

Marta Romanow

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: marta.romanow@gmail.com

APETYT NA RYZYKO A IMPLEMENTACJA CSR W ORGANIZACJI

RISK APPETITE VS. IMPLEMENTATION OF CSR IN AN ORGANIZATION

DOI: 10.15611/pn.2017.499.22

Streszczenie: Kultura organizacyjna i aspekty behawioralne kadry zarządzającej wpływają na działalność przedsiębiorstwa i implementację koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu w organizacji. Jednym z jej aspektów jest apetyt na ryzyko, wskazujący, w jaki sposób członkowie organizacji odnajdują się w nowych, nieznanych lub niepewnych sytuacjach. W momencie wdrażania kolejnych zmian w przedsiębiorstwie pracownicy przyjmują konkretną postawę, będącą konsekwencją apetytu organizacji na wdrażanie innowacyjności w zarządzaniu, w tym również CSR. Celem badawczym prezentowanego artykułu jest określenie, w jaki sposób poziom akceptacji ryzyka w organizacji wpływa na proces wdrażania CSR w przedsiębiorstwie. Poprzez wykorzystanie metody krytycznej literatury przedmiotu, metody analizy i krytyki piśmiennictwa oraz metody porównawczej wykazane zostanie, że niska tolerancja ryzyka wiąże się z większą niechęcią organizacji do implementacji działań prospołecznych i proekologicznych.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, apetyt na ryzyko w przedsiębiorstwie, zarządzanie ryzykiem.

Summary: Organizational culture influences the company's business and the implementation of the concept of business social responsibility in the organization. One of its aspects is the risk appetite which indicates how members of the organization find themselves in the face of new situations. The research objective of this article is to determine how the level of risk acceptance in an organization influences the process of implementing CSR in an enterprise. By using the method of critical literature on the subject, methods of analysis and criticism of the literature and the comparative method, it will be demonstrated that low risk tolerance is associated with a higher reluctance of the organization to implement pro-social and pro-ecological activities.

Keywords: corporate social responsibility, risk appetite in an enterprise, risk management.

1. Wstęp

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) to koncepcja rozpoznawalna już w polskiej rzeczywistości. Przedsiębiorstwa, które decydują się na wdrożenie CSR w swojej strategii, dobrowolnie godzą się na uwzględnianie aspektów społecznych i ekologicznych w swoich działaniach branżowych oraz w kontaktach z interesariuszami. Kierownictwo firmy podejmuje decyzje i działania, przyczyniając się do zarówno dbałości o pomnażanie zysku przedsiębiorstwa, jak i do ochrony i pomnażania dobrobytu społecznego [Zielona księga... 2011] interesariuszy. Organizacje decydują się przeznaczyć swoje środki finansowe lub zasoby osobowe na wspieranie działań proekologicznych, proetycznych i prospołecznych w celu harmonizacji życia pracowniczego z prywatnym (*work-life balance*) przy zachowaniu w jak najlepszym stanie środowiska naturalnego. Firmy dbające o sposób, w jaki prowadzą swoją działalność, i unikające szkodliwej eksploatacji środowiska, nieetycznych przedsięwzięć lub braku poszanowania pracownika, cieszą się lepszą reputacją wśród konsumentów, co przekłada się na wzrost wartości ich marki. Dlatego też implementacja CSR przyczynia się do minimalizacji zagrożeń wynikających z prowadzenia działalności w obszarach zadowolenia społecznego, ochrony środowiska i reputacji. Można zatem wnioskować, że wdrożenie narzędzi prospołecznych i proekologicznych wpływa korzystnie na zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie. Zdawać by się mogło, że organizacje powinny chętnie włączać koncepcję społecznej odpowiedzialności do swoich strategii. Jednakże dla wielu przedsiębiorstw idea CSR jest nośnikiem zagrożeń sama w sobie: po pierwsze wymaga nakładów finansowych, a po drugie wymusza udostępnienie dodatkowych zasobów ludzkich i czasu, który nie jest poświęcony na pracę powiązaną bezpośrednio z biznesem. Perspektywa zwrotu z inwestycji z działań prospołecznych i prośrodowiskowych jest odległa i niepewna. Co więcej, firma od tej pory będzie musiała spełniać wysokie oczekiwania ze strony społeczeństwa i łatwiej jej będzie tym samym narazić się na krytykę. Z tego powodu decyzja o implementacji CSR zależeć będzie w dużej mierze od apetytu organizacji na podjęcie ryzyka.

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie potencjalnej relacji występującej między zarządzaniem ryzykiem a społeczną odpowiedzialnością w organizacji poprzez wykorzystanie metody analizy i krytyki piśmiennictwa. Intencją autorki jest próba odpowiedzi na pytanie, jak skłonność przedsiębiorców do podejmowania decyzji ryzykownych wpływa na możliwość implementacji strategii CSR w organizacji. Za pomocą metody porównawczej przeanalizowane zostaną profile osobowościowe kadry kierowniczej, modele kultury organizacyjnej i typy strategii zarządzania przedsiębiorstwem (optymalna, odważna, zachowawcza i niezrównoważona) w celu ustalenia, czy i jak te czynniki wpływają na możliwość wdrożenia koncepcji CSR w organizacji.

2. Od ryzyka do apetytu na ryzyko w organizacji w kontekście działań CSR

2.1. Ryzyko a CSR

Ryzyko jest definiowane jako kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia zarówno negatywnego, jak i pozytywnego oraz jego skutków, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów. Zatem ryzyko to niepewność związana z przyszłymi wydarzeniami lub wynikami decyzji, które prowadzą do wystąpienia niespodziewanej wysokości samej straty bądź straty lub zysku. W organizacji możemy zetknąć się z różnego rodzaju typami ryzyka, które także podejmuje społeczne i ekologiczne zagrożenia oraz szanse. CSR poprzez swoje narzędzia wpływa na możliwość uniknięcia oraz na przebieg ryzyka operacyjnego, strategicznego lub utraty reputacji. Koncepcja CSR najsilniej powiązana jest z zagrożeniami w obszarze ryzyka społecznego, środowiskowego lub ryzyka utraty reputacji:

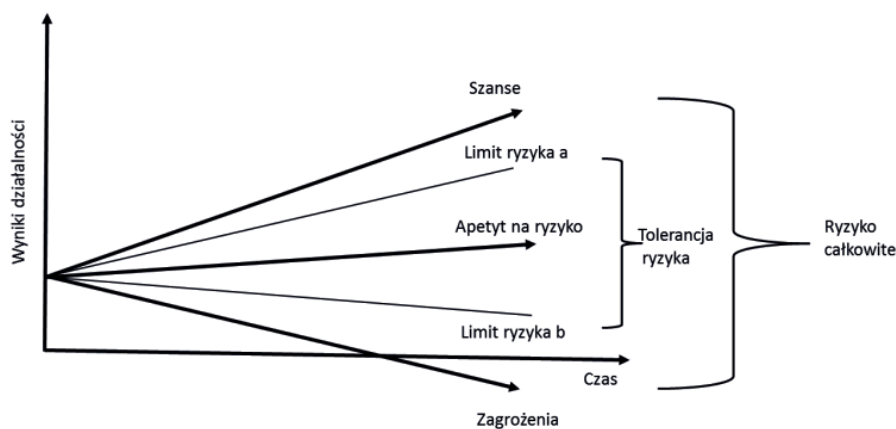
- **Ryzyko społeczne** – rozumiane jako zachowanie korporacyjne lub działania innych osób w środowisku operacyjnym, które tworzą luki w zabezpieczeniach. Mogą zostać one zidentyfikowane i wykorzystane przez innych interesariuszy do wywierania nacisku na zmianę w zachowania organizacji, objawiających się w takich obszarach, jak: prawa człowieka, zatrudnianie, kwestie konsumenckie. Są to zagrożenia płynące ze strony interesariusza, którego dotyczy dana kwestia [Esbensen 2014].
- **Ryzyko środowiskowe** – prawdopodobieństwo wystąpienia szkód majątkowych, osobowych w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu oraz w środowisku naturalnym, wynikających z wzajemnych oddziaływań przedsiębiorstwa i środowiska [Panasiewicz 2015].
- **Ryzyko utraty reputacji** – to luka pomiędzy oczekiwaniami interesariuszy a ich spełnieniem przez przedsiębiorstwo w zakresie jakości usług, dotrzymywania umów, realizacji wartości i ochrony środowiska [Szwajca 2013].

CSR skłania do unikania sytuacji niemoralnych i bezprawnych, dzięki czemu przedsiębiorstwo minimalizuje możliwość zaistnienia konfliktu z pracownikiem, konsumentem lub literą prawa. Respektowanie przepisów, ograniczenie eksploatacji zasobów naturalnych w produkcji, harmonijne współegzystowanie z lokalną społecznością ograniczają prawdopodobieństwo wystąpienia potencjalnych problemów dysfunkcyjnych dla organizacji. Z drugiej jednak strony wdrożenie koncepcji CSR generuje dodatkowe typy ryzyka w przedsiębiorstwie ze względu na utratę reputacji wynikającą z wysokich prospołecznych i proekologicznych oczekiwań jej interesariuszy, małej siły nabywczej konsumentów (zainteresowania niską ceną, a nie ekologią/jakością), dłuższego czasu wytworzenia i dystrybucji produktów powstających w zgodzie z zasadami CSR (*fair trade*, transparentny i odpowiedzialny

łańcuchach dostaw), konieczności rozliczenia się z podjętych zobowiązań w postaci publikacji przejrzystych raportów [Gasiński, Pijanowski 2011]. Podjęcie decyzji o implementacji CSR jest zatem problematyczne. Organizacja w pierwszej kolejności podejmie się kalkulacji zysków i strat związanych z implementacją CSR, a na ostateczny kształt decyzji wpływ będzie mieć apetyt firmy na ryzyko.

2.2. Apetyt na ryzyko

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć wiele definicji apetytu na ryzyko. Przede wszystkim jest ono rozumiane jako skłonność przedsiębiorstwa do podejmowania ryzyka [Lloyds Market Risk Management 2016]. Inaczej mówiąc, jest to wielkość ryzyka, którą organizacja jest w dowolnym czasie zaakceptować, dopuścić lub być na nią narażona [Ministerstwo Skarbu ... 2004]. Stąd też warunkiem efektywnego zarządzania ryzykiem jest wyznaczenie apetytu na ryzyko. Organizacja powinna wypracować i ustalić, jak duże ryzyko jest w stanie podjąć podczas osiągania swoich celów, przede wszystkim tych długoterminowych. Organizacja musi także zdefiniować limity ryzyka, czyli maksymalne odchylenia tolerancji, których organizacja nie jest w stanie przekroczyć (rys. 1).



Rys. 1. Relacje pomiędzy apetytem na ryzyko a limitami ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Korombel 2013].

Istotnym aspektem w kreacji apetytu na ryzyko jest postawa ludzi mających wpływ na decyzje w organizacji. Ich wiedza, osobowość (ekstrawertyk vs. introwertyk), wrodzony pesymizm lub optymizm, innowacyjność i intuicja oddziałują na definiowanie celów w organizacji. A. Underwood i D. Ingram przedstawili cztery płaszczyzny postrzegania ryzyka przez przedsiębiorców [Underwood, Ingram 2010]:

- przez maksymalistów → istotniejsze są potencjalne zyski aniżeli ryzyko; poszukują ryzyka zapewniającego wysokie rekompensaty;
- przez konserwatystów → unikanie jakiegokolwiek ryzyka, ponieważ zwiększenie zysków jest mniej istotne od poniesienia ewentualnych strat;
- przez menedżerów → procesowe podejście do zarządzania ryzykiem; podejmowanie decyzji następuje po głębszej analizie zysków i strat przez specjalnie wyłonionego lub zatrudnionego specjalistę;
- przez pragmatyka → funkcjonowanie z założeniem, że nie można przewidzieć i zaplanować przyszłości; brak dalekosiężnej strategii, działania taktyczne i spontaniczne; unikanie jakichkolwiek zobowiązań.

Okazuje się, że osobowość prezesa firmy zdefiniuje to, w jakich rozmiarach będzie przestrzegany apetyt na ryzyko w organizacji (w innowatorskich firmach typu *start-up* częściej mamy do czynienia z przedsiębiorcami maksymalistami, podczas gdy w rodzinnych firmach – raczej z konserwatystami).

Nie tylko czynniki osobowościowe odgrywają dużą rolę w definiowaniu apetytu na ryzyko w organizacji. Kolejnym elementem mającym kluczowy wpływ na skłonności do podejmowania wyzwań jest kultura organizacji definiowana „jako charakterystyczny dla każdego przedsiębiorstwa system procesów, które łączą (integrują i wzajemnie na siebie oddziałują) preferowane przez kierownictwo i pracowników wartości oraz normy społeczne i kulturowe z ich podstawami, oraz sposoby, w jakich te podstawy oddziałują i kształtują zachowania organizacyjne. Kultura organizacyjna w tym rozumieniu to fenomen społeczny, na który składają się m.in. relacje między wartościami i normami a sposobami organizowania struktury przedsiębiorstwa, sposobami i kryteriami wyborów strategicznych oraz kierowania ludźmi w firmie” [Stachowicz-Stanusz 2001]. Na kulturę organizacyjną składają się wartości i normy, które niewątpliwie wpływają na działania strategiczne firmy. Jest dość powszechne, że długo funkcjonujące przedsiębiorstwa mają silnie zakorzenione zasady działania i jasno zdefiniowane oczekiwania zachowań. Silna kultura przedsiębiorstwa może więc być zamknięta na podejmowanie ryzyka w odróżnieniu do kultury słabej (miękkiej). Organizacje silne kulturowo są bardziej powściągliwe w kontekście pojawiających się zmian i innowacji aniżeli przedsiębiorstwa o miękko zakorzenionej kulturze. To wszystko będzie miało niezaprzeczalny wpływ na to, jaką postawę przyjmie przedsiębiorstwo względem szeroko pojętego ryzyka. Kultura ryzyka jest częścią kultury organizacyjnej, za którą kryją się „normy i tradycje zachowań jednostek lub grup w ramach danej organizacji, które determinują sposób, w jaki oni identyfikują, rozumieją, omawiają i podejmują działania związane z ryzykiem, w obliczu których staje organizacja i które podejmuje” [*Reform in the Financial Services...2009*]. To właśnie kultura ryzyka jest ściśle skorelowana z apetytem na ryzyko przedsiębiorstwa. Władza organizacji zazwyczaj tworzy, rozwija i przestrzega wytyczne dotyczące ryzyka, które są przekazywane kaskadowo na kadre zarządzającą i pozostałych pracowników.

3. Społeczna odpowiedzialność biznesu a apetyt na ryzyko

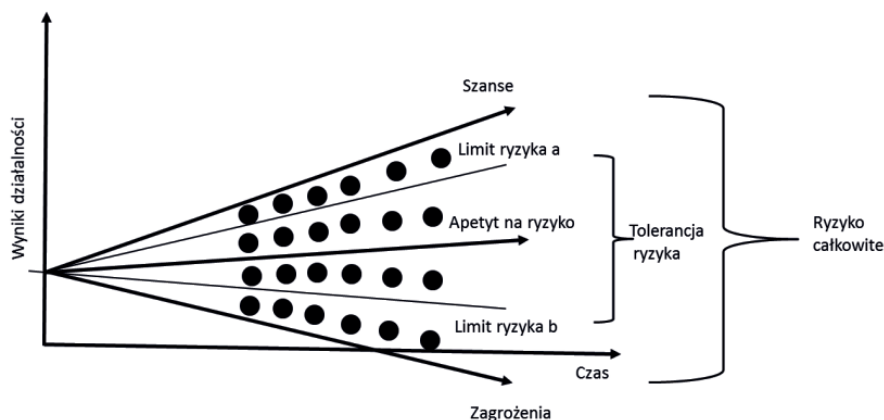
KPMG dwukrotnie, w latach w 2008 i 2011, przeprowadziła badania wśród swoich klientów dotyczące stosowania zarządzania apetytu na ryzyko. Wynikało z nich, że tylko 25% dyrektorów w sposób sformalizowany określiło apetyt na ryzyko w swojej organizacji [KPMG International 2011]. Natomiast badania A. Korombel przeprowadzone w 2012 roku na obszarze Polski pokazały, że 20% analizowanych średnich przedsiębiorstw oraz 8% małych przedsiębiorstw zarządza apetytem na ryzyko w wyselekcjonowanych obszarach funkcjonowania [Korombel 2013]. Organizacje wskazywały na wiele korzyści wynikających z instytucjonalizowania apetytu na ryzyko, m.in. w usprawnieniu osiągnięcia celów strategicznych, nadzoru nad zarządzaniem ryzykiem, komunikowania oczekiwań wobec działań związanych z ryzykiem, alokacji zasobów, procesu podejmowania decyzji, wzmocnienia kontroli procesów.

Niestety brakuje badań wskazujących na jednoznaczne powiązanie sformalizowanego apetytu na ryzyko w organizacji z otwartością na wdrożenie koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu. Można jedynie wnioskować (na podstawie analizowanych przypadków ujętych w literaturze przedmiotu), w jaki sposób akceptacja tolerancji ryzyka sprzyja zastosowaniu działań proekologicznych i prospołecznych w organizacji. Wychodząc z założenia, że realizacja koncepcji CSR jest celem strategicznym przedsiębiorstwa, a zdefiniowanie apetytu na ryzyko sprzyja osiągnięciu założonych planów, można wydedukować, że sformalizowanie tolerancji i limitów ryzyka jest korzystne dla implementacji społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie.

Apetyt na ryzyko jest silnie powiązany ze strategią przedsiębiorstwa, która bierze pod uwagę dualizm ryzyka (zarówno szanse, jak i zagrożenia). W zależności od limitu ryzyka i tolerancji apetytu na ryzyko wyróżnia się strategię odważną, optymalną, zachowawczą lub niezrównoważoną [Gasiński, Pijanowski 2011].

Strategia odważna cechuje się wysokim poziomem zagrożenia, ale także wysokim poziomem szans, jak to przedstawiono na rys. 2.

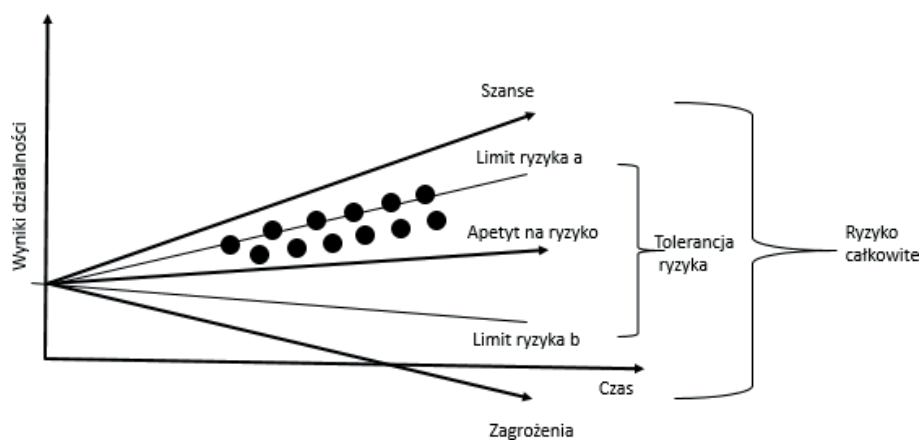
Taka organizacja charakteryzuje się dużym progiem akceptacji apetytu na ryzyko, co jednakże nie wiąże się automatycznie z otwartością na implementację działań zrównoważonego biznesu. Tego typu przedsiębiorstwo będzie unikało dodatkowych kosztów poprzez ograniczanie wydatków na ochronę środowiska lub unikanie kompensacji za eksploatację zasobów naturalnych. Jeśli zachowanie prospołeczne i proekologiczne okaże się korzystne dla organizacji, to nie zawaha się ona kreować wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej w celu osiągnięcia korzyści materialnych i poprawy swojej reputacji. Jest to płaszczyzna postrzegania ryzyka przez przedsiębiorców maksymalistów zgodnie z kategoryzacją A. Underwood i D. Ingrama. Jest ona znamieną dla wschodzących organizacji, nastawionych na osiągnięcie



Rys. 2. Apetyt na ryzyko w strategii odważnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Korombel 2013].

szybkiego zysku w krótkim czasie (*start-up*, piramidy finansowe). Właściciel takiego przedsiębiorstwa nie dostrzega potrzeby społecznej odpowiedzialności biznesu, jeśli ta koliduje z jego interesami. Jest on nastawiony na błyskawiczny sukces finansowy, natomiast wdrożenie CSR jest kosztowne, a okres zwrotu z takiej inwestycji – długi. Tego typu przedsiębiorstwo unika zaangażowania się w kwestie nieprzynosiące szybkich rezultatów finansowych, chyba że w danym momencie jest to dla niego korzystne. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w tej strategii jest traktowana bardzo instrumentalnie (np. fasadowa implementacja CSR w firmie



Rys. 3. Apetyt na ryzyko w strategii optymalnej

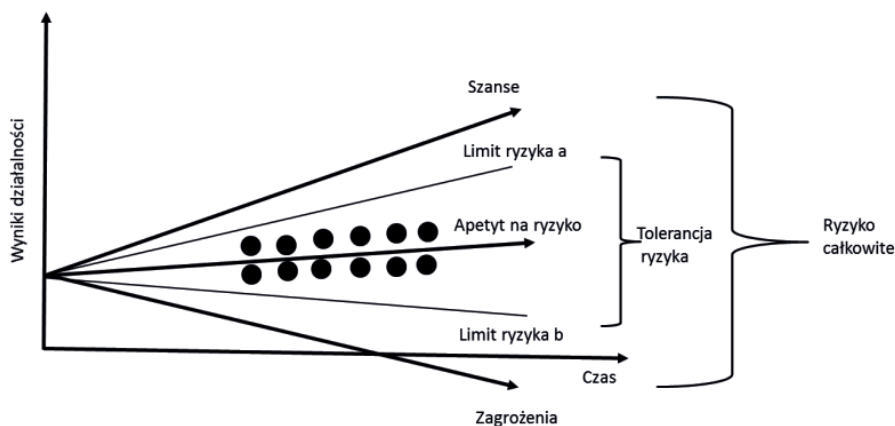
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Korombel 2013].

Enron, która i tak nie uchroniła przedsiębiorstwa przed upadkiem na skutek prowadzenia kreatywnej księgowości).

Kolejnym rodzajem strategii pojawiającej się w organizacji jest orientacja optymalna, nastawiona na wykorzystywanie szans i unikanie zagrożeń (rys. 3).

Charakteryzuje się ona odpowiedzialnym kierownictwem, które chętnie i często korzysta z konsultacji społecznych w celu uniknięcia konfliktów z interesariuszami, by tym samym sprawniej osiągać swoje cele. Takie podejście zbliża się do wysokiej skłonności do apetytu na ryzyko, ale tylko w kwestii szans. Unika niepotrzebnych zagrożeń poprzez osiąganie optymalnych rozwiązań przy minimalnym ryzyku. Nie wielkim kosztem taka organizacja optymalizuje materiałochłonność i energoszczędność w swojej działalności, co pozwala mu realizować wytyczne odpowiedzialnego biznesu. Unika jednak kosztownych i innowatorskich rozwiązań, które z jednej strony mogłyby usprawnić działania prospołeczne lub proekologiczne, ale z drugiej strony okazać się zagrażające dla stabilnych fundamentów firmy. Według typologii A. Underwood i D. Ingrama jest to strategia charakterystyczna dla przedsiębiorcy konserwatyisty, który za wszelką cenę unika strat (zjawisko często spotykane w administracji publicznej, np. prospołeczne i proekologiczne konsultacje społeczne prowadzone przez Urząd Miejski w Gdańsku w ramach strategii zrównoważonego rozwoju).

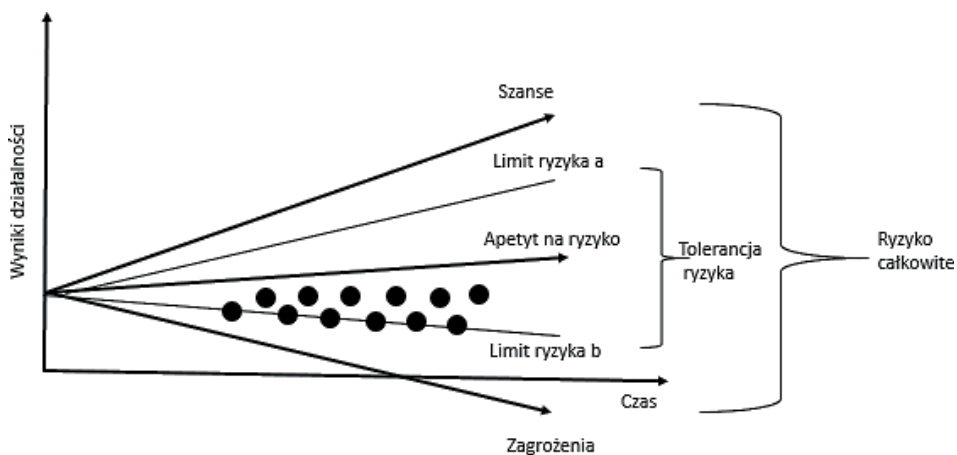
Strategia zachowawcza charakteryzuje się natomiast otwartością organizacji na niewielkie zagrożenia i niewielkie szanse (rys. 4).



Rys. 4. Apetyt na ryzyko w strategii zachowawczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Korombel 2013].

Organizacje mające taką strategię dążą do zachowania stabilności swoich dochodów, stąd też ich apetyt na ryzyko jest niewielki. Jeśli zarząd podejmie decyzję o wdrożeniu koncepcji CSR, to tylko pod warunkiem gwarancji stałego zwrotu



Rys. 5. Apetyt na ryzyko w strategii niezrównoważonej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Korombel 2013].

z inwestycji lub przy minimalnym obciążeniu finansowym dla firmy. A. Underwood i D. Ingram przypisałiby tej strategii perspektywę przedsiębiorcy będącemu menedżerem, który zapewnia firmie osiągnięcie najlepszych korzyści, nie podważając jej bezpieczeństwa (np. Hewlett-Packard wprowadził podstawowe i nieryzykowne działania CSR, które w minimalnym stopniu obciążają budżet korporacji).

W strategii niezrównoważonej organizacje decydują się na podejmowanie dużych zagrożeń przy niskich szansach (rys. 5).

W tym przypadku apetyt na ryzyko jest wysoki, ale tylko w kontekście podejmowania działań o charakterze zagrożeń. Przedsiębiorca nie dostrzega potrzeby wdrożenia idei CSR, starając się unikać jakichkolwiek kosztów związanych z nieobligatoryjną działalnością prospołeczną i prośrodowiskową. Przyjmuje on postawę minimalistyczną, która skłania go do podjęcia działań społecznie odpowiedzialnych tylko w ostateczności, w sytuacji braku innej alternatywy (np. zmiana w traktowaniu pracowników sieci sklepów handlowych Biedronka po oskarżeniach o łamanie praw człowieka w latach 1999-2005).

4. Zakończenie

Konkludując, zauważamy istnienie relacji między skłonnością organizacji do ponoszenia ryzyka a wdrożeniem CSR. Zasygnalizowano, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest narzędziem minimalizującym niekorzystne konsekwencje dla biz-

nesu przy jednoczesnym generowaniu nowych zagrożeń związanych z wysokimi oczekiwaniami wobec serwisu i produktu. W następstwie tego dualizmu to właśnie tendencja do apetytu na ryzyko w przedsiębiorstwie stanowić będzie o tym, czy organizacja podejmie się wyzwania wdrożenia koncepcji odpowiedzialności społecznej.

Koncepcja CSR jest częściej wdrażana w organizacjach charakteryzujących się większą tendencją do podejmowania ryzyka. Powody, które skłaniają organizację do podjęcia działań prospołecznych i proekologicznych, są jednak odmienne; są to:

- ekonomiczna kalkulacja i oczekiwany zwrot z inwestycji – w organizacjach o kulturze miękkiej, strategii odważnej i przedsiębiorcach będących maksymalistami;
- próba poprawy zachwianego wizerunku – w organizacjach o kulturze miękkiej, strategii niezrównoważonej i przedsiębiorcach będących minimalistami;
- dążenie do wykorzystania szans – w organizacjach o kulturze silnej ze strategią optymalną i typem przedsiębiorcy konserwatysty.

Natomiast firmy o niskim apetycie na ryzyko, charakteryzujące się silną kulturą organizacyjną i zarządzane przez przedsiębiorcę będącego pragmatykiem, rzadziej zdecydują się na implementację CSR. Obawiają się one potencjalnych zagrożeń i zbędnej działalności, która odciągnęłaby je od głównego celu firmy, jaką jest produkcja lub dostarczanie usług. Jeśli zdecydują się na korzystanie z narzędzi CSR w swojej organizacji, to wybiorą tylko takie, które zostały już przetestowane i wdrożone przez konkurencję.

Literatura

- Buła P., 2015, *System zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jako element nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Esbensen J., 2014, *From CSR to social risk management – experience from mining MNCs in Armenia*, European Scientific Journal November.
- Gasiński T., Pijanowski S., 2011, *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu*, publikacja przygotowana na zlecenie Ministerstwa Gospodarki.
- Korombel A., 2013, *Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, WPCZ, Częstochowa.
- KPMG International, 2011, *Developing a Strong Risk Appetite Program*.
- Lloyds Market_Risk Management, 2016, https://www.lloyds.com/~/_media/files/the-market/operating-at-lloyds/minimum-standards/minimum-standards-2/ms4--risk-management.pdfLloyds.
- Ministerstwo Skarbu Jej Królewskiej Mości, 2004, *Pomarańczowa księga. Zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje*, http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=2bcfc596-5099-4d9d-8c95-cb9305efbfb&groupId=764034.
- Panasiewicz A., 2015, *Zarządzanie ryzykiem ekologicznym jako narzędzie równoważenia rozwoju organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 377.

- Podlewski J., 2012, *Apetyt na ryzyko*, Ryzykonomia.
- Reform in the Financial Services Industry: Strengthening Practices for a More Stable System*, 2009, The report of the IIF Steering Committee on Implementation (SCI), Institute of International Finance, s AIII.2.
- Stachowicz-Stanusz A., 2001, *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Strandberg C., 2016, *Report: Risk Management's New Tool: Corporate Social Responsibility*.
- Standard Zarządzania Ryzykiem, 2003, *FERMA*, Bruksela.
- Szwajca D., 2013, *Źródła i determinanty ryzyka w reputacji firmy*, Marketing i Rynek, 10.
- Underwood A., Ingram D., 2010, *The full spectrum of risk attitude*, The Actuary Society of Actuaries, vol. 7, iss. 4, August/September.
- Zapłata S., Kaźmierczak M., 2011, *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wolters Kluwer Polska.
- Zielona księga Komisji Europejskiej, 2011, *Green Paper: Promoting framework for Corporate Social Responsibility*, Bruksela, 18.07.2011.