korzyści przedsiębiorstwu i społeczeństwu. M. Żemigąła wskazuje na następujące korzyści dla polskich firm stosujących zasady społecznej odpowiedzialności:

- zbudowanie dobrej reputacji wśród klientów, społeczności lokalnych, mediów i pracowników,
- uzyskanie zaufania społeczności, samorządów, pracowników oraz lojalności dotychczasowych klientów i pozyskanie nowych klientów, preferujących produkty firm społecznie odpowiedzialnych,
- uwiarygodnienie i wzmocnienie własnej misji poprzez zamieszczenie w niej elementów społecznych i etycznych,
- wzrost nakładów na działalność społeczną (kosztów) w dłuższym okresie oraz wzrost sprzedaży,
- możliwość konkurencyjności przez polskie przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, w krajach o rozpowszechnionej społecznej odpowiedzialności biznesu,
- wzrost szans na pozyskanie tych inwestorów, dla których wiarygodność społeczna jest równoważna wiarygodności finansowej [Żemigąła 2007, s.102].

4. Zakończenie

Przedsiębiorstwa w różny sposób pojmują i realizują społeczną odpowiedzialność prowadzonego biznesu. Uzależnione jest to od ich sytuacji ekonomiczno-finansowej, kompetencji, zasobów, kultury organizacyjnej oraz wielu uwarunkowań ekonomicznych, politycznych, społecznych, ekologicznych i kulturowych, charakteryzujących obszar, na którym one funkcjonują.

Poszukiwanie czynników decydujących o powodzeniu koncepcji CSR należy zatem prowadzić zarówno w środowisku wewnętrznym przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu. Szersza identyfikacja i analiza tego rodzaju czynników wymaga bardziej zaawansowanych studiów literaturowych oraz przeprowadzenia badań empirycznych w przedsiębiorstwach. Stąd też niniejsze opracowanie, zgodnie z intencją jego autora, można traktować jako przyczynek do dalszej penetracji omawianego zagadnienia.

Literatura

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Bank Światowy, *Dev Comm SDO*, <http://web.worldbank.org>, 2006.
- Blau P.M., *Organizations, theories*, [w:] D.L. Sills (ed.), *International Encyclopedia of Social Sciences*, New York 1968.
- Bojar E., Żelazna-Blicharz A., *Przejawy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw względem środowiska naturalnego*, [w:] A. Herman, K. Poznańska, *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, t. 2, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2008.
- Gałązka-Sobotka M., *Strategia społecznie odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstwa w otoczeniu międzynarodowym*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2008.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
- Gilmour G., Caplan A., *The Future of Corporate Reporting: Corporate Social Reporting – Who Cares?*, Pricewaterhouse Coopers 2002, www.pwcglobal.com.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Komisja Europejska, *Green Paper on Corporate Social Responsibility*, Bruksela 2001.
- Korten D.C., *Świat po kapitalizmie. Alternatywy dla globalizacji*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Obywatel, Łódź 2002.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Pearce J.A., Robinson R.B., *Management*, Mc Graw-Hill Book, Singapore 1989.
- Poskrobko B., *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 1998.
- Rok B., *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
- Rybak M., *Etyka menedżera. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco (Ca) 1985.

- Skrzypek E., *Jakość i efektywność jako wyznaczniki zintegrowanego systemu zarządzania*, referat na konferencję Efektywność Systemów Zarządzania, Nałęczów 2000.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1997.
- Sudoł T., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2008.
- Żemigala M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

KEY FACTORS OF SUCCESS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Summary: The paper presents key factors of success of Corporate Social Responsibility (CSR), placed within a company and in its environment. An analysis of sources of CSR concept foregoes the presentation of internal and external factors of success of this concept. Advantages for companies and society of corporate social responsibility have been described as well.