

**Studia i Monografie**  
z. 553

**Mariusz ZIELIŃSKI**

**Cele i opłacalność działań CSR  
w polskich przedsiębiorstwach**



Opole 2021

POLITECHNIKA OPOLSKA  
ISSN 1429-6063  
ISBN 978-83-66903-00-5

**POLITECHNIKA OPOLSKA**

**KOMITET REDAKCYJNY**

Małgorzata ADAMSKA, Piotr GÓRSKI, Mariusz MIGAŁA  
Piotr NIESŁONY – przewodniczący, Dariusz ROZUMEK  
Beata ŚWIERCZEWSKA, Marek WASILEWSKI, Stefan WOLNY

Recenzent:  
prof. dr hab. Radosław WOLNIAK

Redaktor:  
Małgorzata ADAMSKA

Komitet Redakcyjny Wydawnictw Politechniki Opolskiej  
ul. Prószkowska 76

© Copyright by Politechnika Opolska 2021

Skład: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej.  
Wydano w formie PDF. Ark. wyd. 9,0. Ark. druk. 9,0.

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	5
<b>Rozdział 1. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i jej rozwój</b> .....	9
<b>Rozdział 2. Podejście zarządcze do CSR</b> .....	17
2.1 CSR jako element strategii przedsiębiorstwa.....	17
2.2. Teoria interesariuszy a strategia przedsiębiorstwa.....	21
<b>Rozdział 3. CSR z perspektywy ekonomicznej</b> .....	31
3.1. Piramida Carrolla.....	31
3.2. Opłacalność CSR.....	36
<b>Rozdział 4. Przegląd badań</b> .....	45
<b>Rozdział 5. Założenia i metoda badań własnych</b> .....	59
5.1. Charakterystyka badania i próby badawczej.....	59
5.2. Realizacja badania i zakres pytań dotyczących działań CSR.....	61
5.3. Hipotezy badawcze.....	63
5.4. Metoda badań.....	65
<b>Rozdział 6. Cele i opłacalność działań CSR w opinii zarządzających tym obszarem w polskich przedsiębiorstwach</b> .....	67
6.1. Cele działań CSR z perspektywy strategii przedsiębiorstwa.....	67
6.2. Cele działań CSR z perspektywy piramidy Carrolla.....	74
6.3. Ocena opłacalności działań CSR.....	80
6.3.1. Ukierunkowanie działań CSR z perspektywy grup interesariuszy.....	81
6.3.2. Opłacalność działań CSR z perspektywy grup interesariuszy.....	90
<b>Rozdział 7. Ograniczenia uzyskanych wyników oraz dalsze kierunki badań</b> .....	103
<b>Zakończenie</b> .....	113
<b>Bibliografia</b> .....	115
Streszczenia.....	133
Spis tabel.....	137
Spis rysunków i wykresów.....	137



## Wstęp

Proces globalizacji gospodarki światowej pociąga za sobą szereg dynamicznych, burzliwych, często nieprognozowalnych zmian, które stają się nowymi wyzwaniami dla funkcjonowania, przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa poddane rosnącej presji konkurencji poszukują nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Jednym z kierunków działań w tym zakresie jest poprawa współpracy z szeroko rozumianym otoczeniem, do czego nawiązuje koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility).

Społeczna odpowiedzialność biznesu rozszerza pole oceny efektów działań przedsiębiorstwa wskazując, że powinno ono poza celami ekonomicznymi w swej strategii i działaniach uwzględnić także cele społeczne i środowiskowe. Zachętą dla przedsiębiorstwa w rozszerzeniu zakresu celów strategicznych jest oczekiwana pozytywna reakcja otoczenia, sprzyjająca wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej, lepszemu wykorzystaniu zasobów, a w perspektywie długookresowej, poprawie wyników finansowych i wzrostowi wartości przedsiębiorstwa. To, czy oczekiwania takie znajdą odzwierciedlenie w rzeczywistości gospodarczej zależy od wielu czynników. Analizować je można z perspektywy kierunków podjętych działań i ich efektywności (skali reakcji otoczenia) przy czym należy pamiętać, że efekty części działań rekomendowanych w ramach szerokiego zakresu CSR są niemierzalne i przesunięte w czasie.

Większość badań wskazuje na pozytywny wpływ działań CSR na rentowność przedsiębiorstw i wzrost ich wartości, część badań wskazuje jednak na neutralny lub nawet ujemny związek między tymi wielkościami. Samo podjęcie działań z zakresu CSR nie gwarantuje zatem sukcesu finansowego przedsiębiorstwa, istotna jest przyjęta kolejność i zakres podjętych działań. Przy odpowiednim ich ukierunkowaniu, znajdującym przełożenie na oczekiwane efekty (poprawę pozycji konkurencyjnej i sytuacji finansowej), można oczekiwać skłonności do rozszerzenia tego rodzaju działań w przedsiębiorstwach przestrzegających zasad CSR oraz naśladownictwa ze strony innych przedsiębiorstw, starających się nie utracić pozycji konkurencyjnej.

Niniejszą monografię poświęcono próbie znalezienia odpowiedzi na pytania: jak menedżerowie zajmujący się CSR w polskich przedsiębiorstwach postrzegają i oceniają cele oraz jaka jest ich zdaniem opłacalność podejmowanych działań w tym obszarze. Modelami teoretycznymi, do których odnoszą się badania, są teoria interesariuszy i piramida Carrolla. Badania ankietowe stanowiące podstawę analizy w części praktycznej skierowane zostały do grupy respondentów realizujących działania CSR na szczeblu operacyjnym. Taki wybór respondentów zmierzał do określenia celów i opłacalności działań CSR rzeczywiście realizowanych w polskich przedsiębiorstwach.

Próba badawcza została dobrana metodą losową, przy zapewnieniu reprezentatywności w skali Polski z perspektywy wielkości (duże i średnie przedsiębiorstwa), z także sektora reprezentowanego przez przedsiębiorstwa.

Monografia składa się z siedmiu rozdziałów. Trzy pierwsze rozdziały zawierają wprowadzenie teoretyczne. Rozpoczyna się ono od historycznego przeglądu rozwoju koncepcji CSR, przy uwzględnieniu spojrzenia na nią z perspektywy nauk ekonomicznych. Rozważania teoretyczne odnoszą się do postrzegania CSR z perspektywy nauk o zarządzaniu oraz ekonomii. W pierwszym przypadku skupiono się na problematyce uwzględnienia w ramach strategii przedsiębiorstwa zasad CSR oraz związanych z nimi potencjalnych celów strategicznych. Jako teoretyczną płaszczyznę odniesienia dla spojrzenia na CSR z perspektywy nauk o zarządzaniu wybrano model interesariuszy. Rozdział teoretyczny, obejmujący rozważania o charakterze ekonomicznym, rozpoczyna prezentacja koncepcji piramidy Carrola, zgodnie z którą CSR obejmuje obowiązki: ekonomiczne (stanowiące podstawę/fundament piramidy), prawne, etyczne i dyskrecyjne (filantropijne). Punktem odniesienia jest wyjściowa formuła piramidy Carrola, podkreślająca podstawowe znaczenie odpowiedzialności ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Rozdział czwarty zawiera przegląd badań dotyczących skutków podjęcia działań zgodnych ze wskazaniami społecznej odpowiedzialności biznesu. Wyboru dokonano pod kątem zakresu badań przeprowadzonych na potrzeby monografii, w celu umożliwienia porównania wyników. W pierwszej części rozdziału przedstawiono badania międzynarodowe, w drugiej zaś przegląd badań przeprowadzonych w Polsce.

Kolejny rozdział ma charakter metodologiczny. Obejmuje on w pierwszej kolejności charakterystykę sposobu przeprowadzenia badania i próby badawczej, sposobu jej doboru oraz prezentację pytań, które stały się podstawą analizy. W dalszej części rozdziału postawiono hipotezy badawcze wraz z ich uzasadnieniem, a także zaprezentowano wykorzystane metody analizy danych uzyskanych na podstawie kwestionariusza ankiety.

Rozdział szósty zawiera wyniki badań dotyczących postrzegania i hierarchizacji celów oraz opłacalności działań CSR podejmowanych w polskich przedsiębiorstwach z perspektywy respondentów. Znalazły się w nim analizy dotyczące bezwzględnej oceny poszczególnych badanych problemów (uzyskanych średnich arytmetycznych) pozwalające na stworzenie hierarchii wskazań dla całości próby badawczej i w dostępnych przekrojach respondentów. W kolejnym kroku analizie poddano związki między ocenami poszczególnych celów działań, ich ukierunkowania i opłacalności, dla określenia siły relacji między poszczególnymi wskazaniami. Przedmiotem badań w dalszej kolejności było określenie, na ile przekroje charakteryzujące respondentów (wielkość przedsiębiorstwa, sektor działalności gospodarczej, znaczenie działań CSR w zakresie obowiązków) determinują ich odpowiedzi.

Ostatni rozdział obejmuje podsumowanie wniosków wynikających z przeprowadzonych badań. Zwrócono w nim uwagę na ograniczenia w uogólnieniu i porównywalności uzyskanych wyników z innymi badaniami. Na podstawie otrzymanych wyników zaproponowano także potencjalne kierunki dalszych badań.





## Rozdział 1.

# Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i jej rozwój

Rozważania na temat społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility) podjęto po raz pierwszy w latach 20. XX wieku. Z powodu wielkiego kryzysu gospodarczego, który wystąpił pod koniec tamtej dekady, a następnie wybuchu II wojny światowej, temat ten nie znalazł zainteresowania ze strony liderów biznesu. Sytuacja zmieniła się w latach 50., a powodem tej zmiany stała się publikacja książki *Social Responsibilities of the Businessman* R. Bowena (Smith, 2011, 1). Publikacja ta jest przez większość autorów zajmujących się CSR przyjmowana za początek współczesnego okresu zainteresowania tą koncepcją.

Podejście do CSR zaproponowane przez Bowena zrodziło się z jego przekonania, że kilkaset największych przedsiębiorstw funkcjonujących wówczas na rynku stało się ważnymi ośrodkami władzy i podejmowania decyzji. Siła ekonomiczna tych przedsiębiorstw stała się na tyle duża, że ich działania wpływały na życie obywateli na wiele sposobów. Najistotniejsze z pytań postawionych przez Bowena odnosiło się do problemu: jakich obowiązków wobec społeczeństwa można rozsądnie oczekiwać od przedsiębiorców? Sam Bowen przedstawił wstępną definicję tego, co jego zdaniem obejmują społeczne obowiązki przedsiębiorców. Określił je jako prowadzenie takiej polityki i podejmowanie takich decyzji, które są pożądanym z punktu widzenia celów i wartości danego społeczeństwa (Bowen, 1953, 6).

Kolejne, często cytowane w literaturze definicje odpowiedzialności społecznej, dookreślały ją z perspektywy identyfikacji celów stojących przed decydentami. Davis społeczną odpowiedzialność zdefiniował jako decyzje i działania biznesmenów podjęte z powodów przynajmniej częściowo wykraczających poza bezpośrednie ekonomiczne lub techniczne aspekty firmy (Davis, 1960, 70). Nawiązując do powyższej definicji Frederick stwierdził, że odpowiedzialność społeczna w ostatecznym rozrachunku implikuje uwzględnienie oczekiwań społeczeństwa i zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie tych zasobów zgodnie z celami społecznymi, a nie tylko dla ściśle określonych interesów osób prywatnych i firm (Frederick 1960, 60).

Opierając się na krytycznej analizie sformułowanych w latach 60. definicji, Johnson zaproponował określenie firmy odpowiedzialnej społecznie jako takiej, której kadra menedżerska równoważy wielość interesów. Jej zadaniem jest nie tylko zabieganie o wyższe zyski dla swoich akcjonariuszy. Dodatkowo odpowiedzialne przedsiębiorstwo bierze również pod uwagę pracowników, dostawców, dystrybutorów, społeczności lokalne i naród (Johnson, Harold, 1971, 50).

Bazując na powyższym przeglądzie definicji sformułowanych w pierwszych dwóch dekadach wzrostu zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu, CSR można rozumieć jako zasady i praktyki stosowane przez biznesmenów

(zarządzających przedsiębiorstwami) zmierzające do tego, aby mieć pewność, że społeczeństwo lub inne zainteresowane strony (poza właścicielami firm), są uwzględniane i chronione w strategii i przeprowadzanych przez przedsiębiorstwo operacjach (Carroll, 2016, 2). Decyzje i działania przedsiębiorcy powinny być zatem zgodne z celami i wartościami pożądanymi przez społeczeństwo (Carroll, 2008, 25).

Koncepcja CSR rozszerzająca obowiązki biznesu poza cele ekonomiczne spotkała się z krytyką ze strony zwolenników ekonomii neoklasycznej (kierunku w teorii ekonomii zakładającego jak największą wolność gospodarczą przy minimalnej ingerencji państwa w gospodarkę). Przeciwno rozszerzeniu zakresu odpowiedzialności przedsiębiorstwa poza funkcje ekonomiczne opowiedział się w swoim artykule „*Social responsibility of business is to increase its profit*” M. Friedman (1970), stwierdzając, że jedynym, za co biznes odpowiada, jest wykorzystanie zasobów w działaniach mających na celu wzrost jego zysków (Friedman, 1970, 12). Dla ścisłości rozważań należy podkreślić, że Friedman widział zasadność działalności społecznej korporacji tak długo, jak długo miała ona na celu poprawę wizerunku korporacji, prowadzącą do zwiększenia jej sprzedaży i zysków. Zaznaczył jednak, że tak określone działania nie mogą być klasyfikowane jako CSR, ponieważ jego zdaniem CSR należy utożsamiać z działaniami dokonywanymi w oparciu o podstawy altruistyczne i etyczne (Fifka, 2009, 313). Prawdopodobnie takie określenie przez Friedmana zakresu działań CSR, które raczej należałoby kojarzyć z aktywnością filantropijną, utrudniało pogodzenie rozbieżnych poglądów na rolę CSR w działalności przedsiębiorstw. Część autorów poparła stanowisko Friedmana stwierdzając, że przedsiębiorstwa powinny działać w sposób odpowiedzialny, nie należy tego jednak utożsamiać z rozszerzoną doktryną CSR (Henderson, 2001, 163). Zdaniem tej grupy autorów, firmy nie powinny skupiać się na działaniach o charakterze społecznym, ponieważ menedżerowie pełnią głównie funkcję „agentów” w stosunku do akcjonariuszy i z tej perspektywy powinni dążyć do powiększania ich majątku, a działania CSR mogą być przeciwne tej misji, pociągając za sobą koszty obniżające poziom zysków. Przeciwnicy rozszerzania działań CSR stwierdzają dodatkowo, że menedżerów nie można pociągnąć do odpowiedzialności moralnej, a utrzymanie i regulacja systemu społecznego jest wyłącznie zadaniem rządu (co jest zgodne z modelem klasycznego podziału funkcji państwa i przedsiębiorstwa w gospodarce) (Fifka, 2009, 314–315).

Propozycja, która częściowo uwzględniała punkt widzenia liberałów gospodarczych (priorytet dla osiągnięcia celów ekonomicznych przedsiębiorstwa), proponowała jednak znacznie szerszy zakres celów stojących przed przedsiębiorstwem, stało się opracowanie opublikowane pod koniec lat 70. przez Carrolla. Autor ten zdefiniował społeczną odpowiedzialność biznesu jako działalność obejmującą, poza obowiązkami ekonomicznymi, także obowiązki prawne, etyczne i działania uznaniowe, jakich spełnienia oczekuje społeczeństwo od organizacji gospodarczych w danym momencie (Carroll, 1979, 500). Podstawowa definicja Carrolla została później przedstawiona jako „piramida CSR”.

z odpowiedzialnością ekonomiczną stanowiącą podstawę (fundament), kolejnymi szczeblami piramidy były obowiązki prawne, etyczne i filantropijne stojące przed przedsiębiorstwem (Carroll, 1991, 42).

Opracowania dotyczące analizowanej problematyki, powstałe w kolejnym dziesięcioleciu, skupiały się na opracowywaniu nowych lub dopracowaniu dotychczasowych definicji społecznej odpowiedzialności biznesu, badaniach nad CSR oraz problematyką alternatywności lub komplementarności poszczególnych koncepcji. Badano także związki między społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw, społecznymi wynikami przedsiębiorstw, polityką publiczną, etyką biznesu i teorią zarządzania interesariuszami. Dwoma bardzo ważnymi „alternatywnymi tematami” dotyczącymi CSR, które rozwinęły się w latach 80., były teoria interesariuszy i zagadnienia dotyczące etyki biznesu. Klasyczne ujęcie teorii interesariuszy przedstawił R. Freeman, w swojej książce z 1984 roku (teoria ta zostanie szerzej omówiona w dalszej części monografii). Lata osiemdziesiąte były okresem szeroko opisywanych skandali etycznych dotyczących sposobu funkcjonowania dużych organizacji gospodarczych. Zwróciły one uwagę opinii publicznej na nadużycia kierownicze i korporacyjne, co stało się przyczyną rozwoju rozważań w zakresie etyki biznesu (Carroll, 2008, 34–36).

W ostatnim dwudziestolecu XX wieku zajmujący się problematyką CSR próbowali zaoferować kadrze zarządzającej ramy (modele funkcjonowania) określające, w jaki sposób najpierw wdrożyć w praktyce, a następnie zmierzyć wyniki CSR (Fifka, 2009, 315). Charakterystyczne dla tego okresu jest, że postępujący w latach 90. proces globalizacji nasilił działalność międzynarodowych korporacji, które musiały zmierzyć się z różnymi środowiskami biznesowymi. Inwestując za granicą, podejmowały działalność w otoczeniu charakteryzującym się różnym poziomem i zakresem regulacji działań gospodarczych. Dla globalnych korporacji oznaczało to z jednej strony nowe możliwości, które pojawiły się wraz z nowymi rynkami. Z drugiej strony jednak, nastąpił wzrost ryzyka związanego z „globalną widocznością” podejmowanych inwestycji oraz pojawiły się trudne do pogodzenia sprzeczne naciski – wymagania i oczekiwania ze strony przedstawicieli kraju macierzystego (inwestora) i krajów przyjmujących inwestycje (Latapí Agudelo i in., 2019, 7–8). W tym okresie koncepcja CSR służyła głównie jako element konstrukcyjny lub punkt wyjścia dla innych uzupełniających się koncepcji i tematów, nawiązujących do odpowiedzialności biznesu. Najważniejsze tematy podejmowane w tym okresie dotyczyły: korporacyjnych wyników społecznych, zastosowania teorii interesariuszy, etyki biznesu, zrównoważonego rozwoju i obywatelstwa korporacyjnego. Wiele badań było ukierunkowanych na określenie związku między wynikami społecznymi przedsiębiorstw a ich wynikami finansowymi (Carroll, 2008, 37). Istotnym wkładem w debatę na temat zachowań korporacyjnych w tym okresie była koncepcja „The Triple Bottom Line”, po raz pierwszy przedstawiona przez Elkingtona w 1994 r. Koncepcja ta określiła jako ramy zrównoważonego rozwoju społeczne, środowiskowe i ekonomiczne oddziaływanie firmy (Latapí Agudelo i in., 2019, 8–9).

Początek XXI wieku przyniósł co prawda rozwój koncepcji CSR, jednak niewiele prac uznać można za wnoszące unikalny teoretyczny wkład do dyskursu. Literatura dotycząca CSR koncentrowała się na możliwości jej wdrażania do praktyki gospodarczej i wpływie na określone obszary działania, które można w pewnym stopniu powiązać z celami zrównoważonego rozwoju. Część publikacji koncentrowała się na potencjale działań CSR w generowaniu wartości wspólnej (zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla jego otoczenia) (Latapí Agudelo i in., 2019, 16).

O ile trudno wskazać znaczący przełom w opracowaniach teoretycznych, w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku nastąpiła zdecydowana zmiana podejścia do roli CSR w przedsiębiorstwie. W publikacjach nastąpiło położenie nacisku na konieczność zmiany postrzegania odpowiedzialności społecznej w praktyce gospodarczej. CSR z minimalnego zobowiązania, jakie biorą na siebie przedsiębiorstwa, zaczęło być prezentowane jako strategiczna konieczność (Werther, Chandler, 2005, 317–324). Porter i Kramer zaprezentowali pogląd, że firmy mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną poprzez zaimplementowanie „strategicznego CSR”. Ich zdaniem, korporacje mogą poprzez podejście strategiczne do CSR, ukierunkowane na stworzenie wspólnej wartości z uwzględnieniem kreacji korzyści dla społeczeństwa, uzyskać poprawę konkurencyjności (Porter, Kramer, 2006, 87–91; Latapí Agudelo i in., 2019, 11). Koncepcja tworzenia wspólnej wartości została przez tych autorów rozwinięta na początku kolejnej dekady. Jako niezbędny krok w ewolucji biznesu wskazali oni polityki i praktyki operacyjne, które zwiększają konkurencyjność firmy, przy jednoczesnej poprawie warunków gospodarczych i społecznych w społecznościach, w których przedsiębiorstwo działa. Stwierdzili oni, że tworzenie wartości wspólnej opiera się na identyfikowaniu i rozszerzaniu powiązań między postępem społecznym i gospodarczym (Porter, Kramer, 2011, 63–66).

W podsumowaniu tej części rozważań należy podkreślić, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w dalszym ciągu jest stosunkowo nowa i wciąż ewoluje (Madsen, Bingham, 2014, 2–5; Carroll, 1999, 268–295; Blair, 2015, 416–425). Samo pojęcie CSR jest na nowo definiowane przez kolejnych autorów, trwają także spory co do zakresu działań zaliczanych do społecznie odpowiedzialnych (Dahlsrud, 2008, 1–11; Fifka, 2009, 312–314; Lin i in., 2020, 603–605). Poza zacytowanymi już wcześniej określeniami CSR, z perspektywy tematu monografii przywołać warto jeszcze dwa ujęcia definicyjne, sformułowanych już w XXI wieku.

Definicja Lantosa (2001, s. 9) odnosi się do relacji przedsiębiorstwa ze społeczeństwem, z perspektywy oczekiwań społeczeństwa i preferowanego przez nie sposobu postępowania przedsiębiorstwa. Zgodnie z tą definicją, CSR obejmuje obowiązek wynikający z „dorozumianej umowy społecznej” między biznesem a społeczeństwem, polegającej na tym, żeby przedsiębiorstwa reagowały na długookresowe potrzeby i pragnienia występujące w otoczeniu, optymalizując pozytywne skutki i minimalizując negatywne skutki swoich działań dla społeczeństwa.

Ponieważ monografia odnosi się m.in. do opłacalności działań CSR, zasadna do przytoczenia jest kolejna definicja, której autorem jest Fifka. Autor ten wychodzi z założenia, że nie można od przedsiębiorstwa żądać, aby CSR musiała mieć charakter altruistyczny lub bezinteresowny. Tylko jeśli firmy czerpią korzyści z CSR w zamian za swoje zaangażowanie, działania te będą trwałe i znaczące. Założenie powyższe zaowocowało zorientowaną biznesowo definicją, zgodnie z którą „społeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje przestrzeganie podstawowych zobowiązań ekonomicznych i prawnych, które firma napotyka w otoczeniu, w którym działa, z uwzględnieniem odpowiedzialności za dobrowolne przyczynianie się do rozwoju społecznego tego otoczenia w odpowiedni i zorganizowany sposób, zgodny z zasobami dostępnymi dla każdego przedsiębiorstwa i podstawową strategią biznesową” (Fifka, 2009, 320). Wiodące elementy przytoczonych dotychczas definicji CSR zebrano w tabeli 1.

**Tabela 1.**

Wiodące elementy wybranych definicji CSR

<b>Autor (rok)</b>	<b>Elementy definicji</b>
Bowen (1953)	Polityka i decyzje przedsiębiorców pożądaną z punktu widzenia celów i wartości danego społeczeństwa.
Davis (1960)	Decyzje i działania przedsiębiorców wykraczające poza ekonomiczne lub techniczne aspekty firmy.
Frederick (1960)	Uwzględnienie poza interesami osób prywatnych i firm oczekiwań społeczeństwa i zasobów ludzkich, przy wykorzystywaniu tych zasobów zgodnie z celami społecznymi.
Johnson, Harold (1971)	Kadra menedżerska równoważąca wielość interesów: poza akcjonariuszami także pracowników, dostawców, dystrybutorów, społeczności lokalnych i narodu.
Carroll (1979)	Działalność obejmująca obowiązki ekonomiczne, prawne, etyczne i uznaniowe, jakich spełnienia oczekuje społeczeństwo od przedsiębiorstw w danym momencie.
Lantos (2001)	Obowiązek wynikający z „dorozumianej umowy społecznej”, zgodnie z którą przedsiębiorstwa reagują na długookresowe potrzeby w otoczeniu, optymalizując pozytywne i minimalizując negatywne skutki swoich działań dla społeczeństwa.
Fifka (2009)	Przestrzeganie podstawowych zobowiązań ekonomicznych i prawnych, z uwzględnieniem odpowiedzialności za przyczynianie się do rozwoju społecznego, zgodnie z zasobami i podstawową strategią biznesową.

Źródło: Zestawienie własne na podstawie zacytowanych definicji.

Zróżnicowanie występujących w literaturze definicji CSR wynika z faktu, że dziedziną tą zainteresowali się przedstawiciele różnych nauk. Definiowanie społecznej odpowiedzialności biznesu zmierza w czterech kierunkach, podkreślając (promując): aspekty moralno-etyczne, korzyści ekonomiczne, relacje podmiotów gospodarczych z otoczeniem oraz korzyści społeczne (Bartkowiak, 2011, 22).

Zwolennicy pierwszego podejścia akcentują zwłaszcza etyczny wymiar odpowiedzialności biznesu, podkreślając moralną odpowiedzialność i zobowiąza-

nia wobec społeczeństwa i innych podmiotów w otoczeniu przedsiębiorstwa. Część autorów opowiadających się za takim postrzeganiem społecznej odpowiedzialności uważa, że ekonomiczne i prawne zobowiązania stanowią minimum, którego nie można utożsamiać z CSR (działania te należą do podstawowych obowiązków przedsiębiorstwa). Część z nich nawet stwierdza, że o rzeczywistej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa świadczą dopiero działania filantropijne (Witek–Crabb, 2016, s. 546–549). W ujęciu ekonomicznym CSR postrzegana jest jako element strategii przedsiębiorstwa, zmierzającej do optymalnego wykorzystania zasobów, opartej na budowaniu dobrych relacji z otoczeniem, pozwalającej na wytworzenie lojalności klientów w stosunku do marki (marek) przedsiębiorstwa (Bartkowiak, 2011, 22–23; nakonieczna, 2008, 20). Jest to spojrzenie na CSR zbliżone do nauk o zarządzaniu, które na poziomie operacyjnym skupiają się na relacjach podmiotów gospodarczych z otoczeniem (trzeci z wyżej wymienionych sposobów postrzegania CSR). W tym ujęciu kładzie się nacisk na kapitał relacyjny, oparty na budowaniu trwałych, pozytywnych związków z partnerami w otoczeniu, zapewniający oczekiwany z perspektywy celu przedsiębiorstwa rezultat współpracy. Nauki o zarządzaniu widzą społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa przez pryzmat działań o charakterze strategicznym i dynamicznym, opierających się na ciągłym doskonaleniu oraz stałej współpracy ze wszystkimi interesariuszami (Rok, 2013b, 424). Ostatnie ujęcie definicyjne skupia się na efektach podejmowanych działań CSR z perspektywy tworzenia dobrobytu i dobrostanu społecznego (Bartkowiak, 2011, 23).

Niniejsza monografia skupia się przede wszystkim na drugim i trzecim z powyższych ujęć (korzyściach ekonomicznych oraz relacjach podmiotów gospodarczych z otoczeniem).

Nauki ekonomiczne jako podstawowy cel działalności przedsiębiorstwa wskazują zysk, czyli osiągnięcie nadwyżki przychodów z działalności gospodarczej nad jej kosztami. Zysk jest celem przedsiębiorstwa także z perspektywy nauk o zarządzaniu. Występuje jednak pewna różnica w prezentacji celu przedsiębiorstwa przez teorię ekonomii i nauki o zarządzaniu, jeśli uwzględnimy perspektywę czasu. Teoria ekonomii zaleca maksymalizowanie zysku, przy czym podkreśla, że maksymalizacja ta dotyczy przede wszystkim zysku w długim okresie (można poświęcić zysk krótkookresowy w celu osiągnięcia długookresowego, np. podejmując inwestycje rozwojowe, dla osiągnięcia wyższej rentowności). Zysk przedsiębiorstwa nie jest celem samym w sobie. Z perspektywy teorii ekonomii przedsiębiorstwo powinno podjąć działania CSR, o ile z perspektywy długookresowej przyczyni się to do poprawy zyskowności (rentowności) przedsiębiorstwa. Nauki o zarządzaniu wskazują zysk jako cel krótkookresowy przedsiębiorstwa, jako cel długookresowy natomiast wzrost jego wartości (Sudoł, 2006, 66–71; nita, 2007, 21–23). Określenie jako celu krótkookresowego zysku, może przekładać się na mniejszą skłonność zarządzających do realizacji „ryzykownych” przedsięwzięć, jeśli oceniani są oni przez pryzmat osiągnięcia celu krótkookresowego. Różnice w podejściu do zysku jako celu

działalności przedsiębiorstwa z perspektywy krótko- i długookresowej w naukach o zarządzaniu z założeniami ekonomii są o tyle mało znaczące, że najistotniejszym elementem decydującym o wartości przedsiębiorstwa (celu długookresowym wskazywanym przez nauki o zarządzaniu) jest osiągnięty przez niego zysk.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, koncepcja CSR przeszła ewolucję na przestrzeni dziesięcioleci i jest obecnie na tyle dobrze rozwinięta, że znajduje zastosowanie w praktyce działalności przedsiębiorstw. Za dojrzałością CSR przemawiać mogą coraz częściej prezentowane przez przedsiębiorstwa raporty zrównoważonego rozwoju, fundusze inwestycyjne budujące swój potencjał z przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie, rosnąca aktywność stowarzyszeń branżowych i przyrost publikacji dotyczących CSR. Zauważyć należy, że przedsiębiorstwa zarządzają CSR w różny sposób; jednak wypracowywany jest konsensus co do zakresu oczekiwanych działań, na podstawie którego można ocenić stopień wdrożenia CSR w przedsiębiorstwach. Podstawowe elementy tego konsensusu obejmują: produkcję i dystrybucję bogactwa, zarządzanie interesariuszami, tworzenie systemu etycznego i praktyki zrównoważonego zarządzania (Smith, 2011, 9–13).

Koncepcja CSR znajduje zainteresowanie na całym świecie. Najbardziej widoczne jest to na obszarze Wspólnoty Europejskiej, która wspiera inicjatywy, organizacje zajmujące się CSR, doradztwo, a także wspiera finansowo wybrane działania. Komisja Europejska (KE) odegrała istotną rolę w zachęcaniu do wdrażania CSR i zaczęła ją promować już w 1995 r. Liderzy biznesowi przyjęli Europejską deklarację biznesową przeciw wykluczeniu społecznemu w odpowiedzi na wezwanie KE do walki z wykluczeniem i bezrobociem. KE przedstawiła zieloną księgę zatytułowaną „Promowanie europejskich ram społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw” (2001), która nawiązuje do nowych oczekiwań i obaw społecznych, w tym rosnących obaw o wpływ działalności gospodarczej na środowisko. Zielona Księga przedstawiała europejskie podejście do CSR, które miało na celu odzwierciedlenie i włączenie w szerszy kontekst inicjatyw międzynarodowych (Latapi Agudelo i in., 2019, 8–9). UE traktuje CSR bardzo szeroko. W „Odnowionej strategii UE na lata 2011–2014 dotyczącej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw” CSR zdefiniowano jako odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo (EC Communication, 2012, 2–3). Zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu znajduje odzwierciedlenie także w programach szkół wyższych (Carroll, 2008, 41–42).





## Rozdział 2.

### Podejście zarządcze do CSR

#### 2.1. CSR jako element strategii przedsiębiorstwa

Poglądy na istotę strategii przedsiębiorstwa a nawet sama jej definicja stale ewoluują. Z tego powodu w literaturze pojawia się wiele nieco odmiennych definicji tego pojęcia (Berliński, 2009, 49–51). Na potrzeby monografii przyjęto kompilację kilku definicji strategii przedsiębiorstwa, proponowanych przez różnych autorów. Zgodnie z tą kompilacją, strategia jest określeniem głównych długofalowych celów i zadań przedsiębiorstwa oraz przyjęciem takich kierunków działania i alokacji zasobów, wspartych kontrolowaniem osiągnięć, które konieczne są do zrealizowania tych celów (Chandler, 1962, 13; Marchesnay, 1994, 33), przy uwzględnieniu zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa i zmian w jego zasobach wewnętrznych (Sudoł, 2006, 241).

Strategię można zatem traktować jako zespół głównych decyzji naczelnego kierownictwa w zakresie: wyboru celu podstawowego (odnoszącego się do produktu, rynku, technologii), określenia ilościowych celów do osiągnięcia (o charakterze ekonomicznym, technologicznym, społeczno-politycznym) oraz zarządzania i alokacji zasobów (finansowych, technicznych, personalnych), które umożliwiają realizację przyjętych celów (Janasz i in., 2008, 41–42). Rosnąca konkurencja, będąca wynikiem między innymi procesów globalizacyjnych, zmusiła przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych źródeł trwałych przewag konkurencyjnych, także wśród czynników niematerialnych. W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej coraz częściej sięgają one po wartości zgodne z CSR, starając się zgodnie z tą koncepcją występować w roli dobrego pracodawcy, obywatela i sąsiada. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), uwzględniająca poza celami ekonomicznymi także cele społeczne i ekologiczne, zdaniem wielu autorów powinna stać się elementem strategii przedsiębiorstwa. Decydujące się na jej implementację przedsiębiorstwo zakłada, że takiej postawy, potwierdzonej faktycznymi działaniami, oczekują od niego klienci i inne podmioty zainteresowane jego działalnością (szeroko rozumiane otoczenie gospodarcze) (Hahn, 2015, 15–17; Suriyankietkaew, Petison, 2020, 2–4; Kitsios i in., 2020, 1–2; Valeute, 2015, 127–128; Masoud, 2017, 2; Kryk, 2005, 203–206; Malara, Krok, 2012, 13).

Podejście do samego rozbudowania celów strategicznych przedsiębiorstwa jest zróżnicowane. Część autorów wciąż postrzega cele gospodarcze i społeczne jako odrębne i często konkurujące ze sobą. Pozostający w opozycji do takiego stanowiska stwierdzają, że jest to fałszywa dychotomia, zwłaszcza z perspektywy skutków globalizacji gospodarki i otwartej konkurencji opartej na wiedzy. Przedsiębiorstwa obecnie nie funkcjonują w oderwaniu od otaczającego ich społeczeństwa, a ich konkurencyjność zależy od uwarunkowań, w których pro-

wadzą działalność. Rozpatrując efekty działań z perspektywy długookresowej, cele społeczne i gospodarcze nie są sprzeczne, ale raczej integralnie połączone. Współczesna konkurencyjność zależy od produktywności, jaką mogą uzyskać zasoby wykorzystywane przez przedsiębiorstwo w procesie produkcji towarów i świadczenia usług wysokiej jakości. O produktywności decyduje w dużej mierze wykształcenie pracowników, ich poczucie bezpieczeństwa i możliwości rozwojowe, stworzone im warunki socjalne oraz stan ich zdrowia. Zapewnienie pracownikom odpowiednich warunków pracy, przekładające się na ich wydajność jest zatem w interesie przedsiębiorstwa. Takie działania potraktować można jako element realizacji celów społecznych stojących przed pracodawcą. Odnosząc się natomiast do zagadnienia ochrony środowiska, przynosi ona korzyści nie tylko społeczeństwu, ale także przedsiębiorstwom. Zmniejszenie emitowanych przez przedsiębiorstwa zanieczyszczeń i ilości odpadów może prowadzić do bardziej produktywnego wykorzystania zasobów i pomóc w wytwarzaniu dóbr cenionych przez konsumentów. W warunkach globalizacji działalności gospodarczej istotne jest uwzględnienie oczekiwań stawianych przed inwestorami zagranicznymi. Z perspektywy korporacji ponadnarodowych inwestujących na nowych dla siebie rynkach, poprawa warunków społecznych i ekonomicznych w krajach rozwijających się, będących miejscem inwestycji, może stworzyć lepsze warunki funkcjonowania, a także nowe rynki zbytu (Porter, Kramer, 2002, 57–58). Inwestorzy zagraniczni muszą uwzględnić różnice kulturowe między dotychczasowym obszarem działania a krajem, w którym dokonują inwestycji, występujące tam otoczenie instytucjonalne oraz wzorce ładu korporacyjnego. Różnice w uwarunkowaniach funkcjonowania na poszczególnych rynkach wpływają m.in. Na wzorec współpracy z interesariuszami (Hąbek, Wolniak, 2016, 401–402).

Koncepcja CSR na poziomie przedsiębiorstwa nawiązuje do zasad zrównoważonego rozwoju gospodarczego (Grudzewski, Hejduk, 2008, 13–14; Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2009, 29–30, 43, 75). Włączenie do strategii przedsiębiorstwa zasad CSR powinno przyczynić się do jego trwałego rozwoju. Osiągnięciu takiego celu sprzyja ukierunkowanie działań CSR na: dbałość o reputację (m.in. nacisk na solidność, wiarygodność, uczciwość, odpowiedzialność wobec interesariuszy), relacje z interesariuszami, wyczulenie na potrzeby otoczenia (rozumienie i reagowanie na trendy rynkowe), efektywność wykorzystania zasobów i podnoszenie ich wartości (pozytywnie wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa) (Engizek, Yasin, 2017, 112–114; Esken i in., 2018, 588–590; Jeffrey i in., 2019, 395–396; Bartkowiak, 2011, 30).

Pierwszym z oczekiwanych efektów implementacji do strategii przedsiębiorstwa zasad CSR, jest poprawa jego reputacji (wizerunku) (Engizek, Yasin, 2017, 111–113; Pérez, 2015, 11). Podobnie jak strategia, reputacja przedsiębiorstwa doczekała się wielu definicji. Na potrzeby monografii przyjęto definicję określającą reputację jako sposób postrzegania przez interesariuszy perspektyw firmy na podstawie jej przeszłych działań (stworzonych sieci społecznościowych, współpracy z partnerami biznesowymi, konkurentami, klientami itp.) (Freeman,

Reed, 1983, 88–102). W literaturze występuje pewien bałagan pojęciowy jeśli chodzi o pojmowanie i wzajemne reakcje między pojęciami reputacji, wizerunku i tożsamości przedsiębiorstwa (Whetten, Mackey, 2002, 395–402; Barnett i in., 2006, 27–31). Według Fombrun i van Riel (1997, 7–8) wizerunek (postrzeganie firmy przez zewnętrznych obserwatorów) i tożsamość (postrzeganie charakteru firmy przez wewnętrznych pracowników i menedżerów) są podstawowymi elementami reputacji. Mimo akceptacji reputacji jako sumy wizerunku i tożsamości przez większość autorów, pojawiają się także inne ujęcia relacji między powyższymi pojęciami. Zdarzają się także inne ujęcia zakresu rozpatrywanych pojęć. Na przykład Wei (2002, 27–273) argumentuje, że wizerunek jest pojęciem szerszym i to reputacja stanowi jego część. Podobnie uważają Whetten i Mackey (2002, 399–401). Definiując wizerunek jako obraz organizacji w oczach zewnętrznych interesariuszy, traktują oni reputację jako część „obrazu” przyczyniającą się do tworzenia wizerunku firmy. Część autorów pojęć tożsamość, wizerunek i reputacja używa zamiennie (Wartick, 2002, 372–375). Dla potrzeb niniejszej monografii przyjęto takie właśnie podejście, traktując pojęcia „wizerunek” i „reputacja” jako równoznaczne.

W literaturze panuje zgoda, że dobra reputacja przedsiębiorstwa jest źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, sygnalizuje jego atrakcyjność i wiarygodność. Pozytywnie wpływa na relacje z interesariuszami, przyczyniając się do wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa (Pérez-Cornejo i in., 2019, 506–507; Liu i in., 2019, 526–527; Hąbek, Wolniak 2015, 561). Reputacja jest traktowana jako czynnik strategiczny, który można wykorzystać do osiągnięcia ponadprzeciętnego zysku (Roberts, Dowling, 2002, 1078–1079). Dodatkowo, wpływając na zaufanie do przedsiębiorstwa, ułatwia wchodzenie w korzystne sojusze, tworzenie sieci społecznościowych, współpracę z partnerami biznesowymi, konkurentami, klientami itd. (Freeman, Reed, 1983, 88–102).

Stworzenie wizerunku przedsiębiorstwa jako odpowiedzialnego społecznie ma pozwolić na zbudowanie dobrych relacji z szeroko rozumianym otoczeniem. Kluczową rolę w uzyskaniu oczekiwanych skutków uwzględnienia w strategii przedsiębiorstwa zasad CSR odgrywa reakcja konsumentów na działania przedsiębiorstwa (Baskentli i in., 2019, 510–511). Firmom dysponującym dobrym wizerunkiem w zakresie społecznej odpowiedzialności łatwiej jest osiągać oczekiwane zachowania ze strony klientów. Wśród nich wymienia się: wzrost zaufania i przychylności, wysoką ocenę wiarygodności i rzetelności przedsiębiorstwa, gotowość do kupowania jego produktów i polecania ich innym konsumentom, wzrost lojalności konsumentów i wzrost wartości marki (Fombrun, van Riel, 1997, 6–11; Park i in., 2017, 9–11; Lee, Yoon, 2018, 754). Należy w tym miejscu zaznaczyć, że podstawowym warunkiem zdobycia i utrzymania dobrej reputacji firmy jest oferowanie klientom odpowiednich produktów i usług (popularnych, niedrogich, innowacyjnych itp.) (Hirsch, 2017, 54; Aljarah i in., 2020, 28–29).

Zbudowanie odpowiedniego wizerunku sprzyja także podniesieniu satysfakcji pracowników (Kolk i in., 2016, 20–22; Gond i in., 2010, 13) i innych współpracujących podmiotów (Fombrun, van Riel, 1997, 6–11; Jeffrey i in., 2019, 395). W konsekwencji przedsiębiorstwo jest lepiej postrzegane i łatwiej mu funkcjonować w otoczeniu społecznym (Gössling, Vocht, 2007, 363–366; Bodhanwala, Bodhanwala, 2018, pp. 1735–1736), co sprzyja tworzeniu bariery reputacji. Biorąc pod uwagę fakt, że konkurencyjne przedsiębiorstwa działają w tym samym środowisku instytucjonalnym, trudno jest im powielić dobrą reputację, opiera się ona bowiem na unikalnych cechach wewnętrznych przedsiębiorstwa (Engizek, Yasin, 2017, 111–112; Esken i in., 2018, 588–590, Jeffrey i in., 2019, 395–396).

Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa powinna przyczynić się do jego sukcesu rynkowego (van Marrewijk, 2003, 101–102; Hsueh, 2014, 216; Saeidi i in., 2015, 343–344). Jako podstawowe źródła takiego sukcesu wielu autorów wskazuje związaną z realizacją zasad CSR poprawę wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa (lepsze wykorzystanie kapitału ludzkiego, zmniejszenie zużycia energii i ograniczenie ilości odpadów, zmniejszenie kosztów ubezpieczeń, problemów prawnych) (Maignan, Ferrell, 2001, 40–41; Hys, Hawrysz, 2012, 4) oraz związane z powyższym ograniczenie w długim okresie kosztów i ryzyka (Saeidi i in., 2015, 342–344).

Wdrożenie do strategii zasad CSR traktowane jest jako jeden z kluczowych sposobów wzmocnienia reputacji przedsiębiorstwa (Pérez, 2015, 12–16). Podejmowane w obszarze CSR działania przedsiębiorstwa (zarządzających) o charakterze prospołecznym, nastawione są na podejmowanie ważnych społecznie inicjatyw oraz wspieranie innych podmiotów (gospodarczych, instytucji, społeczności), bez względu na perspektywę czasową, w której pojawiają się korzyści dla przedsiębiorstwa (Bartkowiak, 2011, 20). Działaniami zmierzającymi do poprawy reputacji są także działania na rzecz środowiska naturalnego. Jeśli wysiłki przedsiębiorstwa w tym zakresie zostaną dostrzeżone i pozytywnie ocenione przez otoczenie, może ono oczekiwać wzrostu satysfakcji i lojalności klientów wobec marki, a także poprawy relacji z partnerami biznesowymi oraz społecznościami lokalnymi (van Marrewijk, 2003, 102–103; Hsueh, 2014, 205–216; Saeidi i in., 2015, 341–342).

Uwzględniając w swojej strategii zasady CSR, przedsiębiorstwo dąży nie tylko do tworzenia i utrzymywania dobrych relacji z otoczeniem ale także dobrych relacji wewnętrznych. Działania należące do obszaru CSR skierowane do wewnątrz przedsiębiorstwa skupiają się na personelu. Przedsiębiorstwo budując wizerunek dobrego pracodawcy (i przestrzegając zasad CSR w polityce personalnej) stara się wpłynąć na zachowania pracowników (wydajność, lojalność, ograniczenie fluktuacji) oraz zainteresować sobą nowych potencjalnych pracowników (Maignan i in., 1999, 458; Bouraoui i in., 2019, 154–155; Thanetsunthorn, Wuthisatian, 2018, 1141–1142).

## 2.2. Teoria interesariuszy a strategia przedsiębiorstwa

Teoria interesariuszy została sformułowana w latach 80. XX wieku przez Freemana (1983, 80–102). W swojej publikacji podkreślił on, że pomiędzy firmami i ich interesariuszami występują relacje dwustronne, a cele firmy i interesariuszy są ze sobą powiązane (Freeman i in., 2010, 4–7; Soundararajan i in., 2019, 391–400). W związku z tym przedsiębiorstwa powinny kształtować strategię sukcesu rynkowego przy uwzględnieniu oczekiwań swoich interesariuszy (Kolk, Pinkse, 2006, 5–6; Fifka, Loza Adai, 2015, 73–76). Początkowo teoria interesariuszy została sklasyfikowana jako koncentrująca się na zarządzaniu strategicznym. W kolejnych latach wielu autorów poświęciło swe publikacje odniesieniom do tej teorii, co przyczyniło się do dalszej jej popularyzacji. Rozwój teorii interesariuszy ułatwił zweryfikowanie przydatności tego ujęcia modelowego w praktycznych działaniach przedsiębiorstw (Ashrafi i in., 2020, 9–12). Z czasem teoria ta zyskała dużą popularność także w środowisku pozabiznesowym. W konsekwencji zaczęto jej używać w ocenie relacji występujących między biznesem i społeczeństwem. Obecnie jest ona jedną z najczęściej wykorzystywanych we wprowadzaniu zasad CSR do strategii przedsiębiorstwa, stając się praktycznym narzędziem zarządzania (Lahtinen i in., 2018, 12–13; Donaldson, Preston, 1995, 87–88).

Zdaniem części autorów piszących na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, teoria interesariuszy stała się alternatywą dla maksymalizacji wartości firmy, z perspektywy celu działania przedsiębiorstwa. Autorzy ci podkreślają m.in., że ma ona swoje korzenie w socjologii i zachowaniach organizacyjnych. Zwracają przy tym uwagę na polityczny charakter godzenia własnego interesu kierownictwa i innych stron zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa. Z tej perspektywy można mówić o upolitycznieniu korporacji i poszerzeniu władzy jej menedżerów w zakresie wykorzystania zasobów firmy zgodnie z własnymi preferencjami (Jensen, 2002, 236–237). O ile trudno nie zgodzić się z rozwinięciem powyższego stanowiska, co do wpływu teorii interesariuszy na zachowania menedżerów, o tyle wniosek, że teoria ta jest sprzeczna z celem w postaci maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa wydaje się zbyt daleko idący, zwłaszcza jeśli uwzględni się perspektywę długookresową. Zdecydowana większość publikacji dotyczących wdrożenia koncepcji CSR do praktyki gospodarczej, jako efektu końcowego oczekuje poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa, skutkującej wzrostem jego wartości.

Zgodnie z teorią interesariuszy, poza podmiotami bezpośrednio związanymi z działalnością przedsiębiorstwa, powinno ono uwzględniać w strategii wpływ swojej działalności na środowisko przyrodnicze i ogólny dobrobyt społeczny. Także obszary działań na rzecz społeczeństwa i środowiska mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej (Beckmann i in., 2014, 20). W odniesieniu do wpływu przedsiębiorstw na dobrobyt społeczny, zwraca się uwagę na wspieranie przez nie społeczeństwa poprzez tworzenie miejsc pracy (co przedsiębiorstwo czyni

w ramach swojej podstawowej działalności), a także potencjalne możliwości wspierania kultury, oświaty, ochrony zdrowia, poprawy warunków życia ludności, prowadzenia działalności charytatywnej itp. (Griffin, 1996, 146–148; Munnodawafa, Johl, 2019, 2–3; Garriga, Melé, 2004, 53). Do działań na rzecz środowiska naturalnego odniesiono się w dalszej części rozdziału.

Dla uporządkowania wyводу wskazane jest określenie interesariuszy jako podmiotów, do których kierowane są działania przedsiębiorstwa. Interesariusze definiowani są jako pojedyncze osoby lub grupy osób zainteresowanych sukcesem gospodarczym danego przedsiębiorstwa, które mają lub mogą mieć wpływ na osiągnięcie jego celów, a w konsekwencji na jego zdolność do przetrwania i tworzenia wartości, oddziałując na jego przeszłość, teraźniejszość i przyszłość (Freeman, Reed, 1983, 89–90; Clarkson, 1995, 106; Fifka, Loza Adai, 2015, 73–76). Interesariuszami są zarówno osoby i podmioty bezpośrednio współpracujące z przedsiębiorstwem, jak i osoby i podmioty, które mogą (teraz lub w przyszłości) wpłynąć bezpośrednio lub pośrednio na uzyskiwane przez przedsiębiorstwo wyniki (Maignan i in., 1999, 456; Donaldson, Preston, 1995, 66–73; Soundararajan i in., 2019, 385–388).

Przyjmuje się, że identyfikowanie i uwzględnianie w strategii przedsiębiorstwa oczekiwań zgłaszanych przez wszystkich interesariuszy ułatwia przedsiębiorstwu stabilny i trwały rozwój w długim okresie (Hubbard, 2009, 178–181; Zahra, Wright, 2016, 613–617; Smith, 2011, 13). Korekty strategii uwzględniające zmieniające się oczekiwania społeczne oraz skuteczne zarządzanie kontaktami z kluczowymi interesariuszami, oparte na stałej współpracy, powinny skutkować poprawą wyników gospodarczych (Rok, 2013b, 424). Najistotniejsze z tej perspektywy jest zidentyfikowanie przez menedżerów interesariuszy przedsiębiorstw, a w drugiej kolejności, pogodzenie ich różnorodnych oczekiwań (Hill, Jones, 1992, 133–137; Olsen 2016, 75; Kashyap i in., 2004, 55).

Rozważania na temat interesariuszy przedsiębiorstwa i sposobów współpracy z nimi ułatwia ich podział na spójne i jednorodne grupy. Jedną z najpopularniejszych klasyfikacji interesariuszy przedsiębiorstwa jest podział z perspektywy charakteru ich relacji w stosunku do przedsiębiorstwa, co pozwala na wyodrębnienie interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Wśród interesariuszy wewnętrznych można wyodrębnić osoby kontrolujące działalność przedsiębiorstwa z tytułu własności (akcjonariusze, udziałowcy) lub z tytułu funkcji w nim pełnionych (zarządzający, pracownicy). Do interesariuszy zewnętrznych zaliczani są: klienci, dostawcy, wierzyciele, społeczności lokalne, stowarzyszenia handlowe, władze różnych szczebli, sądy, szkoły, uniwersytety itd. (Rybak, 2004, 44–50).

Można dokonać dalszego podziału interesariuszy zewnętrznych i wyodrębnić tych, którzy należą do otoczenia bliższego (dostawcy, klienci, dystrybutorzy, kredytodawcy) i dalszego (szeroko rozumiane otoczenie społeczne, polityczne, prawne) (Williamson i in., 2004, 85–86; nellis, Parker, 2006, 344–346; Wehrich, Koontz, 1993, 59–65). Taki przekrój interesariuszy koresponduje z kla-

syczną analizą strategiczną (bazującą na np. analizie: PEST, pięciu sił Portera i SWOT) ułatwiając uwzględnienie działań CSR skierowanych do poszczególnych grup interesariuszy na etapie formułowania strategii ogólnej przedsiębiorstwa (zawierającej m.in. określenie zakresu działań CSR i ewentualnych preferencji co do ich ukierunkowania).

Rozpatrując poziom operacyjny przedsiębiorstwa, często przekrojem klasyfikacyjnym, będącym odniesieniem dla rzeczywistych działań przedsiębiorstwa na rzecz interesariuszy jest ich podział na pierwszorzędnych i drugorzędnych. Początkowo do interesariuszy pierwszorzędnych zaliczono: klientów, pracowników, akcjonariuszy, pożyczkodawców i dostawców, do drugorzędnych natomiast: społeczności lokalne, środowisko naturalne, rząd i ogół społeczeństwa (Maignan i in., 1999, 456–457; Maignan, Ferrell, 2001, 39). Obecnie władze publiczne (a czasem także społeczności lokalne), jako „publiczne” grupy interesariuszy, zapewniające infrastrukturę i rynki, których prawa muszą być przestrzegane (m.in. w postaci należności podatkowych i różnego rodzaju opłat), częściej włączane są do grupy interesariuszy pierwszorzędnych, jako instytucje powiązane z przedsiębiorstwem umowami i porozumieniami (Freeman, Reed, 1983, 91, Smith, 2011, 30–31). Na potrzeby niniejszej monografii władze publiczne przyporządkowane zostały do grupy interesariuszy pierwszorzędnych. Przyjęto, za częścią autorów podejmujących ten temat, że interesariuszami drugorzędnymi są osoby i instytucje nie powiązane z przedsiębiorstwem prawnie, nie zaangażowane w transakcje z przedsiębiorstwem (w tym społeczności lokalne i środowisko) (Maignan i in., 1999, 456–457; Clarkson, 1995, 106–107; nakonieczna, 2008, 32).

Podział na interesariuszy pierwszo- i drugorzędnych może sugerować hierarchię ważności interesariuszy dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że część autorów jest zwolennikami stanowiska, że wszystkich interesariuszy należy traktować jednakowo. Wynika to z przyjętego przez nich określenia celu korporacji, z uwzględnieniem jego społecznej odpowiedzialności, którym ich zdaniem jest tworzenie i dystrybucja zwiększonego bogactwa wśród wszystkich głównych grup interesariuszy, bez faworyzowania jednej grupy kosztem innych (Donaldson, Preston, 1995, 68–78; Clarkson, 1995, 98–99; Freeman i in., 2010, 6–9).

Odnosząc się do powyższego stanowiska, jednakowe traktowanie wszystkich interesariuszy można przyjąć jako koncepcję docelową (długookresową), do realizacji której dążyć mogą przedsiębiorstwa. W praktyce jest ona trudna do realizacji, ponieważ poszczególne grupy interesariuszy mają różne, czasem sprzeczne ze sobą oczekiwania (Kashyap i in., 2004, 53–56; Fifka, Loza Adau, 2015, 78–80). Zarządzanie interesariuszami przy uwzględnieniu ich zmieniających się oczekiwań opiera się na ciągłym równoważeniu i integrowaniu wielu relacji i wielu celów (Sundaram, Inkpen 2004, 352). Nawet jeśli menedżer stara się równoważyć interesy wszystkich grup interesariuszy, może go limitować nie tylko ograniczoność i niepodzielność zasobów, ale także natura roszczenia interesariuszy. Okazać się może, że ważność roszczenia jednego lub większej grupy

interesariuszy ma pierwszeństwo przed wszystkimi innymi (Reynolds i in., 2006, 287). Pierwszeństwo to może wynikać z siły interesariuszy (np. pierwszeństwo może wymusić duży dostawca lub klient), pilności roszczeń (czasu, w którym roszczenia interesariuszy muszą zostać rozpatrzone) i legitymacji interesariuszy wobec organizacji, uzasadnionej prawnie (gdy roszczeń można dochodzić na podstawie istniejącego prawa) lub etycznie, w oparciu o moralne oczekiwania (niekoniecznie wynikające z norm prawnych). Ważność roszczeń interesariuszy zależy także od zakresu, w jakim wpływają oni na przedsiębiorstwo. W sytuacji konfliktu interesów (różnych oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy), menedżer zmuszony jest rozpatrywać roszczenia interesariuszy według ich istotności (Freeman i in., 2010, 89–90).

Odnosząc się do zróżnicowania oczekiwań różnych grup interesariuszy i ich ewentualnej hierarchizacji, warto zwrócić uwagę na prace autorów podkreślających wagę podejścia ekonomicznego. Ich zdaniem działania CSR powinny mieć uzasadnienie biznesowe (Esken i in., 2018, 589; Wagner-Tsukamoto, 2019, 470–478), a podjęte działania można traktować jako społecznie odpowiedzialne tylko wtedy, gdy przynoszą pozytywne efekty finansowe (Lantos, 2001, 24–26). Szacowane prawdopodobieństwo odzyskania wydatków na działania CSR powoduje, że zgodnie z podejściem ekonomicznym przedsiębiorstwa początkowo koncentrują się na interesariuszach pierwszorzędnych (Dawkins, 2015, 18–19; Clarkson, 1995, 106). Jest to spowodowane z jednej strony ograniczeniami finansowymi (brak możliwości sfinansowania szerokiego zakresu CSR), a z drugiej strony, podejściem do działań CSR jako formy „inwestowania” w relacje z interesariuszami. Z tej perspektywy pierwszeństwo przysługuje interesariuszom, którzy przyjmują na siebie część ryzyka przedsiębiorstwa (ryzykują poniesieniem strat w przypadku problemów ekonomicznych przedsiębiorstwa) (Jeżak, 2010, 370–371; Rok, 2013b, 424). Istotne jest odpowiednie ukierunkowane działań (wydatków), uwzględniające ich oddziaływanie na zachowania interesariuszy i związane z tym spodziewane efekty (Green, Peloza, 2011, 48–49; Rasche i in., 2013, 652–657; de Jong, van der Meer, 2015, 2–3). Największe prawdopodobieństwo zwrotu nakładów na działania CSR już w krótkim okresie dają działania skierowane na poprawę relacji z klientami i pracownikami (Dawkins, 2015, 2). Kryteria ekonomiczne powodują, że menedżerowie starają się uwzględnić oczekiwania wszystkich interesariuszy, o ile jest to korzystne (przełoży się na wzrost konkurencyjności), w zależności od siły poszczególnych interesariuszy i dostarczanych przez nich zasobów (Fifka, Loza Adauí, 2015, 80).

Przechodząc do rozważań na temat relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy, zazwyczaj podkreśla się, że sprawiedliwość i uczciwość są podstawowymi zasadami współpracy (Donaldson, Preston, 1995, 79–81; Bosse i in., 2009, 453–454; Jones i in., 2007, 141–144). Strategia CSR jako część strategii ogólnej, powinna opierać się na powyższych zasadach, czyli założeniach o charakterze etycznym. Przestrzeganie zasad CSR w stosunku do partnerów biznesowych przyczynia się do zbudowania odpowiedniego poziomu kapitału rela-



cyjnego, który jest podstawą poprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu (Ashrafi i in., 2020, 3–7; Strand, Freeman, 2015, 72–75; Westermann-Behaylo i in., 2016, 535–537). Uwzględnienie oczekiwań interesariuszy zwiększa prawdopodobieństwo pojawienia się oczekiwanych od nich zachowań (zwiększenia zaangażowania akcjonariuszy, wzrostu zakupów ze strony klientów, wzrostu wydajności pracowników itd.) (Smith, 2011, 12–13; Bartkowiak, 2011, 26; Fifka, Loza Adau, 2015, 84–85; Hofman i in., 2014, 161–163).

Z punktu widzenia źródła przychodów, przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od pozyskania i utrzymania klientów. Nabywają oni produkty i usługi przedsiębiorstwa, oczekując w zamian korzystnego stosunku jakości do ceny (proporcji dostarczanych walorów użytkowych i ceny). Satysfakcja klientów z zakupionych produktów i usług buduje ich lojalność wobec przedsiębiorstwa, wspierając ciągłość sprzedaży (Arikan, Güner, 2013, 304–306; Luo, Bhattacharya, 2006, 2–4). W większości przypadków przedsiębiorstwo ma nad nabywcami dużą przewagę informacyjną, zarówno jeśli chodzi o znajomość struktury rynku, poziomu oferowanych cen, jak i charakterystyki oferty w danym segmencie rynku. Istotne w tym kontekście jest, aby w kontaktach z klientami przedsiębiorstwo przekazywało uczciwe informacje, rzetelny, nie wprowadzający w błąd przekaz reklamowy oraz nie próbowało manipulować informacjami dotyczącymi praktyk biznesowych (Green, Peloza, 2011, 49–50; Bartkowiak, 2011, 26).

Przedsiębiorstwa przestrzegające zasad CSR, w tym etycznych zachowań w stosunku do klientów, są przez nich na rynku nagradzane. Poza pozytywną oceną takich firm, klienci zgłaszają wyższe zamiary zakupowe, są odporniejsi na negatywne informacje o organizacji, przekazują innym klientom pozytywne opinie ustne, a część z klientów jest gotowa do płacenia wyższej ceny za produkty przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie (Green, Peloza, 2011, 48–49). Jednym z głównych elementów programu wdrażania etycznych zasad współpracy z klientami jest wdrażanie kodeksów (programów) etycznych. Pełnią one zarówno funkcję wewnętrzną (integrują pracowników wokół przyjętych wartości), jak i zewnętrzną (kształtują pozytywny wizerunek zewnętrzny). Ich wprowadzenie ma na celu głównie: poprawę reputacji przedsiębiorstwa, obniżenie kosztów nieetycznego postępowania (ograniczenie korupcji, oszustw, kradzieży itp.), wzrost zaufania wewnętrznego i zewnętrznego, obniżenie kosztów transakcyjnych, zmniejszenie ryzyka związanego z łamaniem prawa oraz uniknięcie krytyki społecznej (naconieczna, 2008, 107–108).

Drugą grupą interesariuszy dającą nadzieję na szybki zwrot inwestycji w poprawę wzajemnych relacji są kierownicy i pracownicy, będący jednocześnie interesariuszami wewnętrznymi i pierwszorzędnymi. Oferują oni przedsiębiorstwu czas i potencjał w postaci swojego kapitału ludzkiego, oczekując w zamian uczciwych dochodów i odpowiednich warunków pracy (Hill, Jones, 1992, 133; Guest, 2017, 23–28). Personel jest odpowiedzialny za tworzenie i realizację strategii przedsiębiorstwa, buduje relacje wewnętrzne i relacje z interesariuszami zewnętrznymi, sam będąc źródłem ewentualnej przewagi

konkurencyjnej, należąc jednocześnie do lokalnych społeczności i współtworząc w nich wizerunek przedsiębiorstwa (Ratajczak i in., 2012, 382).

W wyjątkowej sytuacji znajdują się menedżerowie. Z jednej strony, sami są interesariuszami, z drugiej odpowiadają za koordynację działań organizacji i za relacje ze wszystkimi innymi interesariuszami. W związku z pierwszym z wymienionych wyżej zadań, menedżerowie ochraniając interesy korporacji, muszą jednocześnie brać pod uwagę ważność roszczeń różnych interesariuszy (Maignan, Ferrell, 2004, 6; Donaldson, Preston, 1995, 87). Mając bezpośrednią kontrolę nad aparatem decyzyjnym, w ramach podejmowania strategicznych decyzji i alokacji zasobów uwzględniają oczekiwania różnych grup interesariuszy (Hill, Jones, 1992, 134).

Pracownicy wykonawczy za swoją pracę na rzecz przedsiębiorstwa oczekują uczciwych dochodów i odpowiednich warunków pracy. Zadowolenie z pracy zwiększa ich zaangażowanie, a co za tym idzie, prowadzi do lepszego wykorzystania ich potencjału (Diaz-Carrion i in., 2019; 28:1–4). Zwykle pracownicy są zainteresowani wdrażaniem zasad CSR, ponieważ są one zgodne z ich celami, tj. sprzyjają rozwojowi, karierze, wzrostowi dochodów, tworzeniu dobrych miejsc pracy oraz poprawie stanu środowiska naturalnego (Young i in., 2015, 699–700; Glavas, Kelley, 2014, 171–175; Kolk i in., 2016, 21–22). Przedsiębiorstwo decyduje się na wdrażanie zasad CSR w odniesieniu do pracowników w celu: uzyskania wzrostu ich lojalności, satysfakcji, motywacji i wydajności, spadku fluktuacji i absencji oraz wzrostu zainteresowania przedsiębiorstwem potencjalnych nowych pracowników (zwłaszcza w przypadku niedoborów podaży pracy na rynku) (Madsen, Bingham, 2014, 5–8; Gond i in., 2010, 12–13; Brammer i in., 2005, 5; Zieliński, 2018, 96–97). Zgodnie z zaleceniami CSR, polityka personalna powinna skupiać się na efektywnym, sprawiedliwym i etycznym postępowaniu we wszystkich etapach procesu kadrowego, tj.: planowaniu zasobów ludzkich, pozyskiwaniu pracowników, rozwoju i doskonaleniu ich umiejętności, ocenie pracowników, systemie ich motywowania, umożliwieniu zachowania równowagi między życiem zawodowym i osobistym, wypracowaniu sprawiedliwych kryteriów redukcji zatrudnienia i zapewnieniu odpowiedniego wsparcia zwalnianym z pracy (Szmidt, 2012, s. 341–352; Zieliński, 2015, 156–160). Unikać zatem należy działań nieodpowiedzialnych społecznie, wśród których najczęściej wymienia się: nepotyzm, nieuwzględnianie kryteriów merytorycznych w procesie kadrowym, subiektywne kryteria selekcji, brak klarownych i powszechnie znanych kryteriów motywowania i oceniania pracowników, brak sprawiedliwych i znanych kryteriów zwalniania (Bartkowiak, 2011, 93–95).

Teoria interesariuszy zakłada co prawda, że maksymalizacja zamożności akcjonariuszy nie jest jedyną obiektywną funkcją menedżerów (Jones, Felps, 2013, 209–211; Goodman, Arenas, 2015, 163–165), właściciele przedsiębiorstwa pozostają jednak pierwszorzędnymi jego interesariuszami. Z tej perspektywy, menedżerowie pełnią rolę agentów akcjonariuszy będących właścicielami firmy, mając pełną kontrolę nad bieżącą działalnością przedsiębiorstwa i podejmując wszelkie decyzje dotyczące polityki inwestycyjnej i finansowej. Ponieważ menedżerowie

zwykle nie są właścicielami firm, którymi zarządzają, ich interesy nie zawsze pokrywają się z interesami akcjonariuszy (Chakraborty i in., 2019, 59). O tym, na ile zarządzający przedsiębiorstwem muszą uwzględniać interesy właścicieli (akcjonariuszy), decyduje stan nadzoru właścicielskiego nad zarządzającymi. Nawet w przypadku rozdrobnienia własności, jeśli przedsiębiorstwo ma formę spółki akcyjnej, akcjonariusze przez Walne Zgromadzenie oraz swoich ewentualnych przedstawicieli w Radzie Nadzorczej mogą wpływać na decyzje zarządu przedsiębiorstwa, a nawet przyczynić się do jego odwołania. W stosunku do akcjonariuszy (aktualnych i potencjalnych) zarządzający przedsiębiorstwem powinni zapewnić: rzetelną i pełną informację o podejmowanych działaniach i sytuacji ekonomicznej, respektowanie praw pierwokupu oraz realizację składanych obietnic (Bartkowiak, 2011, 26). Dla akcjonariuszy będących współwłaścicielami przedsiębiorstwa, podstawową wielkością odzwierciedlającą efektywność działań zarządu są notowania akcji spółki na giełdzie, których poziom w dużym stopniu uzależniony jest od poziomu osiąganego zysku (Rybak, 2004, 89).

Jeśli menedżerowie pozostają pod presją oczekiwań akcjonariuszy, wdrażając zasady CSR do strategii przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności kierują się maksymalizacją wartości firmy (wartości dla właścicieli), dopiero w drugiej kolejności starają się osiągnąć wzrost satysfakcji pozostałych interesariuszy, co może wiązać się z ograniczeniem działań na ich rzecz (Jeżak, 2010, 374–379; nakonieczna, 2008, 32). Patrząc jednak z innej perspektywy, jeśli spółka przestrzega zasad społecznej odpowiedzialności, jest to równoznaczne z realizacją bardziej przewidywalnej strategii (niż w innych spółkach, które nie deklarują przestrzegania zasad CSR), spada zatem ryzyko inwestowania w nią. W związku z tym inwestorzy giełdowi (akcjonariusze) powinni wyżej wyceniać takie spółki. Dotyczy to zwłaszcza inwestorów instytucjonalnych, ze szczególnym uwzględnieniem dużych funduszy emerytalnych, preferujących inwestycje w spółki stabilne w długim okresie. Szansę na taką stabilność daje odpowiednia strategia długoterminowa, m.in. uwzględniająca założenia zgodne z koncepcją CSR. Jako duzi inwestorzy, akcjonariusze instytucjonalni mogą wpływać na podejmowane działania strategiczne przedsiębiorstwa, w tym na realizację działań z zakresu społecznej odpowiedzialności (Deakin, Hobbs, 2006, 2; Sakawa, Watanabel, 2020, 3–4).

Dostawcami kapitału obcego, niezbędnego zarówno dla bieżącej działalności, jak i przedsięwzięć inwestycyjnych, są dla przedsiębiorstwa wierzyciele. Zapewniają oni finansowanie działalności i w zamian oczekują, że ich pożyczki (kredyty) przedsiębiorstwo będzie spłacać zgodnie z harmonogramem. Przedsiębiorstwo powinno w stosunku do nich prowadzić rzetelne rozliczenia finansowe, posługiwać się rzetelną informacją, a zwłaszcza spłacać zadłużenie w odpowiednim czasie (Hill, Jones, 1992, 133). Podobne zasady powinny przyświecać przedsiębiorstwu w relacjach z jednostkami sektora publicznego (uwzględniając zasadę rzetelnego i terminowego regulowania zobowiązań podatkowych i opłat) (Smith, 2011, 12–13).

Ostatnią wyodrębnioną grupą interesariuszy pierwszorzędnych są dostawcy środków materialnych, koniecznych do produkcji lub świadczenia usług. Nasi-

lenie konkurencji, wzrost oczekiwań klientów co do jakości, niezawodności i bezpieczeństwa oferowanych wyrobów zwiększa znaczenie dostawców, ponieważ od jakości ich dostaw zależy często jakość wyrobu końcowego. W celu zapewnienia stabilnych dostaw (surowców, materiałów, urządzeń) przedsiębiorstwo powinno etycznie z dostawcami współpracować, tj.: prowadzić rzetelne rozliczenia finansowe, posługiwać się rzetelną informacją i reklamą, postępować zgodnie z obowiązującymi regułami współpracy przyjętymi w sektorze i spłacać w terminie zobowiązania (Rybak, 2004, 45).

W odniesieniu do relacji z interesariuszami drugorzędnymi, bardzo istotne są lokalne społeczności, które przez część autorów traktowane są nawet jako interesariusze pierwszorzędni. Społeczności lokalne zapewniają przedsiębiorstwu lokalizację, lokalną infrastrukturę i potencjalne ulgi podatkowe, oczekując w zamian poprawy jakości życia. W zależności od skali działalności, przedsiębiorstwo oddziałuje nie tylko na te społeczności gdzie prowadzi działalność gospodarczą, ale także na ogół społeczeństwa. Społeczeństwo zapewnia przedsiębiorstwu dostęp do infrastruktury krajowej, oczekując w zamian poprawy jakości życia i przestrzegania zasad gry ustanowionych przez system prawny. W tym ostatnim przypadku w imieniu społeczeństwa regulacje gospodarcze wprowadza ustawodawca, a jednym z elementów tych regulacji jest określenie minimalnych standardów zachowań ze strony przedsiębiorstw (w tym minimalnych standardów w zakresie CSR) (Hill, Jones, 1992, 133; Rybak, 2004, 46–47). Wśród działań przedsiębiorstwa na rzecz interesariuszy drugorzędnych wymienia się najczęściej: tworzenie miejsc pracy, wspieranie poprawy warunków życia ludności, kultury, oświaty, ochrony zdrowia, podejmowanie działań charytatywnych (szerzej omówionych w następnym rozdziale) oraz dbałość o środowisko przyrodnicze (Griffin, 1996, 148–149; Sudoł, 2006, 74–75).

Odpowiedzialność za stan środowiska naturalnego jest bardzo ważnym elementem szeroko rozumianej strategii CSR. W koncepcji triple bottom line (TBL) jest to jedno z trzech zalecanych kryteriów oceny działalności przedsiębiorstwa (obok wyników finansowych i efektów społecznych) (Mishra, Schmidt, 2018, 835). W tym ujęciu, ocena sposobów, w jakie organizacje wpływają na gospodarkę (regiony), na obszarze których działają, za pośrednictwem konwencjonalnej rachunkowości finansowej i raportowania (skupiających się na efektach ekonomicznych) nie jest wystarczająca, ponieważ nie obejmuje pełnego zakresu skutków funkcjonowania organizacji. Konieczne jest uwzględnienie wpływu działalności organizacji na społeczeństwo, w tym pracowników, klientów, społeczności i partnerów biznesowych. Jako kluczowy składnik zapewniający organizacji „licencję” na prowadzenie działalności przyjmuje się z tej perspektywy wyniki społeczne osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Osiągnięcie odpowiedniego poziomu celów społecznych wspiera zdolność organizacji do dostarczania oczekiwanych wyników ekonomicznych i ekologicznych. W przypadku tych ostatnich, zwraca się uwagę, że organizacje wpływają na środowisko na różnych poziomach, od lokalnego do międzynarodowego. Z perspektywy ekologicznej przedsiębiorstwa powinny dbać o utrzymanie oczekiwanych stan-

dardów w odniesieniu do ochrony stanu powietrza, wody, ziemi i zasobów bioróżnorodności (Marcus, Fremeth, 2009, 18–19).

Część badaczy zgłasza wątpliwości co do praktycznej użyteczności koncepcji TBL (Norman, MacDonald, 2004, 245–251). Nie zgadzający się z taką opinią uważają, że ograniczenia w możliwości jej aplikacji można przezwyciężyć np. łącząc ją z koncepcją piramidy Carrolla (uwzględniającej aspekty ekonomiczne i prawne oraz podejmowane przez przedsiębiorstwo działania o charakterze etycznym i filantropijnym), traktując je jako koncepcje komplementarne w opracowywaniu i wdrażaniu strategii CSR (Lahtinen i in., 2018, 12–13). Poprzez definiowanie CSR jako działań wykraczających poza zobowiązania prawne i cele gospodarcze (biznesowe), w tym działania na rzecz społeczeństwa i środowiska, również Komisja Europejska zachęca do włączania koncepcji TBL do budowania strategii CSR (EC Communication, 2012, 5).

Wielu autorów zwraca uwagę, że odpowiedzialność za środowisko, nazywane „milczącym” interesariuszem, może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Beckmann i in., 2014, 26–29; Munodawafa, Johl, 2019, 4–5). Takie podejście jest szczególnie ważne w sektorach, które są uciążliwe dla środowiska i społeczności lokalnych (Jonek-Kowalska, 2014a, 31–49; Jonek-Kowalska, 2014b, 125–127). Przedsiębiorstwa emitujące zanieczyszczenia powinny podjąć dobrowolne zobowiązanie dotyczące ich minimalizacji, ponieważ stan środowiska determinuje poziom i jakość życia ludzi. Trzeba zaznaczyć, że włączenie działań środowiskowych do misji i strategii przedsiębiorstw jest częściowo wymuszane przez prawo ochrony środowiska oraz presję społeczną, w tym oczekiwania pracowników (Jerónimo i in., 2020, 413–414; Kryk 2011, 255–256).

W zakresie dbałości o środowisko przyrodnicze przedsiębiorstwo powinno skupić się na zapobieganiu emisji zanieczyszczeń, awariom oraz usuwaniu ich skutków (Beckmann i in., 2014, 26–29). Elementem działań na rzecz środowiska naturalnego jest wybór lepszego systemu technologicznego, zapewniającego: czystsza produkcję, zmniejszenie zużycia i poprawę wykorzystania materiałów, substytucję materiałów, efektywne wykorzystanie energii, wody i gruntów, co w konsekwencji generuje mniejsze zanieczyszczenia (Mårtensson, Westberg, 2016, 3–4). Przedsiębiorstwo powinno konsekwentnie i systematycznie wdrażać standardy wewnętrzne przekraczające standardy narzucone prawem (Hart, 1995, 991–993). Działania takie pozwalają przedsiębiorstwu wyróżnić się od konkurencji.

Odpowiednio ukierunkowane działania na rzecz środowiska mogą pozytywnie wpłynąć na wyniki finansowe organizacji (Lee i in., 2016, 41–50; Schwens, Wagner, 2019, 824–825). Ochrona środowiska pociąga za sobą co prawda koszty, ale brak dbałości o środowisko prowadzi do pogorszenia wizerunku i wzrostu opłat (kar) za emisję zanieczyszczeń (Lee i in., 2016, 41–42). Z tej perspektywy proaktywne podejście do kwestii środowiskowych pozwala obniżyć koszty przestrzegania obecnych i przyszłych przepisów dotyczących ochrony środowiska

(do których wcześniej czy później muszą dostosować się także konkurenci) oraz obniżyć koszty operacyjne. Działania na rzecz środowiska mogą także poprawić przychody, bowiem wytwarzanie produktów „przyjaznych dla środowiska” powinno spotkać się ze zwiększonym zainteresowaniem części klientów (Wolniak, 2015, 9). Bycie proekologicznym pozwala uniknąć kosztów negatywnych reakcji nie tylko ze strony klientów ale także innych kluczowych interesariuszy, wzmacniając przy tym ich lojalność (Berman i in., 1999, 489–490, Kryk, 2017, 85–86).

Inwestowanie w relacje z interesariuszami drugorzędnymi (także w relacje z nieomówionymi wyżej mediami, organizacjami konsumenckimi, ekologicznymi itp.) wiąże się z wysokim ryzykiem braku odzyskania nakładów. Tym bardziej, nawiązując do wizerunkowego aspektu działań w ramach CSR, o wszystkich podejmowanych w ramach CSR działaniach powinni być powiadamiani interesariusze (zwłaszcza ci, do których dane działania są kierowane), czego efektem będzie poprawa reputacji przedsiębiorstwa, wzmocnienie lojalności interesariuszy i zwiększenie prawdopodobieństwa odzyskania poniesionych nakładów (nakonieczna, 2008, 45; Rok, 2013b, 431).

W podsumowaniu rozdziału podkreślić należy decydujące znaczenie menedżerów we wprowadzaniu standardów CSR do praktyki. Biorąc pod uwagę zarówno bieżącą sytuację gospodarczą, jak i perspektywy na najbliższe dziesięciolecie, stają oni przed trudnym wyzwaniem. Oczekuje się od nich opracowania innowacyjnych sposobów zarządzania przedsiębiorstwem, w których celem jest zarówno zysk, jak i zrównoważony rozwój (Alberti, Varon Garrido, 2017, 3).

## Rozdział 3.

### CSR z perspektywy ekonomicznej

#### 3.1. Piramida Carrola

Z perspektywy ekonomicznej, społeczna odpowiedzialność biznesu, jako element strategii przedsiębiorstwa, powinna przyczyniać się do optymalizacji wykorzystania zasobów, w oparciu o dobre relacje z otoczeniem. Ostatecznym skutkiem podjętych w zakresie CSR działań powinna być zatem poprawa wyników gospodarczych. Koncepcją, która wskazuje na podstawowe znaczenie osiągnięcia celów ekonomicznych w podejmowaniu inicjatyw w obszarze CSR jest piramida Carrola w jej wyjściowym ujęciu. Carroll zaproponował zdefiniowanie społecznej odpowiedzialności biznesu z perspektywy jej zakresu (domen odpowiedzialności). Zgodnie z jego definicją, obejmuje ona ekonomiczne, prawne, etyczne i uznaniowe (filantropijne) oczekiwania, jakie społeczeństwo ma wobec organizacji w danym momencie (Carroll, 1979, 500).

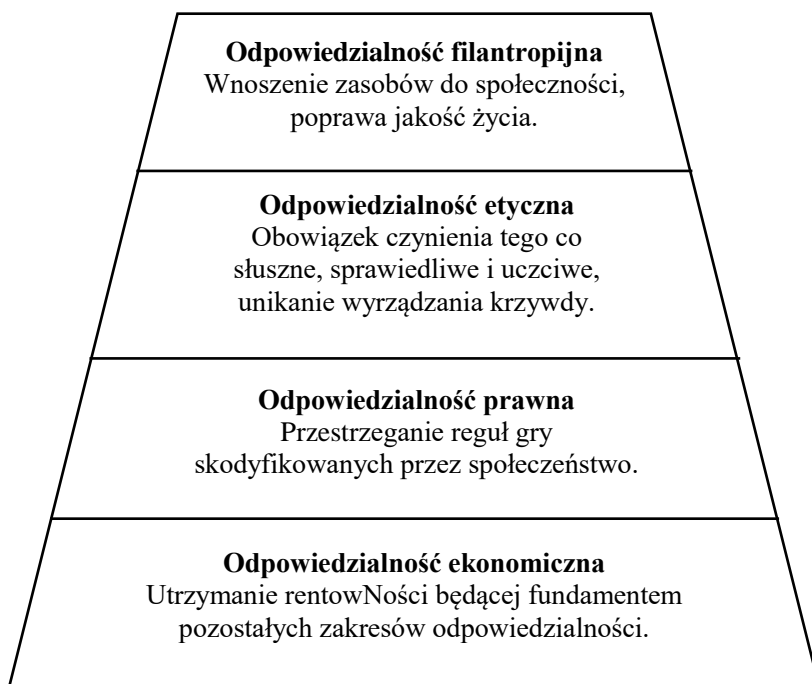
Definicję powyższą można traktować jako próbę podsumowania pierwszego okresu dyskusji, która toczyła się między przeciwnikami i zwolennikami zastosowania CSR w praktyce gospodarczej. Podejście Carrola jest o tyle zbieżne ze stanowczym stanowiskiem Friedmana (wskazującego zysk jako jedyny cel przedsiębiorstwa), że podkreśla ekonomiczne aspekty działań CSR, wskazując, że mogą (a nawet powinny) one okazać się opłacalne.

W wyjściowym ujęciu piramidy (patrz rys. 1) Carroll zasugerował, że przedsiębiorstwo podejmie określone przez niego rodzaje działań w odpowiedniej kolejności. Kolejność poczyną w zakresie CSR określił następująco (Carroll, Buchholtz, 2009, 40–46):

1. Odpowiedzialność ekonomiczna – przedsiębiorstwo ma wytwarzać dobra i usługi, których społeczeństwo chce i sprzedawać je z zyskiem.
2. Odpowiedzialność prawna – przedsiębiorstwo musi przestrzegać regulacji prawnych, zgodnie z którymi działa biznes.
3. Odpowiedzialność etyczna – przedsiębiorstwo ma unikać niepożądanych zachowań odrzucanych przez członków społeczeństwa.
4. Odpowiedzialność filantropijna – przedsiębiorstwo powinno podejmować programy wspierające społeczeństwo (np. na działania filantropijne, wsparcie szkoleń bezrobotnych itp.) (Carroll, 1979, 499–501).

Zgodnie z typologią odpowiedzialności w kształcie piramidy, jej podstawę stanowią obowiązki ekonomiczne. Odpowiedzialność ekonomiczna odnosi się do tradycyjnej roli gospodarczej przedsiębiorstwa, polegającej na wytwarzaniu towarów i usług na opłacalnych warunkach (dążenie przedsiębiorstwa do zachowania długoterminowej rentowności), co zapewnia przetrwanie na rynku, pozwala na tworzenie miejsc pracy i zgromadzenie środków finansowych pozwalających na

splątę zobowiązań (m.in. podatkowych, na rzecz sektora publicznego) (Wagner-Tsukamoto, 2019, 471–472). Przedsiębiorstwa generują zyski, gdy generują wartość dodaną, a czyniąc to, przynoszą korzyści wszystkim zainteresowanym podmiotom. Zysk jest niezbędny zarówno do nagradzania inwestorów/właścicieli (w postaci wypłaty dywidendy, podnoszenia wyceny przedsiębiorstwa na rynku), jak i dla rozwoju samego przedsiębiorstwa, w sytuacji gdy jest reinwestowany (zatrzymany w przedsiębiorstwie) (Carroll, 2016, 3). Osiągnięcie celów ekonomicznych pozwala przedsiębiorstwu sfinansować realizację kolejnych obszarów odpowiedzialności społecznej, zwłaszcza tych, których wdrożenie wymaga początkowych inwestycji. W ramach odpowiedzialności ekonomicznej przedsiębiorstwo powinno przede wszystkim uporządkować strategię biznesową w taki sposób, aby utrzymać rentowność działania. Realizacja celów ekonomicznych może być rozumiana bardzo szeroko, obejmując, poza realizacją odpowiedniej strategii rozwojowej, stworzenie dobrych warunków pracy dla pracowników, wdrożenie kodeksu dobrych praktyk, wywiązywanie się ze zobowiązań w stosunku do sektora publicznego, wykorzystywanie technologii przyjaznej środowisku itp. (nakończona, 2008, 60).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Carroll 1991, 42].

**Rys. 1.** Piramida Carrolla



Drugim poziomem piramidy Carrola jest odpowiedzialność prawna. Przedsiębiorstwo zobowiązane jest do przestrzegania „reguł gry”, określających sposób funkcjonowania w gospodarce rynkowej. Odpowiednie unormowania prawne narzucone przez ustawodawcę (państwo) zwykle starają się wspierać wzrost gospodarczy obejmując przepisy dotyczące: reguł obrotu gospodarczego, odpowiedzialności producentów za dostarczane na rynek produkty, odpowiedzialności za zachowanie stanu środowiska naturalnego (przez określenie limitów emisji, opłat i kar za zanieczyszczenie środowiska, ewentualnych ulg podatkowych, subwencji itp.) oraz ograniczania problemów społecznych (regulacje obejmujące prawo pracy, zabezpieczenie społeczne itp.). Z perspektywy samego przedsiębiorstwa, unormowania prawne częściowo ograniczają swobodę wyboru sposobu osiągnięcia przez nie swoich celów. Z perspektywy otoczenia, w którym działa przedsiębiorstwo, regulacje skupiają się na zniechęcaniu przedsiębiorstw do tworzenia i utrwalania problemów społecznych i ekologicznych, a jeśli one wystąpią – przerwaniu kosztów ich usunięcia na przedsiębiorstwa działające w sposób niezgodny z przepisami lub nieetyczny (Piontek, 1996, 16–18; Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2009, 78; Wood, Payne, 2006, 633–636).

Trzeci poziom piramidy obejmuje odpowiedzialność moralną/etyczną, czyli działania, których członkowie społeczeństwa oczekivaliby od przedsiębiorstwa. Do obszaru tego zalicza się zwykle unikanie niepożądanych zachowań i etyczne przywództwo. Odpowiedzialność etyczna (moralna) obejmuje działania przedsiębiorstwa opierające się na wartościach godziwości, sprawiedliwości i należytyści. Treść powyższych wartości i dążenie do ich przestrzegania w praktyce gospodarczej są w znacznym stopniu zależne od przekonań społeczeństwa co do ich znaczenia, a także stosunku do nich zarządzających i pracowników przedsiębiorstwa (ich wiedzy profesjonalnej, przygotowania, wdrożenia kodeksów etycznego postępowania itp.). Odpowiedzialność etyczną przedsiębiorstwa zwykle kojarzy się z przyjmowaniem standardów zachowań wykraczających poza minimalne wymagania określone przez prawo. Z tej perspektywy obejmuje ona dodatkowe zachowania i działania niekoniecznie skodyfikowane, uwzględniające interesy członków społeczeństwa (Carroll, 2016, 3–4; Wagner-Tsukamoto, 2019, 475–476).

Najwyższym szczeblem piramidy Carrola jest działalność charytatywna. Z perspektywy tematu monografii trzeba podkreślić, że wiąże się ona z budowaniem wizerunku (reputacji) przedsiębiorstwa jako instytucji obywatelskiej, czego świadectwem jest poświęcenie części jego zasobów (w postaci środków finansowych i/lub czasu pracowników) na cele społeczne, nie związane bezpośrednio z zakresem działalności gospodarczej (Rybak, 2004, 30–31). Działania filantropijne obejmują programy wspierające społeczeństwo i społeczności lokalne (poza transferami finansowymi także np. wspieranie powrotu bezrobotnych na rynek pracy) oraz wspieranie wolontariatu pracowniczego (Carroll, 1979, 500–501). Filantropia może przyczynić się do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu, zwłaszcza jeśli wspomaga jakość lokalnych instytucji badawczo-rozwojowych, efektywność instytucji administracyjnych, jakość infrastruktury itp. Inicjatywy filantropijne poprawiające lokalną jakość życia przynoszą korzyści

wszystkim obywatelom, ale również ułatwiają funkcjonowanie przedsiębiorstwu, np. przez zainteresowanie nim nowych pracowników o oczekiwanych kwalifikacjach (Porter, Kramer, 2002, 61–62). Mimo że czasami istnieje altruistyczna motywacja podejmowania działań filantropijnych, z perspektywy otoczenia konieczne jest wyjaśnienie innym (poza przyjmującymi pomoc) interesariuszom kierunków wydatków. Ponieważ wydatki filantropijne w najwyższym stopniu (spośród rozpatrywanych domen) zagrożone są brakiem zwrotu poniesionych nakładów, sugeruje się upublicznienie wszystkich stosowanych praktyk i podejście do filantropii w sposób strategiczny, wychodząc z założenia, że wydatki te mogą stworzyć nowe możliwości rynkowe, a także poprawić relacje społeczne (Smith, 2011, 36–37; Wood, 2017, 635–636).

Takie spojrzenie na filantropię zaprezentowali Porter i Kramer (2002, 58–62), wprowadzając pojęcie „filantropii strategicznej”. Odróżnili oni takie podejście do filantropii od zwykłej filantropii korporacyjnej. Ich zdaniem tradycyjna filantropia korporacyjna jest mało efektywna, prowadzona w sposób rozproszony, incydentalny, niezaplanowany i nieprzemyślany. Nierzadko skupia się na działalności PR (public relations) i marketingu społecznie zaangażowanym. Postulowanym etapem w doskonaleniu działań CSR w tym obszarze jest „filantropia strategiczna” ukierunkowana na to, by działalność CSR poprawiała kontekst konkurencyjny przedsiębiorstwa, z perspektywy czterech elementów lokalnego otoczenia biznesu tj.: dostępności środków produkcji, czynników popytowych, zasad i kontekstu rywalizacji oraz powiązanych i wspierających przedsiębiorstwo podmiotów (np. dostawców, producentów dóbr komplementarnych). Takie podejście do filantropii w ramach koncepcji CSR poprawia wizerunek przedsiębiorstwa i wiąże jego interesy ekonomiczne z działalnością społeczno-ekologiczną, poprawiając pozycję konkurencyjną (Witek-Crabb, 2016, 552).

Trzeba zaznaczyć, że pierwsze z dwóch zaproponowanych poziomów piramidy Carrolla (ekonomiczny i prawny) nawiązują do wyraźnie określonych obowiązków stojących przed przedsiębiorstwem. Odnosząc się do tych dwóch obszarów odpowiedzialności można stwierdzić, że przedsiębiorstwo powinno wywiązać się ze swoich obowiązków ekonomicznych z poszanowaniem ram prawnych i instytucjonalnych. Wspomnieć należy, że początkowo koncepcję Carrolla traktowano jako sposób rozróżnienia między działaniami koniecznymi do zrealizowania przez przedsiębiorstwo (dwa pierwsze poziomy piramidy) i dobrowolnymi (dwa kolejne poziomy piramidy). Później dopiero uznano, że piramida Carrolla stanowi pierwszy prawdziwy model koncepcyjny CSR, który może stać się podstawą empirycznego badania wyników korporacyjnych, także w przypadku porównań międzykulturowych (międzynarodowych) (Kashyap i in., 2004, 53; Rim, Dong, 2018, 2–3). W przeciwieństwie do dwóch pierwszych poziomów piramidy, zobowiązania etyczne i filantropijne odnoszą się do niejednoznacznych oczekiwań społecznych. Mimo, że znalazły się na szczycie piramidy i nie były traktowane przez Carrolla w sposób priorytetowy, samo ich wyodrębnienie i potraktowanie jako obszarów zobowiązań ze strony przedsiębiorstwa, dowartościowało te działania. Część autorów, zwłaszcza należących do zwolenników podejścia moralno-

etycznego do CSR, traktuje je jako prawdziwy obraz nastawienia firm do odpowiedzialności społecznej, właśnie ze względu na to, że nie są wymuszone przepisami.

Na potrzeby monografii, jako punkt odniesienia przyjęto ujęcie piramidy z czterema wyżej omówionymi domenami i pierwotnym jej ujęciem zakładającym, że w piramidzie przechodzenie na wyższe poziomy odpowiedzialności jest warunkowane uprzednim wypełnieniem powinności z niższych poziomów (podobnie jak w hierarchii potrzeb Masłowa). Model ten rozumie zatem rozwój i dojrzewanie zastosowania CSR w przedsiębiorstwie jako przechodzenie z dolnych ku górnym poziomom piramidy, co wiąże się ze zmianą świadomości i motywacji w firmie, przy czym podstawowym poziomem CSR pozostaje odpowiedzialność ekonomiczna (Witek-Crabb, 2016, 547–548).

W toku rozwoju literatury dotyczącej społecznej odpowiedzialności biznesu sama koncepcja piramidy podlegała ewolucji, w czym uczestniczył również jej twórca. W kolejnych opracowaniach Carroll zamienił początkowo zaproponowaną odpowiedzialność „dyskrecjonalną” na „filantropijną”. W swoich wczesnych publikacjach „intuicyjnie” sugerował sekwencyjne podejmowanie działań w zakresie kolejnych obszarów CSR. Traktowanie wymienionych przez siebie obszarów CSR jako elementów piramidy, które należy kolejno wdrażać, zaproponował dwanaście lat po swej pierwszej publikacji definiującej obszary (domeny) CSR (Carroll, 1991, 40–43). Koncepcja piramidy została w latach późniejszych przepracowana i w jednym z opracowań (we współautorstwie Carrolla) cztery domeny CSR zredukowano do trzech: ekonomicznej, prawnej i etycznej, łącząc w ostatniej domenie działania etyczne i filantropijne. Autorzy cytowanej publikacji połącznie to argumentowali w ten sposób, że filantropia może być rozpatrywana zarówno pod względem etycznym, jak i dyskrecjonalnym (Schwartz i in., 2003, 508–513).

Bez względu na to, na ile uzasadniona jest przyjęta w ramach piramidy hierarchizacja, a także pomijając w tym miejscu rozważań późniejszą dyskusję na ten temat, należy podkreślić, że obszary odpowiedzialności przedsiębiorstwa są ze sobą powiązane. W publikacji z 2016 roku Carroll odniósł się do problemu, czy odpowiedzialność ekonomiczną można traktować jako sprzeczną z odpowiedzialnością etyczną. Rozważając to zagadnienie z perspektywy teorii interesariuszy stwierdził, że piramidę CSR należy traktować jako całość, a nie jako koncepcję mającą hierarchiczny porządek (czym zaprzeczył swoim wcześniejszym „intuicyjnym” przekonaniom). Ponadto wskazał, że kwestie etyczne przenikają całą piramidę, w konsekwencji wymiary ekonomiczny, prawny i filantropijny podlegają rozstrzygnięciom etycznym. W związku z tym, społeczna odpowiedzialność biznesu pociąga za sobą równoczesne (nie sekwencyjne) spełnienie wymogów ekonomicznych, prawnych, etycznych i obowiązków filantropijnych (Carroll, 2016, 4–7). Wagner-Tsukamoto (2019, 473–486) zwrócił uwagę, że nie tylko etyka ale także podejście ekonomiczne przenika wszystkie pozostałe dziedziny CSR. Podobny wniosek można wysunąć na gruncie teorii instytucjonalnej w stosunku do odpowiedzialności prawnej, tym bardziej, że w dużym stopniu unormo-

wania prawne wyjaśniają różnice w podejściu do CSR w różnych krajach (Gaughan, Javalgi, 2018, 814–817).

Nie odnosząc się do rozważań na temat komplementarności domen w piramidzie Carrolla, część autorów wskazuje na możliwość innej od wstępnie zaproponowanej ich hierarchizacji. Swoje propozycje opierają na przekonaniu, że działania w ramach CSR są zależne od poszczególnych gospodarek i charakteryzujących je uwarunkowań kulturowych, możliwości interwencji politycznej, poziomu rozwoju gospodarczego, obecności organizacji pozarządowych, organizacji ruchu społecznego itp. najsilniej na hierarchię wskazań rozpatrywanych domen CSR spośród wyżej wymienionych wpływają uwarunkowania kulturowe (kraju i funkcjonujących w nim przedsiębiorstw) oraz poziom rozwoju gospodarczego. W Afryce (i krajach rozwijających się na innych kontynentach), ze względu na czynniki społeczno-ekonomiczne, wśród których wymienia się brak bezpośrednich inwestycji zagranicznych, słabą infrastrukturę, korupcję, wysoki poziom ubóstwa i bezrobocia, istotne z perspektywy społeczeństwa są obowiązki filantropijne przedsiębiorstwa. W takich krajach filantropia zajmuje drugie miejsce w hierarchii, po obowiązkach ekonomicznych, a przed obowiązkami prawnymi i etycznymi. Część badaczy taką hierarchizację domen CSR tłumaczy dodatkowo uwarunkowaniami religijnymi (Visser, 2008, 488–492; Hamidu i in., 2016, 697–699; Masoud, 2017, 9–10). Inną nową propozycją aktualizacji hierarchii domen w piramidzie Carrolla spowodowaną zwiększonym wpływem biznesu na społeczeństwo jest danie pierwszeństwa domenie etycznej i prawnej, przed ekonomiczną i filantropijną (Baden, 2016, 10–12).

Mimo wciąż trwających sporów między przeciwnikami i zwolennikami implementacji koncepcji CSR w do praktyki gospodarczej (Whelan, 2013, 755–765), większość autorów przyjmuje konieczność uwzględnienia społecznej odpowiedzialności w strategii przedsiębiorstwa, a jego zakres rozpatruje zgodnie z domenami zaproponowanymi przez Carrolla (Maignan, Ferrell, 2001, 38–39; Glavas, Kelley, 2014, 168–171; Gössling, Vocht, 2007, 363–364; Pollach, 2011, 90–91; Fifka, 2009, 314; Matten, Crane, 2005, 166–167). Obok teorii interesariuszy, koncepcja piramidy Carrolla jest najczęściej wykorzystywana w przygotowaniu i wprowadzaniu zasad CSR do strategii przedsiębiorstw (Galbreath, 2009, 120–121). Nawet jeśli w działaniach operacyjnych przedsiębiorstwa dominuje podejście zgodne z teorią interesariuszy, istotne jest określenie hierarchii domen w ujęciu zaproponowanym przez Carrolla, ponieważ rzuca ona na charakter działań skierowanych do interesariuszy.

### **3.2. Opłacalność CSR**

Zarówno gospodarka jak i poszczególne regiony, branże i pojedyncze przedsiębiorstwa znajdują się pod naciskiem rosnącej konkurencji, wynikającej z procesów integracyjnych i globalizacyjnych. Utrzymanie konkurencyjności wymaga od przedsiębiorstwa (ale też pozostałych wyżej wymienionych podmiotów) wzrostu racjonalności (efektywności) gospodarowania. Optymalizując decyzje

gospodarcze, przedsiębiorstwa stosują rachunek ekonomiczny bazujący na porównaniu efektów i nakładów (przychodów i kosztów) swojej działalności. W pierwszym przybliżeniu posługują się kategorią zysku (różnicy między efektami i nakładami) i rentowności (ilorazu nadwyżki efektów nad nakładami w stosunku do nakładów) (Sierpińska, Jachna, 1994, 103–108).

Koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa rozpatrywać można z perspektywy mikro- (pojedynczego przedsiębiorstwa) oraz z perspektywy makroekonomicznej (całej gospodarki). Z tej drugiej perspektywy CSR nawiązuje do makroekonomicznej koncepcji zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Koncepcje te poszerzają perspektywę oceny przedsiębiorstwa przez pryzmat ekonomiczny (osiągania zyskowności), charakterystyczną dla neoklasykcyjnej ekonomii, o osiąganie przez nie celów społecznych i ekologicznych. Koncepcję CSR można zatem traktować jako część koncepcji zrównoważonego rozwoju, odnoszącą się do oczekiwań zgłaszanych w stosunku do przedsiębiorstwa przez społeczeństwo (Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2009, 29–30; Grudzewski, Hejduk, 2008, 13–14).

Rozszerzając ocenę efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw o efektywność społeczną, poza uzyskaną nadwyżką ekonomiczną uwzględnia się dodatkowo koszty społeczne prowadzenia działalności gospodarczej i zewnętrzne korzyści społeczne generowane przez przedsiębiorstwo. Najczęściej wymienianymi kosztami społecznymi związanymi z działalnością przedsiębiorstw są: zanieczyszczenie środowiska, zmniejszenie wartości majątku, uszczerbek na zdrowiu okolicznych mieszkańców oraz wyczerpywanie bogactw naturalnych. Wśród korzyści zewnętrznych, generowanych w otoczeniu przez przedsiębiorstwo, wymienia się zwykle: tworzenie miejsc pracy, działania w zakresie ochrony środowiska (monitorowanie, budowa oczyszczalni, ochrona gleby, powietrza), wspieranie poprawy warunków życia ludności, wspieranie kultury, oświaty, ochrony zdrowia oraz działalność charytatywną (Griffin 1996, 148–149, Kryk, 2003, 73–78; Piontek i in., 1997, 12–13). Przyjmując powyższe ujęcie kosztów i korzyści społecznych można przyjąć, że w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych, zazwyczaj występuje nadwyżka kosztów społecznych nad korzyściami o charakterze społecznym, tak więc efektywność społeczna jest w ich przypadku niższa od efektywności ekonomicznej (do efektywności ekologicznej przedsiębiorstw odniesiono się w poprzednim rozdziale).

Uwzględniając spojrzenie mikroekonomiczne, wielu autorów podkreśla, że rozwój przedsiębiorstwa powinien mieć charakter rozwoju zrównoważonego, zawierającego w sobie zasady CSR, zwłaszcza z perspektywy długookresowej (Fifka, 2009, 319–320; Silva, Cooray, 2014, 754–755). Wychodząc z założenia, że racjonalnie działające przedsiębiorstwo dąży do przetrwania i rozwoju w okresie długim (generowania zysku długookresowego), nie powinno ono maksymalizować zysku w okresie krótkim, jeśli robi to kosztem swojego otoczenia i zatrudnionego personelu. Zdarzające się w praktyce zwiększanie zysku krótkookresowego przez działania nieetyczne (obniżanie jakości wyrobów (przy utrzymaniu ceny), wprowadzanie w błąd klienta, wykorzystywanie dominującej

pozycji wobec dostawców, złe traktowanie pracowników itp.) (Bartkowiak, 2011, 17), z perspektywy ekonomicznej nie sprzyja długookresowemu rozwojowi przedsiębiorstwa.

Jednym z podstawowych problemów implementacji zasad CSR do praktyki gospodarczej jest trudność w pogodzeniu interesów akcjonariuszy (inwestujących w przedsiębiorstwo w celu uzyskania możliwie wysokich zysków kapitałowych) z działaniami przedsiębiorstwa na rzecz dobrobytu społecznego (Jones, Felps, 2013, 227–228). Część autorów zwraca uwagę, że podejmowane przez przedsiębiorstwo działania CSR nie muszą być kompromisem między zyskiem i korzyściami społecznymi (Smith, 2011, 18). Przełamaniem tej dychotomii jest podejmowanie decyzji gospodarczych w oparciu o analizę korzyści i kosztów. Podejmując działania CSR, dla przedsiębiorstwa wciąż priorytetem może pozostać zysk. Nawiązując do mikroekonomicznego ujęcia funkcjonowania przedsiębiorstwa, menedżerowie mogą starać się określić idealny zakres działań CSR posługując się analizą oczekiwanych w związku z ich podjęciem kosztów i zysków (McWilliams, Siegel, 2001, 125). Menedżer powinien znaleźć taki poziom wydatków na CSR, przy którym osiąga się maksymalny zysk, a jednocześnie uwzględnia oczekiwania możliwie dużej grupy interesariuszy (Freeman i in., 2010, 89–90; Hubbard, 2009, 179–181).

Kierując się powyższą zasadą, priorytetem powinno być uwzględnianie oczekiwań interesariuszy ponoszących część ryzyka przedsiębiorstwa (ryzyko kapitałowe, pracownicze, finansowe, handlowe) i wnoszących do przedsiębiorstwa istotne zasoby (Jeżak, 2010, 370–371). Działające w myśl tej strategii przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności skupiają się na interesariuszach, w których inwestowanie jest opłacalne (Dawkins, 2015, 3–4), czyli tych, od których zależy sprzedaż i bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa (klienci, pracownicy, dostawcy, inwestorzy).

W przypadku silnego nadzoru właścicielskiego, który może zdecydować o wymianie menedżerów przy braku osiągnięcia oczekiwanych wyników finansowych, najistotniejsze dla zarządzających pozostaje realizowanie interesów właścicieli (akcjonariuszy) (Smith, 2011, 12–13, Bartkowiak, 2011, 26). W takiej sytuacji wdrażanie przez menedżerów społecznie odpowiedzialnych decyzji wymaga kompromisu, między zwiększeniem zysków (z korzyścią dla posiadaczy akcji) a korzyściami dla innych interesariuszy (McWilliams, Siegel, 1997, 639). Silna presja ze strony właścicieli może powodować, że menedżerowie będą przejawiać skłonność do marginalizowania działań skierowanych na interesy społeczne i środowisko, ze względu na brak pewności co do zwrotu nakładów, skupiając się na maksymalizacji zysku krótkoterminowego (Goodman, Arenas, 2015, 165). Dodatkowo, zarządzający mogą niechętnie zapatrywać się na działania z zakresu CSR, widząc w nich nie tylko źródło kosztów ale też osłabienia swej pozycji w stosunku do interesariuszy, ponieważ ustępstwa na rzecz pracowników, klientów, dostawców często następują bez negocjacji i uzyskania ustępstw z drugiej strony. Należy w tym miejscu podkreślić, że z perspektywy długookresowej, w

większości obszarów CSR nie występuje konflikt interesów między właścicielami (zarządzającymi) a innymi interesariuszami przedsiębiorstwa.

Podstawowy problem z określeniem opłacalności działań CSR polega na tym, że w przeciwieństwie do kosztów podejmowania takich działań, które można relatywnie dokładnie oszacować, część wynikających z nich korzyści ekonomicznych jest niemierzalna i rozłożona w czasie. Korzyści wynikające z podjęcia działań w ramach społecznej odpowiedzialności mogą mieć charakter bezpośredni (głównie lepsze wykorzystanie zasobów i poprawa relacji z otoczeniem, przekładające się na poprawę pozycji konkurencyjnej) lub pośredni (oczekiwany wzrost przychylności i lojalności grup w otoczeniu przedsiębiorstwa) (Bartkowiak, 2011, 22–23; nakonieczna, 2008, 20–23). W krótkim okresie, kiedy motywem podejmowania działań w zakresie CSR jest często poprawa wizerunku przedsiębiorstwa (budowa reputacji i marki odróżniającej się od konkurentów), występuje brak pewności co do stopnia przełożenia działań z zakresu CSR na konkurencyjność i rentowność (Bartkowiak, 2011, 19, 79, 81). W długim okresie, o ile uda się zbudować odpowiednią reputację przedsiębiorstwa, można spodziewać się oczekiwanych efektów (wyższej rentowności zaangażowanych zasobów, lepszej sytuacji finansowej i wyższej wyceny rynkowej) (Garriga, Melé, 2004, 64–65; Marcinkowska, 2010, 7–8; Rok, 2013b, 362–363; Maignan, Ferrell, 2001, 45–45; Luo, Bhattacharya, 2006, 2–5).

Podsumowując dotychczasowe rozważania, o ile przedsiębiorstwo może spodziewać się zwrotu nakładów poniesionych na poprawę relacji z pracownikami, klientami i partnerami biznesowymi, wątpliwości budzi możliwość odzyskania nakładów przeznaczonych na inwestowanie w otoczenie dalsze. Trudniejsze jest także określenie opłacalności takich działań. Trzeba jednak przypomnieć, że inwestycje w otoczenie dalsze współtworzą wizerunek przedsiębiorstwa. Na przykład koszty związane z omówionymi wcześniej działaniami proekologicznymi należy konfrontować nie tylko z korzyściami wynikającymi z obniżenia kar i opłat ale także korzyściami z tworzenia proekologicznego wizerunku przedsiębiorstwa, co ułatwia jego funkcjonowanie. Podobna sytuacja występuje w przypadku podjęcia działań charytatywnych, które wzbudzają zainteresowanie przedsiębiorstwem potencjalnych pracowników, dostawców i klientów (Rok, 2013b, 431). Dodatkowo, jeśli działania przedsiębiorstwa skierowane są na wspieranie wzrostu i pobudzenie innowacyjności w otoczeniu, przekładają się one na uzyskanie wsparcia ze strony społeczności lokalnej (Porter, Kramer 2006, 82–83; Silva, Cooray, 2014, 754).

W literaturze finansowej podkreśla się, że działania w zakresie zaangażowania społecznego i ekologicznego zwykle wspierają wzrost rynkowej wartości przedsiębiorstwa, ale dzieje się to w długim okresie. Część badań wskazuje jednak na neutralny lub ujemny związek między tymi wielkościami (Raza i in., 2012, 8404–8405) (przegląd badań na ten temat zawiera kolejny rozdział).

Uwzględniając perspektywę ekonomiczną, a zwłaszcza wpływ na osiągnięty wynik finansowy, należy spodziewać się, że przedsiębiorstwa zwiększać będą zakres działań zaliczanych do CSR jeśli okaże się to dla nich opłacalne (a co

najmniej nie będzie sprzeczne z podstawowym celem ekonomicznym w postaci zysku). W ujęciu teoretycznym wskazuje się, że podjęcie działań CSR może przyczynić się do poprawy wyników finansowych przedsiębiorstwa dzięki: zmniejszeniu ryzyka, poprawie zdolności adaptacyjnych, większej elastyczności, poprawie reputacji (wśród partnerów biznesowych, pracowników i klientów), zwiększeniu zaufania (skutkującego obniżeniem kosztów transakcyjnych), łatwiejszemu dostępowi do informacji sprzyjających innowacjom itp. (van Marrewijk, 2003, 101–102; Hsueh, 2014, 216; Saeidi i in., 2015, 343–344; Freeman i in., 2010, 20–21). Inwestowanie w działania CSR może jednak mieć negatywny wpływ na wyniki finansowe, ponieważ pociąga za sobą dodatkowe koszty, które co najmniej w krótkim okresie mogą zmniejszać rentowność. W części publikacji zwraca się uwagę, że działania w ramach CSR konkurują z innymi ważnymi działaniami strategicznymi zmniejszając dostępną pulę środków. Trzeba uwzględnić, że absorbowane przez CSR środki finansowe mogłyby być przeznaczone na inną działalność gospodarczą, być może bardziej opłacalną (Aupperle i in., 1985, 446–463; Balabanis i in., 1998, 27–28; Saridakis i in., 2020, 175).

Ponieważ koszty związane z podjęciem działań CSR nie zawsze się zwracają (zwłaszcza w krótkim okresie), przedsiębiorstwo może próbować pozyskać środki zewnętrzne (z szeroko rozumianego sektora publicznego) na współfinansowanie inicjatyw CSR. Państwo, traktowane jako grupa instytucji funkcjonująca w gospodarce, jest zainteresowane przestrzeganiem przez przedsiębiorstwa zasad CSR, ponieważ w ten sposób przedsiębiorstwa realizują część zadań tradycyjnie przypisywanych państwu (chronią naturalne środowisko, wspierają ochronę zdrowia, edukację, zabezpieczenie społeczne itp.) (Matten, Crane, 2005, 175–176; Zieliński 2014, 554–555). Z perspektywy celów gospodarczych stojących przed państwem, z uwzględnieniem wskazań ekonomii zrównoważonego rozwoju, podstawowym priorytetem pozostaje wzrost gospodarczy (wzrost PKB), który warunkuje utrzymanie wysokiego poziomu zatrudnienia (niskiego poziomu bezrobocia), odpowiedniego poziomu oszczędności, wydatków alokacyjnych państwa (np. na ochronę środowiska, badania i rozwój, edukację ekologiczną) i wydatków redystrybucyjnych. W ramach wydatków alokacyjnych państwo może m.in. wspierać wybrane przedsięwzięcia sektora prywatnego i wpływać na wybory dokonywane przez przedsiębiorstwa publiczne, ukierunkowując współpracę z innymi podmiotami (w tym zachęcając do współpracy z podmiotami przestrzegającymi odpowiednich standardów) (Olsen, 2016, 76–80).

Działania państwa nakłaniające sektor prywatny do uwzględnienia wymogów społecznej odpowiedzialności biznesu mogą mieć charakter interwencyjny (regulacyjny) i/lub perswazyjny. Działania regulacyjne dotyczące CSR skupiają się zwykle na obszarach, w których sektor prywatny nie widzi możliwości zwrotu nakładów, a działania niezgodne z założeniami CSR mogą mu przynieść krótkookresowe korzyści. Zakres regulacji i ich charakter w poszczególnych krajach zależy od szeroko rozumianych uwarunkowań instytucjonalnych w nich



występujących (uwarunkowań politycznych, finansowych, edukacyjnych, kulturalnych, stanu rynku pracy, działalności związków zawodowych i organizacji pracodawców, sposobu organizacji procesów rynkowych itp.) (Karaibrahimoglu, Cangarli, 2016, 56–58; Scherer, Palazzo, 2011, 905).

Poza tworzeniem odpowiednich unormowań prawnych, państwo może oddziaływać perswazyjnie, wspierając zwyczaje (instytucje) zgodne z koncepcją CSR, promując pożądane praktyki, wybrane przedsięwzięcia gospodarcze (w tym przez ulgi i zwolnienia podatkowe), ułatwiające prowadzenie działalności gospodarczej, zapewniając obsługę ze strony kompetentnej administracji publicznej, wprowadzając odpowiednie kryteria w zakresie zamówień publicznych (uwzględniające kryterium zgodności z zasadami CSR w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego) oraz prowadząc politykę promocyjną (przyznawanie nagród, dotacje dla wybranych inicjatyw sektora prywatnego) (Beckmann i in., 2014, 32–33; Marano, Kostova, 2016, 30–31; nakonieczna, 2008, 58–61, 128).

Działania perswazyjne powinny wspierać regulacje w pierwszej kolejności w obszarach, w których CSR może przynieść korzyści ekonomiczne także przedsiębiorstwom (wtedy spotka się z zainteresowaniem z ich strony). Dotyczy to zwłaszcza zarządzania zasobami ludzkimi i współpracy z otoczeniem biznesowym. Jedną z korzyści dla państwa, wynikających z propagowania zasad CSR jest ograniczenie szarej strefy w gospodarce. Jak wskazują badania, przedsiębiorstwa stosujące zasady CSR nie tylko nie unikają płacenia podatków w sposób sprzeczny z prawem (funkcjonując np. częściowo w szarej strefie), ale także rzadziej od innych przedsiębiorstw wykorzystują strategie podatkowe, polegające na legalnym obniżaniu obciążeń podatkowych. W konsekwencji generują one wyższe wpływy do budżetu państwa i systemu ubezpieczeń społecznych (Rok, 2013a, 362). Działania perswazyjne wspierające CSR mogą być skierowane nie tylko do zarządzających, ale także do inwestorów, pracowników i ich związków.

Skuteczność działań państwa w zakresie wspierania społecznej odpowiedzialności biznesu można oszacować wykorzystując wskaźniki charakteryzujące zmiany wybranych wielkości. Najczęściej wymienianymi czterema grupami wskaźników, którymi można posłużyć się do takiej oceny są: wskaźniki ekonomiczne (PKB, wydatki na ochronę środowiska, poziom oszczędności), wskaźniki jakości środowiska, wskaźniki społeczne (poziom bezrobocia, minimum socjalne, minimum egzystencji), wskaźniki instytucjonalne (jakość prawa, wydatki na badania i rozwój w sferze ochrony środowiska, wydatki na edukację ekologiczną) (Kielczewski, 2012, 176–177). W przypadku opłat za zanieczyszczenie środowiska należy pamiętać o tym, aby nie były one zbyt niskie (wtedy część przedsiębiorstw woli płacić opłaty i kary za zanieczyszczenia niż wprowadzać czyste technologie) ani zbyt wysokie (zbyt gwałtownie podnoszone), co mogłoby zagrażać bankructwem przedsiębiorstw (Piontek i in., 1997, 79; Kryk, 2003, 122–128).

Wsparcie dla realizacji przez przedsiębiorstwa pewnych obowiązków społecznych, może pochodzić nie tylko z poziomu narodowego ale także międzyna-

rodowego. Od lat 90. XX wieku Unia Europejska zachęca kraje członkowskie i funkcjonujące w nich przedsiębiorstwa do implementowania społecznej odpowiedzialności biznesu jako części strategii zrównoważonego rozwoju. Wiąże się to z próbą zwiększenia odpowiedzialności przedsiębiorstw w stosunku do instytucji publicznych i obywateli. Uznano, że zachęcanie do skutecznego wdrażania CSR w europejskich przedsiębiorstwach jest kluczowym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi, co znalazło swoje odbicie w cytowanej już wcześniej Zielonej Księdze z 2001 r. (Yıldız, Ozerim, 2014, 43–46).

Zgodnie z przyjętymi założeniami, Komisja Europejska wymaga od przedsiębiorstw uwzględnienia w swoich strategiach praw człowieka, praw socjalnych i praw konsumentów, a także działań zgodnych z etyką oraz odpowiedzialności wobec środowiska naturalnego. Zachęca do współpracy z interesariuszami, a także zapobiegania i łagodzenia ewentualnych negatywnych skutków działalności przedsiębiorstwa dla społeczeństwa (Jensen i in., 2018, 248–249). Wybrane działania z zakresu CSR podejmowane przez przedsiębiorstwa z krajów należących do Unii Europejskiej mogą być dofinansowane z funduszy unijnych, w zależności od przyjętych priorytetów dla danego okresu budżetowego.

należy dodać, że inicjatywy CSR w przedsiębiorstwach mogą być również współfinansowane na szczeblu samorządowym (lokalnym i regionalnym), w zależności od sytuacji finansowej samorządów i potrzeb lokalnych (regionalnych).

Podsumowując rozważania na temat opłacalności działań CSR, z ekonomicznej perspektywy zakres ich podejmowania w praktyce zależy od unormowań prawnych i/lub kalkulacji nakładów i efektów podjętych działań (Bartkowiak, 2011, 23). Unormowania prawne narzucają minimalny oczekiwany standard zachowań i należy go przestrzegać, jeśli przedsiębiorstwo chce utrzymać się na rynku. Uwzględniając opłacalność podejmowanych działań, w pierwszej kolejności państwo może oczekiwać od przedsiębiorstwa, że będzie ono prowadzić działalność zgodnie z obowiązującym prawem, nie będzie uchylać się od płatności w stosunku do sektora publicznego, dostarczając mu środków na prowadzenie polityki społecznej (nie będzie działało w szarej strefie i stosowało strategii podatkowych zmierzających do uniknięcia opodatkowania). W drugiej kolejności państwo może oczekiwać, że przedsiębiorstwo nie będzie wywoływało negatywnych efektów zewnętrznych w celu „wyrzucenia” kosztów działalności na zewnątrz (nie będzie zanieczyszczać środowiska i postępować nieetycznie w stosunku do zatrudnionych pracowników i interesariuszy zewnętrznych). Dopiero w trzeciej kolejności można oczekiwać od przedsiębiorstwa działań prospołecznych. W tym zakresie przedsiębiorstwo może jedynie wspierać działania państwa (ze względu na ograniczone środki finansowe i skupienie się na działaniach w interesie społeczności lokalnych, gdzie przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą).

Jeśli chodzi o realizację standardów przekraczających minimalne (narzucone prawem), przedsiębiorstwo powinno uwzględnić swoją sytuację finansową (możliwości sfinansowania działań skierowanych na poprawę relacji z interesar-

riuszami) i szacowaną opłacalność takich przedsięwzięć. Przedsiębiorstwo nie powinno „zarzucać” efektywności ekonomicznej na rzecz efektywności społecznej i ekologicznej, ponieważ efektywność ekonomiczna warunkuje przetrwanie na rynku i sfinansowanie dwóch pozostałych obszarów. Patrząc z tej perspektywy, w pierwszej kolejności przedsiębiorstwo powinno podjąć działania, które związane są z największym prawdopodobieństwem odzyskania nakładów (choćby po to, żeby realizować w dalszej kolejności przedsięwzięcia CSR o wyższym poziomie ryzyka braku zwrotu nakładów).



## Rozdział 4.

### Przegląd badań

Przedstawiony w tym rozdziale przegląd badań międzynarodowych i krajowych dotyczy grup zagadnień będących przedmiotem niniejszej monografii. W pierwszej kolejności prezentowane są badania dotyczące celów strategicznych działań CSR, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia budowania wizerunku. W dalszej części rozdziału zawarto wyniki badań dotyczące działań skierowanych do poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa. Następne grupy cytowanych badań dotyczą piramidy Carrolla, oraz opłacalności działań CSR z perspektywy różnych grup respondentów. Ze względu na znaczenie uwarunkowań kulturowych (narodowych), przegląd zamykają badania odnoszące się do działań CSR w polskich przedsiębiorstwach. Spośród bardzo wielu dostępnych badań do prezentacji wybrano możliwie najnowsze. Na koniec rozdziału przedstawiono zestawienie tabelaryczne zacytowanych badań, uwzględniające ich autorów, datę publikacji, kraje, w których zostały przeprowadzone i zakres zaprezentowanych wyników.

Dotychczasowe badania międzynarodowe potwierdzają, że przedsiębiorstwa wykorzystują działania CSR do budowania swojego wizerunku, traktując go jako trudne do skopiowania niematerialne źródło przewagi konkurencyjnej. Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych w pierwszej dekadzie XXI wieku na próbie 320 spółek giełdowych w USA (Melo, Garrido-Morgado, 2012; 19–28) podjęcie działań CSR przyczynia się do poprawy wizerunku przedsiębiorstwa, przy czym występują istotne różnice co do optymalnego zestawu działań w zależności od reprezentowanego sektora. Różnice w ocenie celów CSR w przekroju sektorowym skłaniają do wniosku, że badania dotyczące różnych sektorów działalności gospodarczej nie powinny być traktowane jako w pełni porównywalne. Wymogi zrównoważonego rozwoju okazują się być różne w różnych sektorach (Khan i in. 2016, 1703–1708). W związku z tym istotna jest umiejętność identyfikowania wzorców postępowania w sektorze.

Większość dotychczasowych badań dotyczących wpływu działań CSR na wizerunek przedsiębiorstwa dotyczyła klientów i ich reakcji na zmiany tego wizerunku. W początkowej fazie badań często zajmowano się przypadkami działań nieetycznych i szkodzących środowisku naturalnemu, co spowodowane było zachowaniami analizowanych korporacji. W badaniach takich wskazywano na zdecydowanie negatywne reakcje klientów na wypadki nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstw. Przy podkreśleniu, że ze względów psychologicznych łatwiej reputację stracić niż ją odbudować (ludzie mają większe skłonności do dzielenia się negatywną informacją), podjęto także badania dotyczące reakcji klientów na poprawę wizerunku. Ich wyniki potwierdzają, że można spodziewać się pozytywnej reakcji na dobre zachowania korporacji. Pozytywne emocje wywołują automatyczne reakcje konsumentów, odczuwających motywację do

dzielenia się pozytywnymi informacjami i reagowania na działania przedsiębiorstwa dysponującego pozytywnym wizerunkiem (Xie i in., 2019, 519–525).

Działania zmierzające do uzyskania pozytywnego wizerunku muszą być wiarygodne. Na skuteczność budowania wizerunku przejawiającą się oczekiwanymi, pozytywnymi postawami konsumentów, w znaczący sposób wpływa autentyczność tych działań (rzeczywiste przestrzeganie zasad, a nie pozorowane działania). Sposoby oceny tej autentyczności przez konsumentów mogą być różne. Wyniki badań przeprowadzonych na grupach fokusowych, złożonych głównie ze studentów z USA wskazują, że dobrym odzwierciedleniem takiej oceny jest siedem wymiarów autentyczności: powiązanie ze społecznością, rzetelność, zaangażowanie, zgodność, życzliwość, przejrzystość i szeroki zasięg oddziaływań (Joo i in. 2019, 238–246).

Interesujące z perspektywy tematu monografii są wyniki metaanalizy opartej na 60 powiązanych tematycznie artykułach (43 z nich badały relacje między CSR a satysfakcją klientów, 29 odnosiło się do związku między CSR a zaufaniem klientów, a 9 badało związki między CSR a zaangażowaniem klienta). Cytowana metaanaliza sugeruje pozytywny związek między społeczną odpowiedzialnością biznesu a trzema badanymi jej efektami, przy czym przejawy społecznej odpowiedzialności biznesu najsilniej wpływają na zaangażowanie klienta, następnie na jego zaufanie do firmy, a najmniej (przy czym istotnie statystycznie) na zadowolenie klientów. Im bardziej pozytywny jest odbiór działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo, tym większe występuje zaufanie klientów co do jego niezawodności i uczciwości, co może prowadzić do wzrostu zakupów klientów, większego ich zaangażowania w kontakty z przedsiębiorstwem oraz wzrostu lojalności (Aljarah i in., 2020, 34–39).

Zgodnie z wynikami kolejnych badań, głównymi wyznacznikami jakości i zaangażowania społecznej odpowiedzialności biznesu są wysokie standardy etyczne reprezentowane przez przedsiębiorstwo oraz zgodność działań CSR z wartościami wyznawanymi przez klientów. Przy spełnieniu powyższych wymagań, zaangażowanie w CSR pociąga za sobą wzrost satysfakcji i zaufania do przedsiębiorstwa i jego usług, co ostatecznie przekłada się na lojalność klientów (Park i in., 2017, 8–11). Badania przeprowadzone wśród dorosłych konsumentów w Korei Południowej wskazały, że wizerunek przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie jest kluczowym elementem wpływającym na nastawienie i zachowanie konsumentów. Przedsiębiorstwa mające dobrą reputację w zakresie CSR mają zauważalnie silniejsze poparcie ze strony społeczności i innych interesariuszy. Konsumenty deklarują większą skłonność do zakupu produktów i przekazywania pozytywnych informacji o przedsiębiorstwie. Pozytywny wizerunek ma znaczący wpływ na gotowość do rekomendowania i popierania firmy przez klientów. Przywołane badania wskazują, że sam wizerunek przedsiębiorstwa jako odpowiedzialnego społecznie nie ma znaczącego wpływu na wzrost zakupów, a zatem postrzeganie reputacji firmy przez klienta niekoniecznie przekłada się na poprawę oceny jego produktu (Lee, Yoon, 2018, 754–760).

Elementem, na który zwraca uwagę część badaczy jest dominujący wśród klientów wymiar kulturowy, zwłaszcza jeśli chodzi o indywidualizm lub kolektywizm jako fundamentalny sposób postrzegania rzeczywistości. Indywidualistycznie nastawieni konsumenci bardziej pozytywnie reagują na inicjatywy CSR postrzegane jako bardziej indywidualne działania na rzecz pojedynczego konsumenta (np. ochrona praw jednostki i uczciwie jej traktowanie). Klienci postrzegający świat przede wszystkim jako współzależny, dbający o zachowanie i wzmocnienie kolektywu, oczekują aby działania kojarzone ze społeczną odpowiedzialnością były bardziej zorientowane na grupy. Biorąc powyższe pod uwagę, dla wzmocnienia skuteczności działań CSR należy uwzględnić charakterystykę nastawienia klientów (przewaga postaw indywidualistycznych czy kolektywistycznych), przy czym badacze zwracają uwagę, że postawy w ramach tego samego społeczeństwa mogą być różne w zależności od pokolenia (Baskentli i in., 2019, 506–510).

Badanie dotyczące postaw klientów wobec marki, uwzględniające podział na ocenę etyki biznesu i podejmowane działania CSR wskazało, że dla 74,9% respondentów są one równie ważne. W krótkim okresie działania CSR mają większy wpływ na postawy wobec firmy, jej marki i produktów, ponieważ są bardziej widoczne i częściej komunikowane klientom, w przeciwieństwie do decyzji przedsiębiorstwa o charakterze etycznym. W perspektywie długookresowej natomiast, etyka biznesu ma większy wpływ na postawę wobec marki niż działania CSR, ponieważ ewentualne negatywne informacje na temat zachowań nieetycznych mogą zniszczyć zaufanie i negatywnie wpłynąć na wszystkie działania przedsiębiorstwa (Ferrell i in., 2019, 495–499).

Badania oparte na 12 częściowo ustrukturyzowanych wywiadach przeprowadzone wśród klientów europejskich firm telekomunikacyjnych odnosiły się zarówno do ich postrzegania jak i oczekiwań w stosunku do inicjatyw CSR. Jeśli inicjatywy takie są skutecznie komunikowane i uznawane przez klientów za istotne, wpływają na zachowania zakupowe. Inicjatywy postrzegane przez respondentów jako „praktyki biznesowe” czy „kodeksy postępowania” nie są akceptowane jako inicjatywy CSR. Zdaniem respondentów, inicjatywy CSR muszą zawierać altruistyczny komponent poza własnym interesem przedsiębiorstwa, na przykład wpływ na środowisko, korzyści dla klientów lub pracowników. W kategorii warunków pracy i praw człowieka respondenci skupili się na pracownikach w krajach rozwijających się, zapewnionych im warunkach pracy i poziomie różnic między inicjatywami międzynarodowymi i krajowymi. W kategorii filantropii klienci byli sceptyczni co do darowizn na cele charytatywne (Jensen i in., 2018, 257–263).

Przegląd 16 badań empirycznych pochodzących z przełomu wieków potwierdza wpływ działań CSR na postawy i zachowania pracowników. Pracownicy wysoko oceniający reputację przedsiębiorstwa identyfikują się z nim i ze swoimi współpracownikami, odczuwają satysfakcję z pracy, co przyczynia się do spadku rotacji personelu. Badacze widzą możliwość wykorzystania CSR jako przydatnego narzędzia do przyciągania pracowników o najwyższych kwalifika-

acjach. Reputacja przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego wpływa na atrakcyjność dla przyszłych pracowników, o ile aplikujący do pracy mają wcześniejszą wiedzę na temat CSR i są bezpośrednio zainteresowani jej realizacją przez pracodawcę (Gond, 2010, 7–13). Problemem pozostaje, na ile w procesach rekrutacyjnych same przedsiębiorstwa zwracają uwagę na poinformowanie potencjalnych pracowników o podejmowaniu działań CSR. Wyniki badań wśród 15 firm amerykańskich należących do 100 najlepszych firm z listy Fortune, które zamieściły od dwóch do czterech internetowych ofert pracy pokazują, że informacja na temat podejmowanych inicjatyw CSR w reklamach rekrutacyjnych jest często ograniczona. Pracodawcy w ogłoszeniach skupiają się przede wszystkim na praktykach dotyczących partycypacji pracowników i rozwoju. Tak więc, nawet firmy o świetnej reputacji w zakresie CSR zaskakująco niewielką wagę przywiązują do wizerunku CSR w przyciąganiu kandydatów do pracy (Puncheva-Michelotti i in., 2018, 645–649).

Wyniki kolejnych badań wskazują na pozytywny i znaczący związek między społeczną odpowiedzialnością a afektywnością pracowników i ich zaangażowaniem. Istotne jest dopasowanie działań CSR do oczekiwań pracowników, co wpływa na ich identyfikację z przedsiębiorstwem i zaangażowanie organizacyjne. W konkluzji badań podkreślono znaczenie polityk CSR w zakresie wpływania na postawy i zachowania pracowników, wskazując konieczność badania subiektywnego postrzegania CSR przez pracowników, które powinno mieć wpływ na wybór rodzaju działań do nich skierowanych (Bourau i in., 2019, 159–162).

Odnośząc się do zaangażowania w działania charytatywne, badania z 1994 r. w oparciu o 100 spółek notowanych na giełdzie w Wielkiej Brytanii wskazały, że poziom dobrowolnych darowizn przekazywanych przez firmy na cele charytatywne, społeczne i polityczne jest pozytywnie powiązany z wielkością przedsiębiorstwa i jego rentownością (Adams, Hardwick, 1998, 644–649).

Jeśli chodzi o siłę wpływu na zakres działań CSR wywieranego przez inwestorów instytucjonalnych, zwraca się uwagę na zróżnicowanie tego wpływu w zależności od horyzontu czasowego na jaki dokonywana jest inwestycja. Przy wykorzystaniu bazy zawierającej roczne dane dotyczące oceny sytuacji w przekroju siedmiu wybranych kategorii CSR dla 3000 spółek publicznych w USA stwierdzono, że wydatki CSR przeznaczone na cele środowiskowe i społeczne są silnie powiązane ze strukturą inwestorów. Jeśli wśród inwestorów instytucjonalnych dominują długookresowi, w przedsiębiorstwach wzrastają wydatki na CSR. Krótkoterminowa własność instytucjonalna ma natomiast znaczący negatywny wpływ na wydatki o charakterze środowiskowym i społecznym (Erhemjamts, Huang, 2019, 67–78).

Podjęcia działań w ramach CSR nie można traktować jako jednostronnej decyzji przedsiębiorstwa. Zarządzający, sami będąc interesariuszami przedsiębiorstwa, pozostają pod presją innych grup interesariuszy, którzy mogą oczekiwać odpowiednich inicjatyw z zakresu CSR. Z jednej strony spodziewać się można presji wywieranej przez interesariuszy rynku kapitałowego (akcjonariusze,



udziałowcy, dostawcy kapitału) oczekujących zwrotu z inwestycji finansowych, którzy są niechętni inwestowaniu przez przedsiębiorstwo w najbardziej ryzykowne działania CSR (kosztowne a nie przynoszące dochodów w krótkim okresie). Z drugiej strony pojawia się presja ze strony menedżerów, pracowników, dostawców (a w każdym razie ich części) oraz społeczności lokalnych, zainteresowanych wspieraniem wdrażania strategii CSR obejmującej m.in. ekoinnowacje, bez względu na krótkookresowy spadek zysków przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo włączając do swojej strategii ekoinnowacje, musi wziąć pod uwagę swoje zasoby i możliwości. Wzrost zaangażowania w ochronę środowiska jest dobrze oceniany przez otoczenie gospodarcze, wpływa na postawy interesariuszy, zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych, jednak to akcjonariusze (właściciele) muszą zgodzić się na finansowanie przedsięwzięć proekologicznych, mając świadomość, że w krótkim okresie prawdopodobnie spowodują one spadek zysków przedsiębiorstwa (Munodawafa, Johl, 2019, 8–15, 22–23).

Partnerstwo z interesariuszami, wywołane presją z ich strony, staje się jednym z kluczowych czynników kształtujących postawę firmy w zakresie CSR. Badania dotyczące regionu w Australii dysponującego dużymi zasobami węgla energetycznego wskazują na oczekiwania, że wzrost sektora zasobów naturalnych nie będzie szkodzić sektorowi żywności i rolnictwa, środowisku lub zdrowiu i dobrostanowi społeczności. W związku z tym rodzi się presja ze strony interesariuszy (w tym władz publicznych) na stosowanie odpowiednich praktyk CSR. Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami ankietowymi, postawa firmy w zakresie CSR może przynieść wartość dodaną tylko wtedy, gdy te działania przedsiębiorstwa idą w parze ze współpracą z interesariuszami, których wpływ jest determinowany ich znaczeniem, legitymizacją i pilnością (Erdiaw-Kwasie, 2018, 688–693). Presję ze strony interesariuszy można zatem uznać za sprzyjającą podejmowaniu oczekiwanych działań CSR, wspierających wizerunek i osiągnięte wyniki przedsiębiorstwa.

Jako bardzo istotny określa się wpływ interesariuszy na praktyki społecznej odpowiedzialności stosowane przez inwestorów zagranicznych. Problemu tego dotyczą badania oparte na zbiorze 846 koreańskich spółek inwestujących za granicą, w większość w Chinach i Wietnamie. Badanie zostało przeprowadzone w 2015 r. wśród kadry kierowniczej takich spółek. Wnioski z badań wskazują, że inwestorzy zagraniczni angażują się w działania CSR w celu utrzymania i zwiększenia swojej legitymizacji w kraju goszczącym, a stopień wpływu interesariuszy lokalnych na ich działania zależy od luki instytucjonalnej występującej w kraju inwestycji oraz stopnia autonomii działań spółki w stosunku do centrali. Wpływ interesariuszy z kraju goszczącego inwestycje jest silniejszy gdy spółka cieszy się większą autonomią (nie może zastępować się brakiem zgody na podjęcie oczekiwanych przez interesariuszy działań ze strony centrali), ale słabszy, gdy gospodarzem inwestycji jest kraj nękanym pustkami instytucjonalnymi (m.in. mniejsza jest świadomość interesariuszy co do możliwości wywierania wpływu) (Kim i in., 2018, 43–46).

Istotną częścią działań CSR jest poprawa stanu środowiska naturalnego. Wyniki badań z pierwszej dekady XXI wieku opublikowane przez Boston Consulting

Group wskazują, że najczęstszym wskazaniem co do oczekiwań konsumentów w odniesieniu do CSR jest spełnianie przez przedsiębiorstwo wysokich standardów etycznych oraz dostarczanie informacji dotyczących wpływu na środowisko. Te dwa wskazania znalazły się na czele oczekiwań wobec przedsiębiorstw, uzyskując po 75% wskazań. Zbliżony poziom wskazań uzyskało uczciwe traktowanie pracowników (71%). Kolejne miejsca w rankingu oczekiwań konsumentów co do społecznej odpowiedzialności biznesu zajęły uczestnictwo przedsiębiorstw w społecznych projektach (54%) oraz przeznaczanie środków na cele dobroczynne (43%) (Manget i in., 2009, 17–25).

Zapobieganie zanieczyszczeniom środowiska i zarządzanie produktem są ze sobą powiązane, zarówno pod względem koncepcyjnym jak i na poziomie wykonawczym. Przejawem strategicznego podejścia przedsiębiorstwa do zarządzania środowiskowego jest decyzja o wdrożeniu ścisłych wewnętrznych standardów środowiskowych, na wstępnym etapie zarządzania produktem. Pociąga to za sobą poprawę wyników organizacyjnych, ponieważ produkt przyjazny dla środowiska wytwarzany jest przy użyciu relatywnie czystych procesów produkcyjnych, co zapobiega generowaniu zanieczyszczeń. Strategie środowiskowe oparte na wdrażaniu restrykcyjnych wewnętrznych standardów środowiskowych poprawiają pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa i przekładają się na osiągnięcie przez nie wyniki (Schwens, Wagner, 2019, 834–840).

Autorzy piszący na temat środowiska naturalnego jako elementu CSR podkreślają, że dbałość o środowisko może być traktowana jako źródło przewagi konkurencyjnej, przyczyniające się do poprawy wyników finansowych. Już badania przeprowadzone w latach 90. wykazały, że włączenie kwestii środowiskowych do procesu planowania strategicznego, skutkujące zastosowaniem technologii dążących do zapobiegania zanieczyszczeniom (w przeciwieństwie do technologii „końca rury”) poprawiły nie tylko stan środowiska ale zapewniły też lepsze wyniki finansowe (Klassen, Clay Whybark, 1999, 603-610; Judge, Douglas, 1998, 245–256). Do 2015 roku zidentyfikowano łącznie 130 badań dotyczących związku między inwestycjami w ochronę środowiska i wynikami finansowymi. W 52% badań wykazano pozytywne relacje, pozostałe 48% wskazało na negatywne lub obojętne relacje. Wyniki są zróżnicowane m.in. z powodu przyjęcia różnych metodologii badań. Brak jest ścisłego określenia, co stanowi praktyki środowiskowe i jak określić ich wynik, dodatkowo w różnych badaniach przyjmowano różne mierniki wyników finansowych, skład próby i okres badań (Gunawardana, Pushpakumari, 2015, 14–18).

Podsumowując tę część zacytowanych badań, z perspektywy strategicznej wiodącym celem podjęcia działań CSR jest poprawa wizerunku przedsiębiorstwa, przekładająca się na poprawę jego wyników. Działania skierowane do poszczególnych interesariuszy okazują się skuteczne, zwłaszcza jeśli chodzi o oczekiwane reakcje ze strony klientów i pracowników. Większość badań wskazuje także na skuteczność podjętych działań CSR w stosunku do innych interesariuszy, w tym środowiska naturalnego.

Podejście przedsiębiorstwa do celów strategicznych działań CSR można rozpatrywać także z perspektywy obszarów odpowiedzialności. Przyjęcie dla potrzeb artykułu klasycznego ujęcia piramidy Carrola składającego się z czterech domen wynikało z możliwości porównania uzyskanych wyników z wynikami przeprowadzonych dotychczas badań. Większość z nich wskazuje na hierarchizację domen zgodną z piramidą (na pierwszym miejscu odpowiedzialność ekonomiczna, a następnie odpowiedzialność prawna, etyczna i filantropijna). Wyniki takie uzyskano w latach 80. dla firm w USA, Japonii i Anglii (Aupperle i in., 1985, 457–458), co zostało potwierdzone w latach 90. w kolejnych badaniach przeprowadzonych w USA, Anglii, Francji, Szwajcarii, i Japonii (w przypadku Niemiec i Szwecji odpowiedzialność prawna znalazła się na pierwszym miejscu przed ekonomiczną) (Pinkston, Carroll, 1996, 203–204). Kolejnymi badaniami potwierdzającymi hierarchię zakładaną przez piramidę Carrola są badania przeprowadzone wśród menedżerów z USA i Francji oraz Meksyku (Ibrahim, Parsa, 2005, 29–31; Amezaga i in., 2017, 59–61).

Nie zawsze jednak wyniki badań potwierdzają przyjętą w piramidzie kolejność (np. przywołane wyżej Niemcy i Szwecja w badaniach z 1996 r.). W badaniach przeprowadzonych w dużych przedsiębiorstwach będących własnością afroamerykańskich przedsiębiorców i akcjonariuszy (Edmondson, Carroll, 1999, 174–177), następne miejsce po odpowiedzialności ekonomicznej zajęła odpowiedzialność etyczna, a dopiero trzecie miejsce zajęła odpowiedzialność prawna. Na taką samą hierarchię (wymiar etyczny przed prawnym) wskazały badania w Malezji (Dusuki, Yusof, 2008, 40–42). Przyczyn takiej hierarchii można dopatrywać się w uwarunkowaniach kulturowych badanych przedsiębiorstw.

Badania w Tunezji przeprowadzone w roku 2014 wskazały, że przedsiębiorstwa w ramach CSR skupiają się przede wszystkim na odpowiedzialności filantropijnej, a następnie na odpowiedzialności prawnej (przed odpowiedzialnością ekonomiczną i etyczną). Taką hierarchię badacze wyjaśnili wpływem wartości islamskich na kulturę korporacyjną w Tunezji oraz presją ze strony związków zawodowych na przestrzeganie kodeksu pracy. Dopiero trzecie miejsce odpowiedzialności ekonomicznej wyjaśniono spowolnieniem gospodarczym (utrudniającym poprawę wyników ekonomicznych) i niestabilnością polityczną (Nomene, Elouadi, 2015, 121–122).

Respondentami we wszystkich przywołanych wyżej badaniach byli członkowie naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw. Ta grupa respondentów reprezentuje interesy biznesu, co więcej, osiągnięty poziom zysku jest jednym z podstawowych kryteriów oceny ich pracy, a zatem relatywnie wysoko oceniają kryteria ekonomiczne. Ich preferencje nie są zwykle zgodne z preferencjami społeczeństwa jako całości, na co wskazują badania skierowane do innych grup respondentów.

Propozycja hierarchizacji domen piramidy CSR zaproponowana przez Badena (2016), zgodnie z którą dominuje odpowiedzialność etyczna przed prawną, ekonomiczną i filantropijną, jest wynikiem badań przeprowadzonych wśród respondentów pochodzący z różnych krajów (głównie z Wielkiej Brytanii, Indii

i USA ale także z 10 wybranych krajów europejskich poza Wielką Brytanią). Respondenci pochodzili zarówno ze środowiska biznesowego (175 na 400 respondentów, przy czym tylko niespełna 4% całej próby stanowili menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania), jak i pozabiznesowego (ponad 1/3 z tej grupy stanowili studenci, poza tym respondentami byli pracownicy szeregowi, w większości sektora publicznego, emeryci i gospodynie domowe) (Baden, 2016, 6–11).

Badania przeprowadzone wśród studentów zarządzania w Brazylii wskazały na zupełne odwrócenie klasycznej piramidy CSR (pierwsze miejsca zajęły odpowiedzialność filantropijna przed etyczną, kolejne – odpowiedzialność prawna i ekonomiczna). Otrzymane wyniki autorzy tłumaczyli brazylijskim kontekstem kulturowym, społecznym, gospodarczym i edukacyjnym, związanym z ogromnymi nierównościami społecznymi, a także zawartością kursów oferowanych studentom (z częstym podkreśleniem wagi etyki) (da Silva jr i in., 2020, 60–64).

Badania przeprowadzone wśród konsumentów w USA, Korei Południowej i Zjednoczonych Emiratach Arabskich wskazały na zróżnicowane preferencje co do domen CSR, wynikające z uwarunkowań kulturowych (narodowych). Pomijając bezwzględne różnice w wycenie znaczenia poszczególnych domen, w USA i Korei Południowej pierwsze pozycje zajęła odpowiedzialność prawna przed etyczną. W USA trzecie miejsca zajęła odpowiedzialność ekonomiczna, w Korei Południowej natomiast odpowiedzialność filantropijna. Wyniki badań w ZEA były zbliżone do klasycznej piramidy CSR – pierwsze dwa miejsca zajęły odpowiedzialność ekonomiczna i prawna, trzecie natomiast odpowiedzialność filantropijna (Rim, Dong, 2018, 12–14).

Powyższe zestawienie badań dotyczących hierarchii obszarów odpowiedzialności społecznej wskazuje, że uzyskane wyniki są w dużej mierze zależne od punktu widzenia i oczekiwań wybranych grup respondentów.

Jednym z najpopularniejszych kierunków badań dotyczącym implementacji działań CSR w praktyce gospodarczej jest określenie związku między wdrożeniem zasad CSR a wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Większość z nich wskazuje na pozytywny wpływ wdrożenia zasad CSR w przedsiębiorstwie na jego wyniki finansowe i osiągnięcie zakładanej rentowności (Boaventura i in., 2012, 237–240; Lin i in., 2010, 357–361).

Przykładem najnowszych badań potwierdzających opłacalność inwestowania w CSR jest badanie związku między ISO 26000 (globalne standardy społecznej odpowiedzialności biznesu) i wynikami finansowymi 140 przemysłowych spółek Notowanych na giełdzie paryskiej. Przywołane badania wskazują, że przyjęcie zawartych w Normie wytycznych może poprawić wyniki finansowe. Pozytywny wpływ na wyniki finansowe zaobserwowano w przypadku czterech grup wytycznych przyjętych w analizowanej normie tj.: ładu korporacyjnego, stosunków pracy i jej warunków, działań na rzecz środowiska naturalnego i zaangażowania społecznego. Nie zaobserwowano natomiast poprawy wyników finansowych w powiązaniu z trzema innymi wskazanymi w normie obszarami, tj.: uczciwymi prak-

tykami operacyjnymi, prawami człowieka i reagowania na problemy konsumentów (Chakrun i in., 2020, 553–563).

Na korzystny związek między CSR a wynikami finansowymi wskazują także badania, których podmiotami było 775 spółek giełdowych w Niemczech zaangażowanych w działania środowiskowe i społeczne. Badania oparto na danych za lata obrotowe 2010–2018. Poza pozytywną relacją CSR z wynikami finansowymi, dodatkowo wskazano na istotny związek z wynikami finansowymi siły prezesa, podejmującego decyzje w imieniu przedsiębiorstwa. Siła prezesa mierzona była poziomem jego wynagrodzenia, stażem pracy i udziałem we własności przedsiębiorstwa (Velte, 2019, 506–514).

Badania przeprowadzone wśród 58 znaczących firm indyjskich wskazują na istotny pozytywny związek między zrównoważonym rozwojem (w tym środowiskowym i społecznym) a wynikami finansowymi (reprezentowanymi przez zwrot z zainwestowanego kapitału, zwrot z aktywów i zysk na akcję). Autorzy badań podkreślają, że firmy, które stosują bardziej rozbudowane strategie zrównoważonego rozwoju, raportują wyższą rentowność (Bodhanwala, Bodhanwala, 2018, 1739–1744).

Należy zaznaczyć, że część badań wskazuje na neutralny związek między działaniami CSR a wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Na przykład Lee J., Graves i Waddock wnioskuje, że nawet w dłuższej perspektywie działania CSR mają neutralny lub nieistotny wpływ na wyniki finansowe ze względu na wysokie koszty ich podejmowania. Wniosek powyższy opiera się na badaniach 2856 przedsiębiorstw z 19 różnych kategorii branżowych, przy czym próba zdominowana została przez przemysł wytwórczy (37,4%) oraz finanse i ubezpieczenia (22,1%). Cytowani autorzy stwierdzili, że działania CSR mogą co prawda stanowić okazję dla firm ale nie przyczyniają się do systematycznej poprawy ich wyników finansowych. Poprawa wyników finansowych jest uzależniona od stworzenia i wdrożenia indywidualnych strategii zależnych od specyfiki przedsiębiorstwa (Lee i in., 2018, 771–777).

Podobne wyniki otrzymano opierając się na próbie 329 spółek notowanych na giełdach w trzech obszarach geograficznych (Stany Zjednoczone, Europa oraz region Azji i Pacyfiku) w latach 2009 i 2010. Badanie dotyczyło związków przyczynowych między różnymi wymiarami społecznej odpowiedzialności biznesu (zasoby ludzkie, prawa człowieka w miejscu pracy, zaangażowanie społeczne, poszanowanie środowiska, zachowania rynkowe i zarządzanie) a wynikami finansowymi (zwrot z kapitału, zwrot z aktywów). Autorzy badania wskazują, że większa odpowiedzialność społeczna nie przekładała się na lepsze wyniki finansowe (Hirigoyen, Poulain-Rehm, 2015, 29–39).

Wśród badań można znaleźć także takie, które sugerują negatywny wpływ działań CSR na wyniki przedsiębiorstwa. Jako przykład służyć może publikacja dotycząca reakcji inwestorów giełdowych na inicjatywę etyczną podejmowaną przez grupę przedsiębiorstw. Konsekwencją tej inicjatywy były niższe notowania przedsiębiorstw, które do niej przystąpiły, od notowań przedsiębiorstw należących do grupy kontrolnej (Boyle i in., 1997, 546–557).

Zaprezentowane wyniki badań wskazują, że samo podjęcie inwestycji w praktyki CSR nie gwarantuje lepszych wyników finansowych. Nasuwa się w związku z tym wniosek, że działania powinny być odpowiednio ukierunkowane, tj. wydatki w ramach CSR muszą uwzględniać ich oddziaływanie na zachowania interesariuszy przedsiębiorstwa.

Badania prowadzone w polskich przedsiębiorstwach wskazują, że inicjatywy podejmowane w ramach CSR w pierwszej kolejności skupiają się na działaniach operacyjnych, których opłacalność jest możliwa do oszacowania. Jako priorytetowe obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa najczęściej wskazują relacje firma-klient, efektywność kosztów (osiągane dzięki nim korzyści) i innowacyjność. W dalszej kolejności przedsiębiorstwa podejmują działania na rzecz pracowników, przy czym są to działania o charakterze operacyjnym (BiHP, zrozumiały system motywacyjny, zatrudnianie zgodnie z przygotowaniem zawodowym) (Walkowiak, 2009, 111–115; Godlewska-Majkowska, 2009, 94). Polskie przedsiębiorstwa podejmujące szeroko rozumiane działania w zakresie CSR często wskazują, że głównym motywem takich działań są względy wizerunkowe (Bartkowiak, 2011, 19).

W literaturze odnoszącej się do etyczno-moralnej strony CSR na przełomie wieków podkreślano, że w Polsce standardy etyczne nie są poważnie traktowane przez przedsiębiorców (Dylus, 2002, 271–303; Filek, 2001, 220–238), którzy m.in. niechętnie dopuszczają do współzarządzania pracowników (Wratny, 1999, 230–245).

Analiza deklaracji spółek notowanych na GPW w Warszawie w ramach indeksu RESPECT (indeks grupuje spółki deklarujące wprowadzanie do praktyki gospodarczej zasad społecznej odpowiedzialności biznesu), które zawarte są w ich raportach rocznych i raportach społecznej odpowiedzialności biznesu, wskazuje na preferowanie celów ekonomicznych przed społecznymi i ekologicznymi. Deklaracje dotyczące celów pozaekonomicznych zgodnych z zasadami CSR są zależne od sektora działalności gospodarczej. Spółki chemiczne, wydobywcze i energetyczne, postrzegane jako najbardziej uciążliwe dla środowiska, wśród priorytetowych działań wskazują ograniczenie uciążliwości dla środowiska, a także wykorzystywanie czystszych technologii i poprawę warunków BiHP (Płoszajski, 2013, 23–55, 107–127, 167–182). Spółki sektorów surowcowego i paliwowego częściej niż na aspekty ekonomiczne CSR wskazywały na jej aspekty społeczne, deklarując dążenie do wzrostu bezpieczeństwa pracowników, poprawy relacji ze związkami zawodowymi oraz rozszerzenia zakresu świadczeń dla pracowników (Zieliński, 2015, 160–163). Spółkom z sektorów bankowości i finanse oraz telekomunikacja zależy na utrzymaniu zaufania społecznego, w związku z tym, jako priorytety działania deklarują zorientowanie na klienta, etykę i uczciwość (Płoszajski, 2013, 57–97, 129–140, 189–196). Powyższe zróżnicowanie branżowe priorytetów pozaekonomicznych wskazuje na kierowanie się względami wizerunkowymi (osłabienie negatywnego postrzegania spółek uciążliwych dla środowiska, zbudowanie wizerunku opartego na etyce i uczciwości w przypadku spółek zależnych od zaufania społecznego).

Zestawienie działań udokumentowanych w raportach społecznych za lata 2004–2016 w odniesieniu do 14 przedsiębiorstw branży chemicznej, aktywnie angażujących się w CSR wskazało, że najczęściej praktyk przedsiębiorstwa te zrealizowały w zakresie zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej (37%), środowiska (21%) oraz pracy (20%). Zdecydowanie mniej działań podjęto w ramach pozostałych obszarów CSR, takich jak prawa człowieka (6%), ład organizacyjny, uczciwe praktyki operacyjne i zagadnienia konsumenckie (po 5% wskazań każde) (Hys, Wolniak, 2018, 1418–1419).

Analiza zmian poziomu zysku brutto dla lat 2013–2018 oparta na porównaniu w trzech wybranych sektorach spółek należących i nie należących do indeksu RESPECT wskazuje, że wyniki finansowe firm deklarujących społeczną odpowiedzialność biznesu nie są lepsze od grupy przedsiębiorstw nie zgłaszających takiej deklaracji. Wyniki okazały się niejednoznaczne w budownictwie i w sektorze bankowym, w sektorze energetycznym wystąpiła nawet różnica na korzyść spółki spoza indeksu RESPECT. Wyniki takie mogą być spowodowane brakiem oczekiwanej reakcji otoczenia na podejmowane działania CSR, błędnego ich ukierunkowania, ale również zbyt krótkiego okresu analizy (część efektów działań CSR może wystąpić dopiero w długim okresie) (Zieliński, 2019, 416–419).

Zestawienie danych dotyczących poziomu notowań w latach 2012–2017 na GPW w Warszawie wskazało, że przynależność do spółek odpowiedzialnych społecznie (indeksu RESPECT) nie przekładała się w analizowanym okresie na wzrost wycen analizowanych spółek. Wzrost wartości indeksu WIG RESPECT wyniósł 18,8%, podczas gdy notowania na całym rynku, reprezentowanym przez indeks WIG wzrosły w ciągu pięciu lat o 34,3%. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest duży udział wśród spółek tworzących WIG RESPECT największych spółek notowanych na GPW (w analizowany okresie indeksu WIG 20 odnotował spadek notowań o 4,7%). Dodatkowym wyjaśnieniem jest struktura sektorowa indeksu WIG RESPECT, z dużym udziałem sektorów energetycznego i surowcowego, które odnotowały w analizowanych pięciu latach poważne spadki notowań (Zieliński, 2017, 98–102). Tabela 2 zawiera zestawienie cytowanych badań według kolejności ich przytaczania, z uwzględnieniem autorów, roku publikacji, kraju i zacytowanego zakresu badań.

**Tabela 2.**

Zestawienie przywołanych badań wg kolejności cytowania

<b>Autor (rok)</b>	<b>Kraj (kraje)</b>	<b>Zacytowany zakres badań</b>
Melo, Garrido-Morgado (2012)	USA	Jak działania CSR przyczyniają się do poprawy wizerunku przedsiębiorstwa
Khan i in. (2016)	USA	Działania CSR a poprawa wizerunku – zróżnicowania sektorowe
Xie i in. (2019)	norwegia	Reakcje klientów na poprawę wizerunku

Joo i in. (2019)	USA	Wiarygodność jako podstawa budowy wizerunku
Aljarah i in. (2020)	Metaanaliza 60 artykułów	CSR a zaangażowanie, zaufanie i zadowolenie klientów
Park i in. (2017)	Norwegia	CSR a standardy etyczne przedsiębiorstwa
Lee, Yoon (2018)	Korea Płd.	CSR a nastawienie i zachowania klientów
Baskentli i in. (2019)	Pracownicy Amazon Mechanical Turk	Skuteczność CSR a uwarunkowania kulturowe
Ferrell i in. (2019)	USA	Etyka biznesu i działania CSR a postawy klientów wobec marki
Jensen i in., (2018)	W. Bryt, Niemcy, Dania	Postrzeganie i oczekiwania klientów w stosunku do inicjatyw CSR
Gond (2010)	Metaanaliza 16 artykułów	Wpływ działań CSR na postawy i zachowania pracowników
Puncheva-Michelotti i in. (2018)	USA	Wykorzystanie inicjatyw CSR w przyciąganiu nowych pracowników
Bourau i in. (2019)	Tunezja	Dostosowanie działań CSR do oczekiwań pracowników
Adams, Hardwick, (1998)	Wielka Brytania	Powiązanie skali działań charytatywnych z wielkością przedsiębiorstwa i jego rentownością
Erhemjamts, Huang (2019)	USA	Uzależnienie wpływu na CSR inwestorów instytucjonalnych w zależności od horyzontu czasowego inwestycji
Munodawafa, Johl (2019)	Tunezja	Presja różnych grup interesariuszy na ekoinnowacje, rola kierownictwa i akcjonariuszy w podejmowaniu działań proekologicznych
Erdiaw-Kwasie (2018)	Australia	Presja różnych grup interesariuszy na ochronę środowiska
Kim i in. (2018)	Korea Płd. Chiny, Wietnam	Działania CSR z perspektywy inwestora zagranicznego
Manget i in. (2009)	USA	Hierarchia inicjatyw CSR z perspektywy konsumentów
Schwens, Wagner (2019)	Niemcy	Strategie środowiskowe a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa
Klassen, Whybark (1999)	Metaanaliza 10000 publikacji	Przeciwdziałanie zanieczyszczeniu środowiska a wyniki finansowe
Judge, Douglas (1998)	USA	Przeciwdziałanie zanieczyszczeniu środowiska a wyniki finansowe
Gunawardana, Pushpakumari (2015)	Metaanaliza 130 artykułów	Paktyki środowiskowe a wyniki finansowe
Aupperle i in. (1985)	USA, W. Bryt., Japonia	Hierarchizacja domen w piramidzie Carrolla



Pinkston, Carroll (1996)	USA, W. Bryt., Francja, Szwajcaria, Japonia	Hierarchizacja domen w piramidzie Carrola
Ibrahim, Parsa (2005)	USA, Francja	Hierarchizacja domen w piramidzie Carrola
Amezaga i in. (2017)	Meksyk	Hierarchizacja domen w piramidzie Carrola
Edmondson, Carroll (1999)	USA	Hierarchizacja domen w piramidzie Carrola
Dusuki, Yusof (2008)	Malezja	Hierarchizacja domen w piramidzie Carrola
Noamene, Elouadi (2015)	Tunezja	Hierarchizacja domen w piramidzie Carrola
Baden (2016)	W. Bryt, Indie, USA i in.	Hierarchizacja domen w piramidzie Carrola
da Silva jr i in., (2020)	Brazylie	Hierarchizacja domen w piramidzie Carrola
Rim, Dong, 2018	USA, Korea Płd, ZEA	Hierarchizacja domen w piramidzie Carrola
Boaventura i in. (2012)	Metaanaliza 58 artykułów	Wpływ CSR na wyniki finansowe
Chakrun i in., (2020)	Francja	Wpływ CSR na wyniki finansowe
Velte, 2019	Niemcy	Wpływ CSR na wyniki finansowe
Bodhanwala, Bodhanwala (2018)	Indie	Wpływ CSR na wyniki finansowe
Lee i in. (2018)	USA	Wpływ CSR na wyniki finansowe
Hirigoyen, Poulain-Rehm (2015)	USA, Europa oraz region Azji i Pacyfiku	Wpływ CSR na wyniki finansowe
Boyle i in. (1997)	USA	Wpływ CSR na notowania giełdowe
Walkowiak (2009)	Polska	Ukierunkowanie działań CSR w polskich przedsiębiorstwach
Godlewska-Majkowska (2009)	Polska	Ukierunkowanie działań CSR w polskich przedsiębiorstwach
Bartkowiak (2011)	Polska	Ukierunkowanie działań CSR w polskich przedsiębiorstwach
Dylus (2002)	Polska	CSR a standardy etyczne
Filek (2001)	Polska	CSR a standardy etyczne
Wratny (1999)	Polska	CSR a standardy etyczne
Płoszajski (2013)	Polska	Działania CSR spółek należących do indeksu WIG RESPECT
Zieliński (2015)	Polska	Działania CSR spółek należących do indeksu WIG RESPECT

Hys, Wolniak (2018)	Polska	Działania CSR w branży chemicznej
Zieliński (2019)	Polska	Wyniki finansowe spółek należących do indeksu WIG RESPECT na tle grupy kontrolnej
Zieliński (2017)	Polska	Notowania spółek należących do indeksu WIG RESPECT na tle grupy kontrolnej

Źródło: Zestawienie własne na podstawie zacytowanych badań.

## Rozdział 5.

### Założenia i metoda badań własnych

#### 5.1. Charakterystyka badania i próby badawczej

Wielkość próby badawczej i jej strukturę określono na podstawie najaktualniejszych dostępnych danych dotyczących ilości przedsiębiorstw w podziale na klasy wielkości (według kryterium poziomu zatrudnienia) publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny w odniesieniu do przedsiębiorstw niefinansowych na koniec 2018 roku ([www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)). Liczebność zapewniającą reprezentatywność określono na 347 w przypadku respondentów należących do dużych przedsiębiorstw (zatrudniających 250 i więcej osób) oraz 375 respondentów należących do średnich przedsiębiorstw (zatrudniających od 50 do 249 osób). Reprezentatywność próby uzyskano także w przekroju według sektora gospodarki. Liczebność poszczególnych grup respondentów w tym przekroju wyniosła: 350 respondentów z sektora produkcji, 42 z budownictwa, 124 z handlu i 206 z sektora usług.

Próbę badawczą ograniczono do przedstawicieli dużych i średnich przedsiębiorstw aby zbadać decyzje i przekonania osób, które odpowiedzialne są za realizację działań CSR na szczeblu operacyjnym. Pominięto w badaniach przedsiębiorstwa małe, ponieważ w ich przypadku odpowiedzialiby głównie właściciele (lub zarządzający całością przedsiębiorstwa), co prawda decydujący o działaniach CSR, ale raczej postrzegający CSR przez pryzmat założeń strategicznych.

W zależności od roli, jaką pełni w zakresie obowiązków respondentów zarządzanie działaniami CSR, wyodrębniono trzy ich grupy: pracowników, dla których kierowanie działaniami CSR jest jedynym obowiązkiem, pracowników dla których CSR jest jednym z podstawowych obowiązków, a także osoby odpowiedzialne za CSR w ramach wielu innych obowiązków. Dane dotyczące znaczenia działań CSR w zakresie obowiązków respondentów w przekroju według wielkości przedsiębiorstwa i reprezentowanego przez nie sektora prezentuje tabela 3.

Znaczenie działań CSR w ramach obowiązków zawodowych respondenta można przyjąć za wagę przykładaną do CSR w poszczególnych przedsiębiorstwach. Na wyodrębnionych stanowiskach zajmujących się jedynie CSR, pracowało w dużych przedsiębiorstwach 11,5% respondentów, a 35,5% respondentów w tej grupie przedsiębiorstw stanowili ci, dla których działania CSR są jednym z podstawowych obowiązków. W grupie przedsiębiorstw średnich odpowiednie proporcje wyniosły – 8,3% respondentów na wyodrębnionych stanowiskach zajmujących się jedynie CSR oraz 28,5% respondentów, dla których działania CSR są jednym z podstawowych obowiązków. Biorąc pod uwagę, że w przypadku pierwszej grupy respondentów 53% realizowało działania CSR jako jeden z wielu obowiązków, natomiast w drugiej grupie było to zauważalnie

więcej (63,2%), można stwierdzić, że duże przedsiębiorstwa przykładają większą wagę do działań w zakresie CSR.

**Tabela 3.**

Struktura respondentów według roli CSR w zakresie ich obowiązków z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa i sektora

	Jedyny obowiązek	Jeden z podstawowych obowiązków	Jeden z wielu obowiązków
Duże przedsiębiorstwa (N = 347)	40	123	184
Średnie przedsiębiorstwa (N = 375)	31	107	237
Produkcja (N = 350)	36	116	198
Budownictwo (N = 42)	8	12	22
Handel (N = 124)	10	31	83
Usługi (N = 206)	17	71	118

Źródło: Badania własne.

Analizując strukturę według sektora działalności okazuje się, że największy udział (19%) respondentów zajmujących się jedynie CSR wystąpił w sektorze budownictwa. Jedynie 52,4% respondentów z tego sektora realizowało działania CSR jako jeden z wielu obowiązków, co jest najniższym udziałem we wszystkich analizowanych przekrojach. Wskazywałoby to, że największą wagę (z perspektywy zakresu obowiązków osób zajmujących się CSR) do tych działań przykładają sektor budowlany. Wymowę tego wniosku osłabia fakt, że w celu utrzymania reprezentatywności przeprowadzono badania tylko w 42 przedsiębiorstwach sektora budownictwa (wynik tego sektora jest zatem najmniej wiarygodny). W przypadku pozostałych sektorów, największe znaczenie CSR ma dla sektora produkcyjnego, zapewne dlatego, że sektor ten wywiera największy wpływ na środowisko naturalne, będące istotnym elementem strategii CSR. W sektorze tym udział respondentów zajmujących się jedynie CSR stanowił 10,3%, a tych, dla których CSR jest jednym z podstawowych obowiązków wyniósł 33,1%. W pozostałych dwóch sektorach odnotowano zbliżony udział respondentów zajmujących się jedynie CSR (odpowiednio 8,3% w usługach i 8,1% w handlu), zdecydowanie wyższy był natomiast udział respondentów, dla których CSR jest jednym z głównych obowiązków w usługach (34,5%) niż w handlu (25%).

Pytanie dotyczące drugiej z wyodrębnionych grup było otwarte, zawierało prośbę o wskazanie, z jakimi obowiązkami łączone są obowiązki dotyczące CSR. Niestety, nie wszyscy respondenci udzielili na tę część pytania jedno-

znacznych odpowiedzi. Wśród jednoznacznych deklaracji znalazło się wiele wskazujących na przyporządkowanie działań CSR jako części obowiązków osobom związanym z zarządem przedsiębiorstwa. Najczęściej w takim przypadku wskazywano na zarząd/członka zarządu (23 odpowiedzi), prezesa/właściciela (19 odpowiedzi), dyrektora (11 odpowiedzi), zastępcę dyrektora (3 odpowiedzi) i biuro zarządu (6 odpowiedzi). Z jednej strony świadczy to o znaczeniu, jakie wiąże się z CSR, czego potwierdzeniem jest pozostawienie decyzji operacyjnych w tym zakresie na szczeblu strategicznym (w sumie 62 odpowiedzi, czyli 8,6% ogółu respondentów). Z drugiej strony, nie pozwala umiejscowić działu, do którego przypisywane są działania CSR. Dodatkowo w przypadku 23 odpowiedzi wskazywano, że odpowiedzialność za działania CSR jest rozproszona wśród kilku kierowników (np. kierowników działów, placówek, projektów). Wśród odpowiedzi pozwalających na stwierdzenie z funkcjonowaniem jakich działów połączono odpowiedzialność za CSR, najczęściej wskazywano na dział marketingu/PR/handlu (36 odpowiedzi), dział kadrowy (20 odpowiedzi, z którymi można skojarzyć dodatkowe 7 odpowiedzi wskazujących na dział BHiP), dział finansowy/ekonomiczny/księgowy (w sumie 13 odpowiedzi), dział kontroli jakości (9 odpowiedzi), dział administracyjny (5 odpowiedzi) oraz dział ochrony środowiska (3 odpowiedzi). Co prawda w stosunku do całej populacji powyższe wskazania są mało znaczące, można jednak domniemywać, że podobny rozkład współodpowiedzialności (łączenia działań CSR w zakresie obowiązków z innymi działaniami) powtarza się wśród najliczniejszej grupy respondentów, dla których CSR jest jednym z wielu obowiązków.

## **5.2. Realizacja badania i zakres pytań dotyczących działań CSR**

Badania kwestionariuszowe zostały przeprowadzone w okresie wrzesień - październik 2019 roku, przy wykorzystaniu doboru losowego, w oparciu o prostą metodę randomizacji (losowania z dostępnej populacji). Badanie przeprowadziła zewnętrzna jednostka badawcza posiadająca certyfikat polskiego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Cztery pytania odnoszące się do społecznej odpowiedzialności biznesu włączono do ankiety w ramach szerszego badania. Pierwsze z nich dotyczyło umiejscowienia i roli działań CSR w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Respondenci zostali poproszeni o określenie, czy zagadnieniami CSR zajmuje się w przedsiębiorstwie: wyznaczona osoba oddelegowana tylko do tego zadania, pracownik mający też inne obowiązki, pracownik w ramach szerszego zakresu obowiązków. Analiza otrzymanych na to pytanie odpowiedzi została przedstawiona w poprzednim podrozdziale (tabela 3 i jej interpretacja).

Drugie z grupy pytań nawiązujących do społecznej odpowiedzialności dotyczyło ukierunkowania działań CSR do wyodrębnionych grup interesariuszy (z przykładowymi działaniami podjętymi na ich rzecz) tj.:

- pracowników (poprawa procedur kadrowych, unikanie dyskryminacji, poprawa warunków pracy, akceptowalny system motywacyjny, partycypacja w zarządzaniu),
- klientów (postępowanie zgodnie z przepisami, uczciwa informacja i reklama, przestrzeganie praw konsumenckich),
- dostawców (rzetelne i terminowe regulowanie zobowiązań, przestrzeganie kodeksu etycznego, zabezpieczenie przed korupcją),
- kredytodawców (akcjonariuszy, właścicieli) (rzetelne i terminowe regulowanie zobowiązań, rzetelna informacja na temat sytuacji przedsiębiorstwa),
- władz publicznych i aparatu skarbowego (terminowe płatności, współpraca z samorządem lokalnym, regionalnym, władzami centralnymi),
- społeczności lokalnej (wsparcie inicjatyw lokalnych, szkół, służby zdrowia itp.),
- odbiorców działań charytatywnych,
- środowiska naturalnego (działania przekraczające standardy narzucone prawem).

W kolejnym pytaniu respondentów poproszono o dokonanie oceny celów przyświecających podejmowaniu działań CSR przez przedsiębiorstwo. Do oceny zaproponowano osiem celów, stanowiących dwie odrębne grupy. Respondenci mieli dokonać oceny, na ile działania CSR dążą do:

- poprawy wyników ekonomicznych (pozycji konkurencyjnej, relacji wewnętrznych, relacji z otoczeniem gospodarczym),
- dostosowania do wymogów prawa (handlowego, pracy, ochrony środowiska, praw konsumenckich),
- zapewnienia etyki funkcjonowania (wprowadzenie odpowiednich norm i przestrzeganie ich aby wyeliminować zachowania niepożądane),
- ograniczenia problemów społecznych w otoczeniu (wsparcie społeczności lokalnych, działalność filantropijna),
- poprawy wizerunku w otoczeniu
- dostosowania do działań podejmowanych przez konkurencję,
- pozyskania dodatkowych środków finansowych (uzyskania dofinansowania ze źródeł unijnych, rządowych, samorządowych),
- poprawy stanu środowiska naturalnego.

Pierwsze cztery warianty odpowiedzi korespondują z domenami odpowiedzialności CSR w koncepcji piramidy Carrola. Dla uniknięcia błędnych skojarzeń poszczególne szczeble piramidy scharakteryzowano w sposób opisowy. Kolejne cztery warianty odpowiedzi nawiązują do strategicznych celów CSR.

Ostatnie z analizowanych pytań dotyczyło oceny opłacalności podejmowanych działań CSR w stosunku do wyodrębnionych interesariuszy. Pytanie zostało sformułowane następująco: Działania kojarzone ze społeczną odpowiedzial-

nością opłacają się przedsiębiorstwu (przynoszą więcej korzyści niż kosztów) w przypadku działań skierowanych do:

Wśród odpowiedzi znalazł się taki sam zestaw interesariuszy jak w drugim z omawianych wyżej pytań (pracownicy, klienci, dostawcy itd.). Ponieważ pytania drugie i czwarte dotyczyły tych samych grup interesariuszy, choć badały dwa różne problemy (ukierunkowanie i opłacalność działań CSR), zostały one przedzielone pytaniem o cele działań CSR, z innym zestawem odpowiedzi. Taka kolejność pytań zmierzała do uniknięcia uzyskania zbliżonych odpowiedzi na pytanie drugie i czwarte, dotyczące tych samych grup interesariuszy.

W trzech powyższych pytaniach, odnoszących się do ukierunkowania, celów i opłacalności działań CSR, respondenci mieli dokonać oceny zgodnie z pięciostopniową skalą Likerta. Warianty odpowiedzi określono następująco:

1. Nie dotyczy mojego przedsiębiorstwa.
2. Dotyczy mojego przedsiębiorstwa w niewielkim zakresie.
3. Częściowo dotyczy mojego przedsiębiorstwa.
4. Dotyczy mojego przedsiębiorstwa w znacznym zakresie.
5. W pełni dotyczy mojego przedsiębiorstwa.

### 5.3. Hipotezy badawcze

Głównym celem badania było określenie jak menedżerowie zajmujący się CSR w polskich przedsiębiorstwach postrzegają i oceniają cele CSR oraz jaka jest ich zdaniem opłacalność podejmowanych działań w tym obszarze. Celami szczegółowymi było zbadanie powyższych problemów w dostępnych przekrojach respondentów, czemu podporządkowano postawione hipotezy badawcze.

Hipotezy badawcze zostały sformułowane w kolejności rozpatrywanych problemów badawczych. Pierwszym z nich było określenie znaczenia i hierarchii strategicznych celów wykorzystania działań CSR w przedsiębiorstwie. W tym obszarze rozważań, bazując na wprowadzeniu teoretycznym założono, że przedsiębiorstwo w pierwszej kolejności stara się utrzymać swoją pozycję rynkową, m.in. przez stworzenie odpowiedniego wizerunku. Do założenia tego nawiązuje pierwsza postawiona hipoteza.

**H1:** Podstawowym celem podjęcia działań CSR jest poprawa wizerunku przedsiębiorstwa.

Kolejna hipoteza wiąże się z charakterem grupy respondentów i zakłada, że postrzegają oni działania CSR jako całościową koncepcję. W konsekwencji, między celami podejmowanych działań CSR nie ma zależności substytucyjnej.

**H2:** Menedżerowie zarządzający działaniami CSR traktują cele tych działań jako komplementarne.

Ponieważ próba badawcza była wystarczająco duża, pojawiła się możliwość sprawdzenia, jak różni się podejście do działań w zakresie CSR w zależności od wielkości przedsiębiorstw, reprezentowanych przez nie sektorów oraz znaczenia CSR w ramach obowiązków zawodowych respondenta. Do powyższych przekrojów próby badawczej nawiązuje trzecia z postawionych hipotez.

**H3:** Hierarchia celów działań CSR jest zależna od wielkości przedsiębiorstwa, sektora działalności gospodarczej oraz stanowiska pracy respondenta (znaczenia CSR w zakresie jego obowiązków).

Kolejnym problemem badawczym, nawiązującym do strategicznych założeń polityki CSR, jest określenie hierarchii domen odpowiedzialności przedsiębiorstwa w ramach piramidy Carrolla. Wyjściowa hipoteza zakładała, że kolejność istotności obszarów odpowiedzialności społecznej zgodna jest z wynikami większości dotychczasowych badań międzynarodowych przy dodatkowym założeniu, że odpowiedzialni za działania CSR na poziomie operacyjnym w większym stopniu podporządkowują się oczekiwaniom zarządu przedsiębiorstwa niż oczekiwaniom otoczenia (interesariuszy). W związku z tym hipotezę sformułowano następująco:

**H4:** Hierarchia obszarów odpowiedzialności w zakresie CSR deklarowana przez respondentów kierujących działaniami CSR w ramach obowiązków służbowych jest zgodna z kolejnością według klasycznej piramidy Carrolla (odpowiedzialność ekonomiczna przed prawną, etyczną i filantropijną).

Kolejna hipoteza koresponduje z hipotezą postawioną w przypadku strategicznych celów działań CSR i związana jest z charakterem grupy respondentów. Odnosi się ona do postrzegania przez respondentów związków między wszystkimi domenami CSR.

**H5:** Dla osób kierujących działaniami CSR na poziomie operacyjnym wszystkie domeny działań CSR są komplementarne a nie konkurencyjne.

Ostatnia hipoteza związana z piramidą Carrolla odnosi się do zróżnicowania ocen istotności obszarów CSR w zależności od charakterystyki respondentów.

**H6:** Poziom oceny i hierarchia obszarów odpowiedzialności w zakresie CSR zależy od wielkości przedsiębiorstwa, sektora przez niego reprezentowanego i znaczenia CSR w ramach obowiązków zawodowych respondenta.

Kolejna grupa hipotez związana jest z ukierunkowaniem działań CSR z perspektywy wyodrębnionych w badaniach grup interesariuszy. Bazując na przeglądzie literatury oraz wychodząc z założenia, że część polskich przedsiębiorstw jest średnio zaawansowana we wdrażaniu w praktyce gospodarczej wymagań CSR założono, że działania CSR skupione są na interesariuszach pierwszorzędnych.

**H7:** Przedsiębiorstwa w większej mierze kierują działaniami z zakresu CSR do interesariuszy pierwszorzędnych, niż do interesariuszy drugorzędnych.

Dwie kolejne hipotezy są analogiczne do postawionych w odniesieniu do celów strategicznych i związane są z charakterystyką respondentów.

**H8:** Dla osób kierujących działaniami CSR na poziomie operacyjnym działania skierowane do wszystkich grup interesariuszy są traktowane jako komplementarne.

**H9:** Poziom oceny i hierarchia istotności działań skierowanych do poszczególnych grup interesariuszy zależy od wielkości przedsiębiorstwa, sektora przez nie reprezentowanego i znaczenia CSR w ramach obowiązków zawodowych respondenta.



Kolejna grupa hipotez odnosi się do oceny opłacalności działań CSR w zależności od ich ukierunkowania, z perspektywy wyodrębnionych w badaniach grup interesariuszy. Pierwsza z nich nawiązuje do rozważań literaturowych i hipotezy H7, dotyczącej skoncentrowania działań CSR.

**H10:** Wydatki na działania CSR skierowane do interesariuszy pierwszorzędnych są bardziej opłacalne od działań na rzecz interesariuszy drugorzędnych.

Dwie kolejne hipotezy są analogiczne do postawionych w przypadku poprzednich problemów badawczych.

**H11:** Dla osób kierujących działaniami CSR na poziomie operacyjnym oceny opłacalności działań skierowanych do poszczególnych grup interesariuszy są ze sobą powiązane (komplementarne).

**H12:** Poziom oceny i hierarchia opłacalności działań skierowanych do poszczególnych grup interesariuszy zależy od wielkości przedsiębiorstwa, sektora przez niego reprezentowanego i znaczenia CSR w ramach obowiązków zawodowych respondenta.

Ostatnia z postawionych hipotez odnosi się do związku między opłacalnością działań podjętych w stosunku do poszczególnych grup interesariuszy i ich ukierunkowaniem.

**H13:** Przedsiębiorstwa kierują swe działania CSR do interesariuszy, którzy zapewniają zwrot poniesionych nakładów.

## 5.4. Metoda badań

Wykorzystane w monografii metody analizy danych zgromadzonych w oparciu o kwestionariusz ankiety zostały podporządkowane postawionym w monografii hipotezom. Dla zobrazowania relatywnego poziomu ocen i weryfikacji hipotez dotyczących hierarchii wskazań respondentów w odniesieniu do: celów strategicznych działań CSR, piramidy Carrolla, ukierunkowania i opłacalności działań CSR (H1, H4, H7, H10), wykorzystano średnią arytmetyczną ocen respondentów. Porównań dokonano dla całej próby badawczej, a także w wyodrębnionych przekrojach respondentów (według wielkości przedsiębiorstwa, sektora działalności i znaczenia CSR w ramach obowiązków zawodowych respondenta). Uzyskane w analizowanych przekrojach średnie arytmetyczne przedstawiono w formie wykresów. Analizując ukierunkowanie i opłacalność działań CSR skierowanych do wyodrębnionych grup interesariuszy, ze względu na ich liczebność (wyodrębniono osiem grup interesariuszy) jako wstępną zastosowano metodę rankingu. W pogłębionej analizie zwrócono uwagę na rozpiętości ocen przyznanych przodującym w rankingach grupom interesariuszy, a także na rozstęp między skrajnymi średnimi arytmetycznymi (między najniżej i najwyżej ocenionym interesariuszem).

Jako narzędzie weryfikacji grupy hipotez dotyczących komplementarności ocen respondentów w odniesieniu do związków między celami strategicznymi, obszarami odpowiedzialności, ukierunkowaniem i opłacalnością działań CSR (H2, H5, H8, H11) wykorzystano współczynniki korelacji Pearsona między analizowanymi wielkościami (obliczono korelację poziomu ocen rozpatrywa-

nych celów, kierunków i opłacalności działań CSR). Współczynniki korelacji Pearsona wykorzystano także do weryfikacji hipotezy H13, dotyczącej związków między oceną ukierunkowania i opłacalności działań CSR skierowanych do poszczególnych grup interesariuszy (korelacja między poziomami oceny działań CSR skierowanych do poszczególnych interesariuszy i oceny opłacalności tych działań w stosunku do tych samych grup interesariuszy). Ze względu na stosunkowo liczną próbę badawczą, jako istotne statystycznie przyjęto wartości współczynników korelacji przy  $p < 0,01$ . Wyniki obliczeń przedstawiono w formie tabelarycznej.

W celu weryfikacji trzeciej grupy hipotez (H3, H6, H9, H12), dotyczącej charakterystyk respondentów decydujących o poziomie oceny analizowanych problemów badawczych (celów strategicznych, ukierunkowania i opłacalności podjętych działań CSR), przeprowadzono test niezależności chi kwadrat dotyczący rozkładu odpowiedzi w poszczególnych przekrojach. Jego zadaniem było określenie na ile analizowane przekroje respondentów (wielkość przedsiębiorstwa, sektor i znaczenie CSR w ramach obowiązków respondenta) różnicują ich odpowiedzi. Jako przemawiające za zróżnicowaniem ocen respondentów w dostępnych przekrojach przyjęto istotność statystyczną na poziomie co najmniej  $p < 0,01$ . Wyniki obliczeń przedstawiono w formie tabelarycznej.

## **Rozdział 6.**

### **Cele i opłacalność działań CSR w opinii zarządzających tym obszarem w polskich przedsiębiorstwach**

#### **6.1. Cele działań CSR z perspektywy strategii przedsiębiorstwa**

Pierwszym z rozpatrywanych zagadnień, do którego nawiązuje pierwsza grupa z postawionych w poprzednim rozdziale hipotez badawczych, jest ocena podstawowych celów strategicznych przyświecających podejmowaniu działań z zakresu CSR. Wśród celów strategicznych wyodrębniono: budowę wizerunku, przeciwdziałanie konkurencji, dbałość o środowisko naturalne oraz możliwość pozyskania środków zewnętrznych ze środków publicznych (zewnętrznych). W przypadku tych ostatnich, pytanie obejmowało potencjalne wsparcie finansowe zarówno z kraju (środków rządowych, samorządowych), jak i z zagranicy (środków UE).

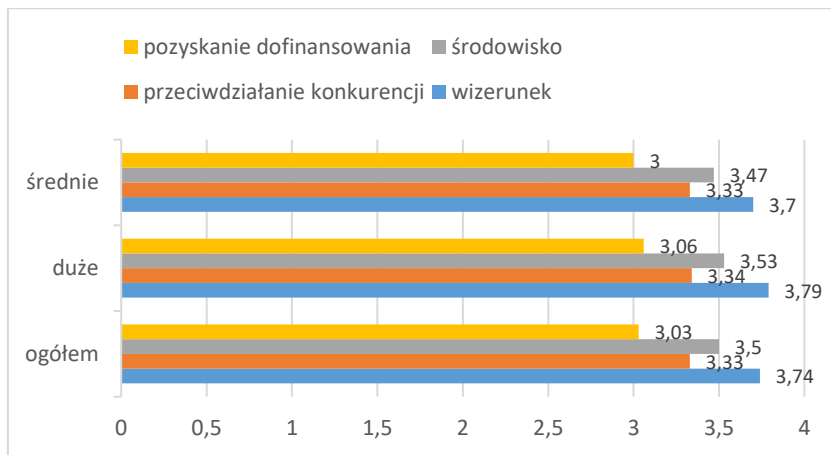
Hierarchię wyżej zaproponowanych celów, w oparciu o średnie arytmetyczne ocen uzyskanych w odpowiedziach respondentów prezentują wykresy 1–3. Pierwsze z zaprezentowanych zestawień (wykres 1) obejmuje zestawienie danych uzyskanych dla całej badanej populacji oraz w przekroju według wielkości przedsiębiorstwa.

Rozpatrując całą badaną populację uzyskano bardzo wyraźną hierarchię wskazań, różnice średnich arytmetycznych między ocenami rozpatrywanych celów zajmującymi sąsiednie miejsca wyniosły od 0,17 do 0,3 punktu. Zdecydowanie najwyżej ocenione zostało podejmowanie działań z zakresu CSR w celu poprawy wizerunku przedsiębiorstwa (średnia ocena 3,74). Drugą pozycję wśród rozpatrywanych celów działań CSR zajęła poprawa stanu środowiska naturalnego, a trzecie miejsce przypadło przeciwdziałaniu konkurencji. Wyraźnie najniżej ocenione zostało podejmowanie działań CSR powodowane możliwością pozyskiwania środków zewnętrznych (średnia ocena 3,03). Największa różnica średniej oceny między analizowanymi celami strategicznymi działań CSR wystąpiła między trzecim a czwartym w hierarchii celem.

W przekroju według wielkości przedsiębiorstw oceny respondentów były bardzo do siebie zbliżone i nie odbiegały znacząco od ocen dla całej populacji. Trzeba jednak zaznaczyć, że wszystkie cele działań CSR nieznacznie wyżej oceniali przedstawiciele dużych przedsiębiorstw. Największa różnica w ocenie między respondentami pochodzącymi z przedsiębiorstw o różnej wielkości wystąpiła w przypadku wskazań budowy wizerunku jako celu podejmowania działań CSR i wyniosła 0,09 na korzyść dużych przedsiębiorstw (odpowiednio 3,79 duże i 3,7 średnie przedsiębiorstwa). Różnice w wysokości 0,06 pojawiły się

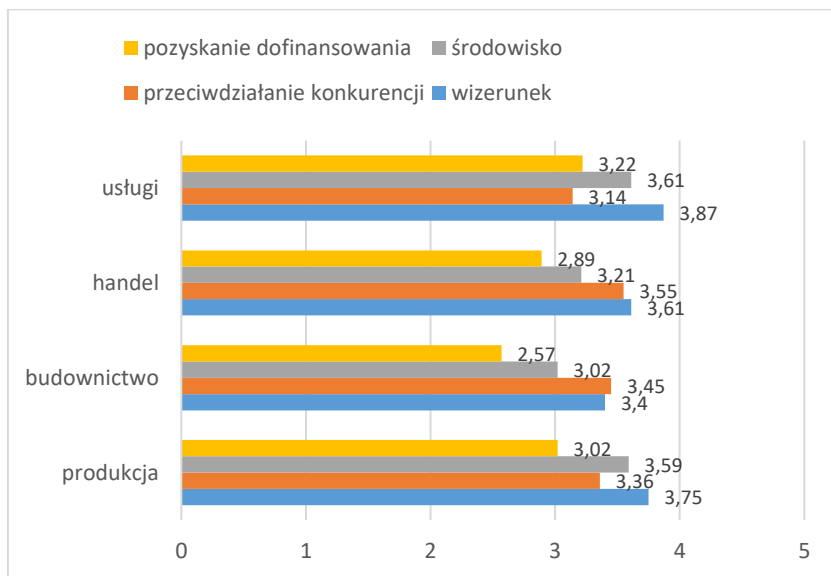
w ocenie poprawy stanu środowiska naturalnego oraz możliwości pozyskania dofinansowania zewnętrznego. Najmniejsza różnica na korzyść dużych przedsiębiorstw wystąpiła w przypadku oceny przeciwdziałania konkurencji jako celu działań CSR (odpowiednio 3,34 duże i 3,33 średnie przedsiębiorstwa).

**Wykres 1.** Wycena celów podejmowania działań CSR w przekroju według sektora działalności (średnia arytmetyczna)



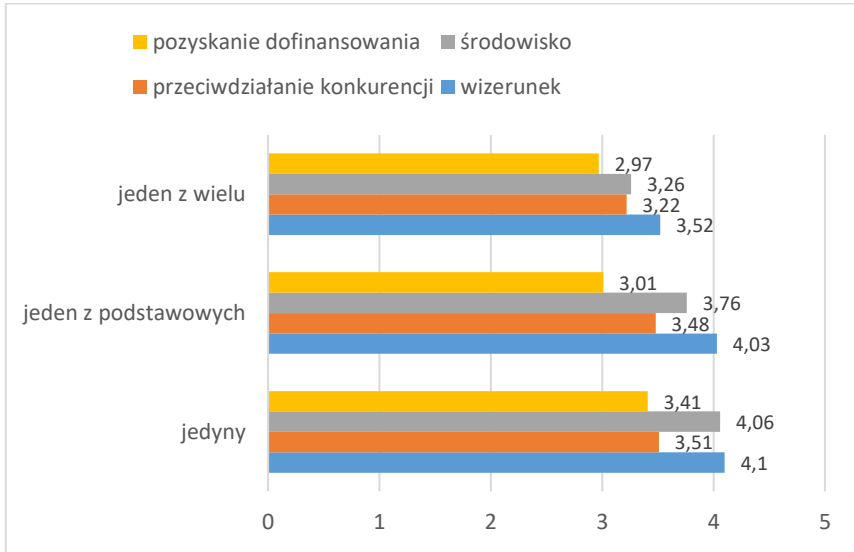
Źródło: Badania własne.

**Wykres 2.** Wycena celów podejmowania działań CSR w przekroju według sektora działalności (średnia arytmetyczna)



Źródło: Badania własne.

**Wykres 3.** Wycena celów podejmowania działań CSR w przekroju według znaczenia zarządzania CSR w zakresie obowiązków



Źródło: Badania własne.

Wykres 2 prezentuje poziom oceny celów podejmowania działań CSR w przekroju według sektora działalności. W przeciwieństwie do przekroju według wielkości przedsiębiorstw, hierarchia rozpatrywanych celów działań CSR nie jest identyczna z uzyskaną dla całej badanej populacji. Jedynie w sektorze produkcji hierarchia wskazań jest taka sama, a oceny kształtowały się w przedziale od 3,02 w odniesieniu do możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych, do 3,75 w przypadku budowania wizerunku. Analizując oceny celów strategicznych podejmowania działań CSR należy podkreślić, że sektor produkcji jest sektorem najliczniej reprezentowanym (350 na 722 respondentów), a zatem jego wyniki w dużej mierze zadecydowały o wynikach dla całej próby badawczej. Dotyczy to zwłaszcza hierarchii wskazań, bo jeśli chodzi o średnie arytmetyczne, to różnice między wycenami celów CSR przez przedstawicieli sektora produkcyjnego a całą badaną populacją były zazwyczaj niewielkie (różnice 0,01 w przypadku poprawy wizerunku i możliwości pozyskania środków zewnętrznych oraz 0,03 w przypadku przeciwdziałania konkurencji). Wyjątkiem jest dbałość o poprawę stanu środowiska, w przypadku którego średnia arytmetyczna ocen przedstawicieli sektora produkcyjnego była o 0,09 wyższa od średniej arytmetycznej dla całej próby badawczej.

Analizując odpowiedzi przedstawicieli sektora budownictwa, w ich przypadku priorytetowym celem okazało się przeciwdziałanie konkurencji (ocena 3,45), które zdystansowało dążenie do poprawy wizerunku (ocena 3,4). Trzeba podkreślić, że jest to bardzo duża zmiana w hiererarchii, ponieważ miejsce pierwsze zajął cel, który w zestawieniu dla całej populacji zajął dopiero miejsce trzecie.

Było to możliwe dzięki wyższej od przeciętnej dla populacji ocenie znaczenia przeciwdziałania konkurencji (o 0,12) i zdecydowanie niższej ocenie znaczenia budowania wizerunku (o 0,24). Zwraca uwagę, że pozostałe dwa cele strategiczne działań CSR zostały ocenione bardzo nisko, tj. poprawa stanu środowiska na 3,02 (o 0,48 niżej od średniej dla populacji), a możliwości uzyskania dofinansowania zewnętrznego na 2,57 (o 0,46 niżej od średniej dla populacji). Należy podkreślić, że ta ostatnia jest najniższą z 40 uzyskanych w zestawieniu średnich ocen (uzyskano po cztery oceny dotyczące celów działań CSR w 10 przekrojach, uwzględniających ogół badanych, wielkość przedsiębiorstwa, sektor i charakter stanowiska pracy respondenta).

W sektorze handlu nie zmieniły się (w stosunku do całej próby badawczej) pozycje w hierarchii zajmującego pierwsze miejsce tworzenia wizerunku jako celu podejmowania działań CSR (ocena 3,61) i ostatniego w hierarchii celu w postaci podjęcia działań CSR w związku z możliwościami pozyskiwania środków zewnętrznych (ocena 2,89). Zmieniła się natomiast hierarchia drugiego i trzeciego celu. Dzięki wyższej niż dla całej populacji ocenie, drugie miejsce zajęło przeciwdziałanie konkurencji, wyprzedzając działania na rzecz środowiska naturalnego. Największa różnica w ocenie celów przez przedstawicieli sektora handlu w porównaniu do całej populacji wystąpiła w przypadku ochrony środowiska (o 0,29), najmniejsza natomiast w przypadku budowania wizerunku (o 0,13).

W sektorze usług różnice w hierarchii wskazań w porównaniu z całą badaną populacją wystąpiły na dwóch ostatnich pozycjach. Przeciwdziałanie konkurencji znalazło się na ostatnim miejscu w ocenie celów działań CSR, otrzymując średnią arytmetyczną ocen na poziomie 3,14. Największa różnica w ocenie celów przez przedstawicieli sektora handlu w porównaniu do całej populacji wystąpiła w przypadku przeciwdziałania konkurencji (o 0,19 ocena wyższa niż dla całej populacji) i w przypadku pozyskiwania środków zewnętrznych (o 0,19 wyższa). Najmniejsza różnica wystąpiła w przypadku działań na rzecz środowiska, które przedstawiciele handlu ocenili o 0,11 wyżej niż średnia dla populacji.

Podsumowując analizę ocen celów strategicznych przypisywanych działaniom CSR przez respondentów w przekroju sektorowym, zwracają uwagę niskie oceny dofinansowania zewnętrznego jako celu podejmowania działań CSR w sektorach budownictwa i handlu (poniżej 3), co wskazywać może na mniejsze potencjalne możliwości pozyskania środków zewnętrznych w tych sektorach. Najniższa w ujęciu bezwzględnym w zestawieniu jest ocena możliwości pozyskania dofinansowania wśród respondentów w sektorze budownictwa (2,57). Konsekwencją tak niskiej oceny jest największa rozpiętość między skrajnymi ocenami celów w przypadku budownictwa (różnica 0,88 między najwyższą i najniższą oceną). W pozostałych sektorach różnica (rozstęp) między najwyższej i najniższej ocenianym celem wyniosła 0,72–0,73. Jednym z powodów odbiegania ocen przedstawicieli sektora budownictwa od średniej dla populacji może być ich najniższa reprezentacja w próbie (sektor budownictwa był reprezentowany przez 42 respondentów).

Na poziom ocen poszczególnych celów działań CSR w zdecydowany sposób wpływa znaczenie tych działań w zakresie obowiązków respondentów. Wszystkie cztery cele działań uzyskały najwyższe oceny wśród respondentów pracujących na wyodrębnionych stanowiskach zajmujący się jedynie działaniami CSR. Nieco niższe oceny wystąpiły w grupie respondentów, dla których zarządzanie CSR jest jednym z głównych zadań. Najniższe oceny wystąpiły natomiast wśród respondentów, dla których CSR jest jednym z wielu obowiązków. Hierarchia rozpatrywanych celów CSR jest identyczna dla wszystkich grup respondentów w tym przekroju, zgodna z hierarchią dla całej grupy badawczej. Zwraca uwagę bardzo niewielka różnica między budowaniem wizerunku i poprawą stanu środowiska jako celami CSR i wysoka ich ocena (powyżej 4 – „dotyczy mojego przedsiębiorstwa w znacznym zakresie”) w przypadku respondentów zajmujących się jedynie kierowaniem działaniami CSR. Zarówno w odniesieniu do poprawy wizerunku jak i poprawy stanu środowiska naturalnego aż 52 na 71 respondentów z tej grupy (73,2%) wskazało odpowiedź 4 (dotyczy mojego przedsiębiorstwa w znacznym zakresie) i 5 (w pełni dotyczy mojego przedsiębiorstwa), przy czym dominowały odpowiedź 5 (odpowiednio 30 w przypadku poprawy wizerunku i 31 w odniesieniu do poprawy środowiska naturalnego).

Największe różnice w ocenach między osobami zajmującymi się jedynie działaniami CSR a osobami, dla których jest to jeden z podstawowych obowiązków wystąpiły w odniesieniu do pozyskiwania dofinansowania (różnica 0,4) i ochrony środowiska (0,3). Porównując oceny osób zajmujących się jedynie działaniami CSR z osobami, dla których jest to jeden z wielu obowiązków, największe różnice ocen wystąpiły w przypadku ochrony środowiska (0,8) oraz budowania wizerunku (0,48).

Rozstęp ocen celów zajmujących skrajne pozycje był najniższy w grupie osób, dla których kierowanie działaniami CSR jest jednym z wielu obowiązków (różnica 0,55). Jest to prawdopodobnie spowodowane najwyższą liczebnością tej grupy respondentów, oraz relatywnie najniższymi ocenami przez nich przyznawanymi wszystkim analizowanym celom. Rozstęp między najniżej i najwyżej ocenianym celem w przypadku osób zajmujących się wyłącznie CSR wyniósł 0,69. Bardzo wysoki rozstęp ocen (1,02) wystąpił w przypadku osób zajmujących się kierowaniem działaniami CSR w ramach głównych obowiązków. Tak wysoką różnicę ocen w tej grupie tłumaczyć może różny punkt widzenia respondentów, w zależności od tego, jaki jest ich drugi podstawowy obszar odpowiedzialności (poza CSR). Wyrażna przewaga budowania wizerunku nad możliwościami pozyskania dofinansowania wskazuje na znaczący udział w tej grupie zajmujących się poza CSR także marketingiem i zarządzaniem personelem (na co zwrócono już uwagę w podrozdziale charakteryzującym próbę badawczą).

Następnym zagadnieniem, któremu poświęcono uwagę, było postrzeganie związków między celami działań CSR przez osoby zajmujące się zarządzaniem tymi działaniami. Założono, że respondenci traktują wszystkie podejmowane cele działań jako współtworzące spójny pakiet, powinny one zatem być postrze-

gane jako komplementarne, a nie konkurencyjne. Dla zweryfikowania prawdziwości takiego założenia obliczono odpowiednie współczynniki korelacji Pearsona (tabela 4) dotyczące ocen poszczególnych celów.

**Tabela 4.**

Korelacje między ocenami celów działań CSR

Grupa respondentów	A/B	A/C	A/D	B/C	B/D	C/D
Ogółem	0,5311**	0,5698**	0,3901**	0,3083**	0,2809**	0,3994**
Duże przedsiębiorstwa	0,5008**	0,5116**	0,3160**	0,3146**	0,2215**	0,3335**
Średnie przedsiębiorstwa	0,5560**	0,6163**	0,4487**	0,3032**	0,3294**	0,4532**
Produkcja	0,5458**	0,6019**	0,3856**	0,3912**	0,3766**	0,4079**
Budownictwo	0,8134**	0,6747**	0,4741*	0,6813**	0,4637*	0,4450*
Handel	0,5440**	0,5171**	0,3814**	0,2665*	0,3387**	0,3662**
Usługi	0,5157**	0,5105**	0,3638**	0,2177*	0,1570	0,3725**
Jedyny obowiązek	0,3435*	0,7008**	0,3415*	0,1047	0,2005	0,4568**
Jeden z podstawowych	0,4082**	0,4864**	0,3153**	0,2316**	0,2412**	0,2119*
Jeden z wielu obowiązków	0,6005**	0,5569**	0,4317**	0,3523**	0,3105**	0,4806**

\*\*  $p < 0.001$ ; \*  $p < 0,01$

A – poprawa wizerunku, B – przeciwdziałanie konkurencji, C – poprawa stanu środowiska naturalnego, D – możliwość uzyskania dofinansowania zewnętrznego

Ze względu na relatywnie dużą liczebność próby, jako istotne statystycznie przyjęto wartości współczynników korelacji przy  $p < 0,01$ . Trzeba podkreślić, że wszystkie uzyskane współczynniki korelacji Pearsona między rozpatrywanymi celami działań CSR są dodatnie, przy czym nie wszystkie okazały się istotne statystycznie.

Dla całej populacji oraz w przekroju według wielkości przedsiębiorstw wszystkie współczynniki korelacji okazały się istotne statystycznie na poziomie istotności wyższym od przyjętego (korelacja okazała się istotna statystycznie przy  $p < 0,001$ ). W przekroju według sektora w czterech przypadkach korelacja okazała się nieco niższa, ale zgodna z przyjętym poziomem istotności ( $p < 0,01$ ). Podobnie było w przypadkach trzech korelacji w przekroju według roli CSR w zakresie obowiązków respondentów.

na 60 badanych korelacji tylko trzy okazały się nieistotne statystycznie. Wyjątkami tymi są: związek między przeciwdziałaniem konkurencji a możliwościami pozyskania środków zewnętrznych (brak korelacji istotnej statystycznie wystąpił dla grupy respondentów z sektora handlowego oraz respondentów zajmujących się jedynie CSR) oraz związek między przeciwdziałaniem konkurencji a poprawą stanu środowiska (w przypadku respondentów zajmujących się jedynie CSR). Zwraca uwagę, że jedyną korelacją, która we wszystkich rozpatrywanych przekrojach respondentów okazała się istotna statystycznie na po-



ziomie  $p < 0,001$ , jest korelacja między poprawą wizerunku a poprawą stanu środowiska naturalnego. Bezsprzecznie zatem respondenci traktują działania na rzecz środowiska naturalnego jako bardzo istotne w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę rozbieżności w uzyskanych ocenach, istotnym pytaniem jest, czy różnice ocen respondentów wytłumaczyć można ich charakterystykami. Określeniu, jakie cechy respondentów najsilniej wpływają na ocenę celów podejmowania działań CSR posłużył test niezależności chi kwadrat, którego wyniki prezentuje tabela 5. Jako przemawiającą za zróżnicowaniem ocen respondentów w dostępnych przekrojach przyjęto istotność statystyczną na poziomie co najmniej  $p < 0,01$ . Pozwala to na stwierdzenie z prawdopodobieństwem przekraczającym 99%, że przynależność do konkretnej grupy respondentów wpływa na zróżnicowanie ich odpowiedzi (ocen poszczególnych badanych zagadnień).

**Tabela 5.**

Poziomy istotności dla testu niezależności chi kwadrat w przypadku oceny celów CSR w przekroju według charakterystyk respondentów (przy  $p < 0,01$ )

Grupa respondentów	Cel			
	Poprawa wizerunku	Przeciwdziałanie konkurencji	Poprawa stanu środowiska	Pozyskanie dofinansowania
Wielkość przedsiębiorstwa	brak istotności	brak istotności	brak istotności	brak istotności
Sektor	0,001	0,001	0,001	0,004
Miejsce CSR w zakresie obowiązków	0,001	brak istotności	0,001	brak istotności

Źródło: Obliczenia własne.

Wyniki testu chi kwadrat przekraczały przyjęty poziom istotności w odniesieniu do wszystkich analizowanych celów działań CSR w przekroju respondentów według reprezentowanego przez nich sektora. W odniesieniu do trzech pierwszych wyodrębnionych celów istotność statystyczna wyniosła  $p < 0,001$ , w czwartym przypadku (pozyskanie dofinansowania zewnętrznego) sięgnęła ona  $p < 0,004$ . Drugim przekrojem respondentów, który istotnie różnicował oceny respondentów w analizowanym przekroju (celów strategicznych działań CSR) było znaczenie CSR w zakresie obowiązków. W przypadkach dwóch celów, tj. poprawy wizerunku przedsiębiorstwa i poprawy stanu środowiska naturalnego istotność statystyczna wyniosła  $p < 0,001$ . Znaczenie działań CSR w zakresie obowiązków nie różnicowało natomiast znacząco oceny dwóch pozostałych celów CSR (przeciwdziałania konkurencji i uzyskania dofinansowania zewnętrznego). Okazało się, że wielkość reprezentowanego przez respondentów przedsiębiorstwa nie różnicuje znacząco ocen celów podejmowanych działań CSR. W tym przekroju respondentów nie uzyskano założonego poziomu istotności testu chi kwadrat w przypadku żadnego z rozpatrywanych celów.

Podsumowaniem tej części wyników badań jest odniesienie do pierwszych trzech hipotez postawionych w poprzednim rozdziale. Pierwsza z nich, zakładająca, że podstawowym celem podjęcia działań CSR jest poprawa wizerunku przedsiębiorstwa, znalazła potwierdzenie w uzyskanych wynikach. Cel ten zajął pierwsze miejsce dla całej grupy badawczej oraz 8 na 9 przekrojów respondentów. Wyjątkiem okazał się sektor budownictwa – pochodzący z niego respondenci najwyżej ocenili przeciwdziałanie konkurencji jako motyw podejmowania działań CSR.

Uzyskane wartości współczynników korelacji Pearsona przemawiają za pozytywną weryfikacją hipotezy o komplementarności celów działań CSR w ocenie respondentów. Co prawda wystąpiły trzy (na 60) wyjątki, gdy współczynniki korelacji okazały się nieistotne statystycznie, jednak aż 49 współczynników korelacji okazało się istotnych statystycznie przy  $p < 0,001$ .

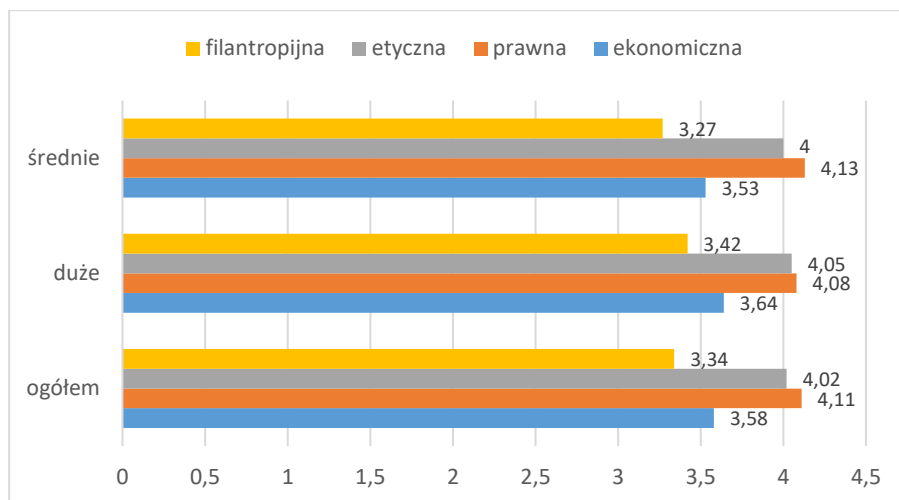
Test chi kwadrat pozwolił na stwierdzenie, że ocena wszystkich czterech celów była zależna od sektora reprezentowanego przez respondenta. Od zajmowanego stanowiska (znaczenia zarządzania CSR w ramach obowiązków) zależała ocena celów w postaci poprawy wizerunku przedsiębiorstwa i poprawy stanu środowiska. Wielkość przedsiębiorstwa reprezentowanego przez respondentów nie wpłynęła istotnie na ocenę celów działań CSR.

## **6.2. Cele działań CSR z perspektywy piramidy Carrola**

Pytanie dotyczące celów działań CSR zostało tak sformułowane, aby można było na jego podstawie dokonać analizy wskazań z perspektywy obszarów (domen) odpowiedzialności przedsiębiorstwa wyodrębnionych w piramidzie Carrola. Przyjęto taką samą kolejność rozważań jak w poprzednim podrozdziale, rozpoczynając od określenia hierarchii w oparciu o średnie arytmetyczne ocen respondentów, w tych samych przekrojach. Wykresy 4–6 obrazują rozpatrywaną hierarchię w całej badanej populacji oraz w przekroju według wielkości przedsiębiorstwa.

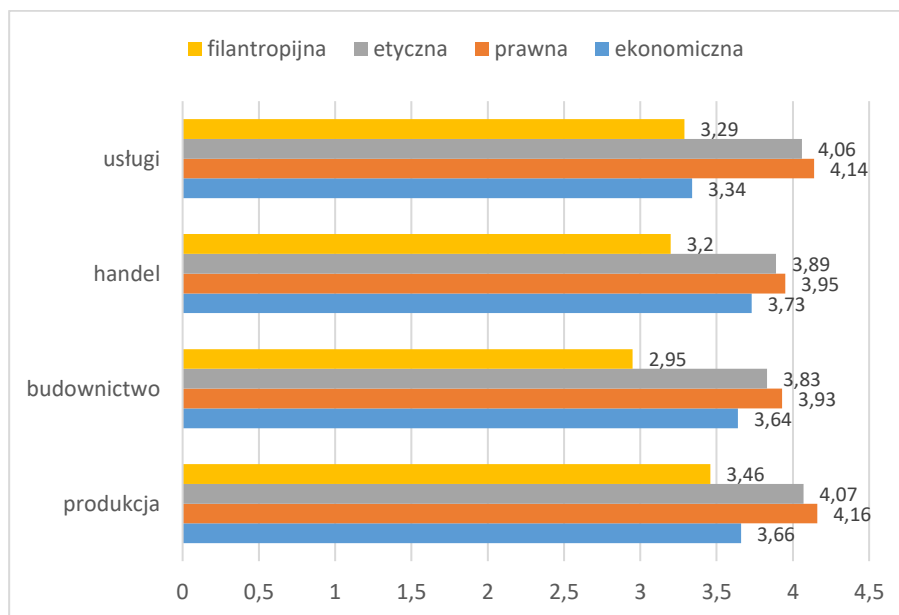
Pierwszy i podstawowy wniosek wynikający z prezentowanych zestawień dotyczy samej hierarchii. Pierwsze dwa miejsca, zarówno w przypadku całej populacji, jak i w wybranych dziewięciu przekrojach respondentów, zajęły odpowiedzialność prawna i etyczna, kolejne natomiast odpowiedzialność ekonomiczna i filantropijna.

**Wykres 4.** Wycena ważności obszarów odpowiedzialności wyodrębnionych w piramidzie Carrolla ogółem dla próby badawczej i w przekroju według wielkości przedsiębiorstw (średnia arytmetyczna)



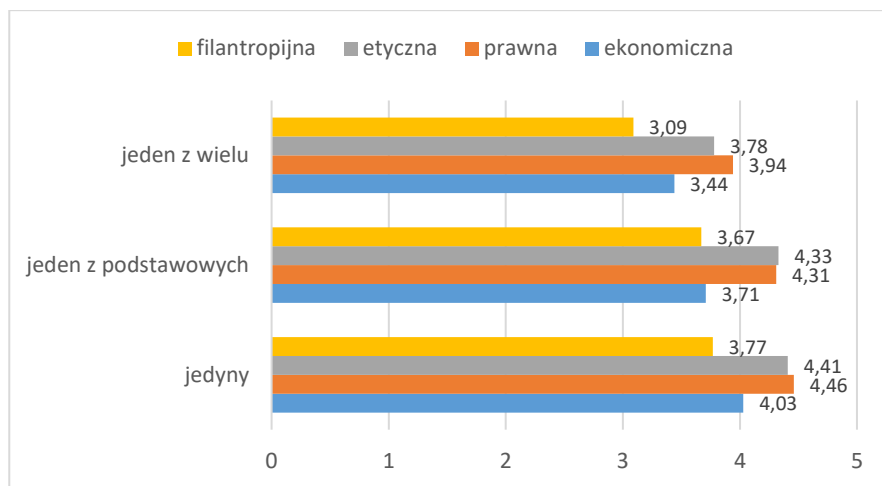
Źródło: Badania własne.

**Wykres 5.** Wycena ważności obszarów odpowiedzialności wyodrębnionych w piramidzie Carrolla w przekroju według sektora działalności (średnia arytmetyczna)



Źródło: Badania własne.

**Wykres 6.** Wycena ważności obszarów odpowiedzialności wyodrębnionych w piramidzie Carrolla w przekroju według znaczenia zarządzania CSR w zakresie obowiązków (średnia arytmetyczna)



Źródło: Badania własne.

Należy zwrócić uwagę, że uzyskany bezwzględny poziom wycen obszarów odpowiedzialności jest bardzo wysoki, w porównaniu do badań przywołanych przed częścią empiryczną (odpowiedzialność prawna i etyczna uzyskały średnią ocen powyżej 4,0). Prawdopodobnie jest to wynikiem doboru respondentów, czyli osób zajmujących się kierowaniem działaniami CSR w ramach swoich obowiązków służbowych. W zestawieniu dla całej populacji zauważyć należy zdecydowaną przewagę oceny odpowiedzialności prawnej (średnia arytmetyczna ocen wyższa o 0,53) i etycznej (średnia wyższa o 0,44) nad odpowiedzialnością ekonomiczną (dla której średnia arytmetyczna ocen wyniosła 3,58). Przewaga odpowiedzialności ekonomicznej nad filantropijną była zdecydowanie niższa (średnia arytmetyczna ocen wyższa o 0,24).

Bardzo podobne wyniki uzyskano w przekroju według wielkości przedsiębiorstw. Przy identycznej hierarchii ocenianych obszarów CSR przedstawiciele dużych przedsiębiorstw nieco wyżej niż respondenci z przedsiębiorstw średnich oceniali znaczenie odpowiedzialności ekonomicznej (o 0,11) i etycznej (o 0,05). Największa różnica wystąpiła w przypadku odpowiedzialności filantropijnej, którą respondenci z dużych przedsiębiorstw ocenili o wyżej o 0,15 niż przedstawiciele średnich przedsiębiorstw. Może to wynikać z faktu, że silniejsza pozycja rynkowa (możliwości finansowe) i lepsza rozpoznawalność w otoczeniu zachęca duże przedsiębiorstwa do podejmowania działań filantropijnych. Odpowiedzialność prawna uzyskała natomiast nieco wyższą ocenę (o 0,05) w grupie respondentów reprezentujących średnie przedsiębiorstwa. Zapewne wynika to z faktu, że jako podmioty mniejsze, średnie przedsiębiorstwa silniej zagrożone są ewentualnymi konsekwencjami nieprzestrzegania prawa. Rozstęp ocen

między najwyżej i najniżej ocenianym obszarem jest zauważalnie wyższa w przypadku przedsiębiorstw średnich (0,86) niż dużych (0,66).

Analizując przekrój sektorowy (wykres 5) zauważyć należy, że we wszystkich badanych sektorach potwierdziła się hierarchia odpowiedzialności uzyskana dla całej próby badawczej. Porównując oceny bezwzględne w ramach przekroju sektorowego, respondenci reprezentujący sektor produkcyjny przyznali najwyższe oceny (spośród ocen w przekroju sektorowym) odpowiedzialności prawnej, etycznej i filantropijnej. W przypadku odpowiedzialności ekonomicznej, uzyskała ona najwyższe oceny w sektorze handlowym. Średnie arytmetyczne przekraczające 4,0 w odniesieniu do przodujących w zestawieniu odpowiedzialności etycznej i prawnej wystąpiły w sektorach produkcji i usług. Między innymi z tego powodu najmniejsze różnice między tymi dwoma obszarami a odpowiedzialnością ekonomiczną wystąpiły w pozostałych dwóch sektorach (budownictwie i handlu). Jeśli chodzi o różnice między ocenami dwóch ostatnich w zestawieniu obszarów, najniższe wystąpiły w przypadku usług (0,05) a najwyższe w budownictwie (0,69). W przypadku budownictwa, jako jedynego sektora, odpowiedzialność filantropijna uzyskała ocenę poniżej 3. Był to jedyny przypadek tak niskiej oceny dla któregośkolwiek obszaru odpowiedzialności we wszystkich analizowanych przekrojach respondentów.

Rozstęp ocen między najwyżej i najniżej ocenianym obszarem jest najniższy w przypadku sektora produkcyjnego, (0,7), najwyższy zaś w przypadku sektora budownictwa (0,98). Ponieważ podobne zależności wystąpiły w przypadku celów strategicznych działań CSR (patrz poprzedni podrozdział), skala rozpiętości ocen może wynikać z liczebności grup respondentów, najwyższej w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych i najniższej w przypadku przedsiębiorstw budowlanych.

największe różnice ocen znaczenia obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa wystąpiły w przekroju respondentów według stanowiska (miejsca działań CSR w zakresie obowiązków służbowych) (wykres 6). Zaobserwowano tu jedyny wyjątek w hierarchizacji obszarów odpowiedzialności – respondenci, dla których działalność CSR jest jednym z podstawowych obowiązków najwyżej ocenili odpowiedzialność etyczną (4,33), która minimalnie (o 0,02) wyprzedziła odpowiedzialność prawną. Ta grupa respondentów powyżej 4,0 oceniła także odpowiedzialność ekonomiczną. Drugą co do uzyskanego poziomu ocen grupą respondentów byli pracownicy, dla których CSR jest jednym z podstawowych obowiązków. Najniżej wszystkie obszary działań CSR ocenili respondenci odpowiedzialni za CSR w ramach innych obowiązków. Powtórzyła się zatem sytuacja analizowana w stosunku do celów o charakterze strategicznym (patrz poprzedni podrozdział).

Oceny poszczególnych obszarów odpowiedzialności były zbliżone dla dwóch pierwszych grup respondentów w analizowanym przekroju. Największe różnice wystąpiły w przypadku oceny odpowiedzialności ekonomicznej (o 0,32 wyższa ocena w grupie respondentów zajmujących się jedynie CSR) i odpowiedzialności prawnej (o 0,15 wyższa ocena). Znacząco różniły się natomiast oceny

między respondentami zajmującymi się jedynie CSR i zajmującymi się CSR w ramach wielu obowiązków. Naniższa różnica oceny między tymi dwiema grupami respondentów dotyczyła odpowiedzialności prawnej (0,52), najwyższa zaś wystąpiła w przypadku odpowiedzialności filantropijnej (0,68). Różnice ocen między respondentami dla których CSR jest jednym z podstawowych obowiązków, a zarządzającymi CSR w ramach wielu obowiązków wahały się od 0,27 w przypadku odpowiedzialności ekonomicznej, do 0,58 w odniesieniu do działalności filantropijnej.

Rozstęp między skrajnymi ocenami dla domen odpowiedzialności był zbliżony w przypadku pierwszych dwóch grup respondentów (odpowiednio: 0,69 w grupie osób zajmujących się jedynie CSR i 0,66 w grupie, dla której CSR jest jednym z podstawowych obowiązków), znacząco wyższy rozstęp ocen (0,85) wystąpił wśród respondentów, dla których CSR jest jednym z wielu obowiązków.

Podobnie jak w przypadku celów, następnym zagadnieniem, któremu poświęcono uwagę, było postrzeganie związków między obszarami działań CSR. Założono, że respondenci traktują wszystkie obszary odpowiedzialności jako komplementarne. Dla zweryfikowania prawdziwości takiego założenia obliczono odpowiednie współczynniki korelacji Pearsona (tabela 6).

**Tabela 6.**

Korelacje między obszarami odpowiedzialności CSR wyodrębnionymi w piramidzie Carrola

Grupa respondentów	A/B	A/C	A/D	B/C	B/D	C/D
Ogółem	0,5703**	0,4884**	0,3900**	0,7614**	0,4162**	0,5040**
Duże przedsiębiorstwa	0,5755**	0,4762**	0,5249**	0,8067**	0,4870**	0,5248**
Średnie przedsiębiorstwa	0,5700**	0,4993**	0,2775**	0,7217**	0,3604**	0,4861**
Produkcja	0,5830**	0,5134**	0,4050**	0,7654**	0,4781**	0,5403**
Budownictwo	0,7678**	0,6896**	0,6189**	0,8149**	0,6009**	0,6597**
Handel	0,5900**	0,4749**	0,2721*	0,7394**	0,3400**	0,4735**
Usługi	0,5439**	0,4555**	0,3889**	0,7519**	0,3151**	0,4219**
Jedyny obowiązek	0,6145**	0,3447*	0,3804**	0,7059**	0,4772**	0,5108**
Jeden z podstawowych	0,5816**	0,4282**	0,2500**	0,6042**	0,1791*	0,2904**
Jeden z wielu obowiązków	0,5472**	0,5062**	0,4288**	0,8034**	0,4782**	0,5424**

\*\* p < 0.001; \* p < 0,01

A – odpowiedzialność ekonomiczna, B – odpowiedzialność prawna,

C – odpowiedzialność etyczna, D – odpowiedzialność filantropijna.

Trzeba podkreślić, że wszystkie uzyskane współczynniki korelacji Pearsona między poszczególnymi obszarami CSR okazały się dodatnie i istotne statystycznie na poziomie co najmniej  $p < 0,01$ . Nie pojawiły się w powyższym zestawieniu żadne wyjątki, jak w przypadku korelacji dotyczących celów podej-

mowanych działań CSR (patrz tabela 4). Co więcej, jedynie w trzech przypadkach uzyskano istotność statystyczną jedynie na poziomie  $p < 0,01$  (korelacja odpowiedzialności ekonomicznej i filantropijnej w budownictwie, odpowiedzialności ekonomicznej i etycznej w grupie respondentów, dla których działania CSR są jedynym obowiązkiem oraz odpowiedzialności prawnej i filantropijnej w grupie respondentów, dla których działania CSR stanowią jeden z podstawowych obowiązków). W pozostałych 57 przypadkach istotność statystyczna była wyższa od założonej i wyniosła  $p < 0,001$ . Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że respondenci traktowali obszary CSR komplementarnie (poszczególne respondenci oceniali działania we wszystkich obszarach CSR jednocześnie realtywnie wysoko lub nisko).

Kolejnym analizowanym zagadnieniem jest, czy różnice ocen respondentów w odniesieniu do obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstw (domen) wyłuczają ich charakterystykami. Podobnie jak w przypadku grupy odpowiedzi na temat celów podejmowania działań, wykorzystano test niezależności chi kwadrat, przy przyjęciu istotności statystycznej na poziomie co najmniej  $p < 0,01$ . Uzyskane wyniki prezentuje tabela 7.

**Tabela 7.**

Poziomy istotności dla testu niezależności chi kwadrat dla obszarów piramidy Carrolla w przekroju według charakterystyk respondentów (przy  $p < 0,01$ )

Grupa respondentów	Odpowiedzialność			
	ekonomiczna	prawna	etyczna	filantropijna
Wielkość przedsiębiorstwa	brak istotności	brak istotności	brak istotności	brak istotności
Sektor	0,01	brak istotności	brak istotności	brak istotności
Miejsce CSR w zakresie obowiązków	0,01	0,005	0,005	0,005

Źródło: Obliczenia własne.

Test niezależności chi kwadrat wskazał, że różnice w ocenach respondentów z dużych i średnich przedsiębiorstw nie są istotne statystycznie. W przypadku trzech na cztery obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa, nie osiągnięto przyjętej istotności statystycznej także w przekroju respondentów według sektora. Jedynym wyjątkiem w tym przekroju okazała się odpowiedzialność ekonomiczna, w przypadku której z 99% prawdopodobieństwem stwierdzić można, że sektor, z którego pochodzą respondenci różnicuje ich ocenę. Zakładaną (i wyższą) istotność statystyczną uzyskano w przypadku przekroju respondentów według miejsca CSR w zakresie ich obowiązków, w odniesieniu do wszystkich czterech rozpatrywanych obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zdecydowanie najsilniej zatem ten przekrój respondentów różnicuje ich oceny co do obszarów odpowiedzialności.

W podsumowaniu tej części badań zaznaczyć należy, że czwarta z hipotez postawionych w poprzednim rozdziale została zweryfikowana negatywnie. Od-

powiedzialność ekonomiczna przedsiębiorstwa zajęła dopiero trzecie miejsce w hierarchii ocen respondentów. Wyraźnie zdystansowały ją odpowiedzialność prawna i etyczna, we wszystkich analizowanych przekrojach respondentów.

Uzyskane wartości współczynników korelacji Pearsona zdecydowanie przemawiają za pozytywną weryfikacją hipotezy o komplementarności obszarów odpowiedzialności CSR. We wszystkich 60 analizowanych przekrojach respondentów współczynniki korelacji okazały się istotne statystycznie, a w 57 przypadkach istotność statystyczna była znacznie wyższa od założonej (wyniosła  $p < 0,001$ ).

Wyniki testu chi kwadrat wskazały, że zdecydowanie najsilniej ocenę znaczenia obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa różnicuje zajmowane przez respondenta stanowisko (znaczenie zarządzania CSR w ramach obowiązków). Test chi kwadrat wskazuje na zróżnicowanie ocen w tym przekroju respondentów w przypadku wszystkich czterech obszarów odpowiedzialności. Zależna od sektora reprezentowanego przez respondenta, okazała się jedynie ocena odpowiedzialności ekonomicznej. Wielkość przedsiębiorstwa reprezentowanego przez respondentów nie wpływała istotnie na ocenę obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

### **6.3. Ocena opłacalności działań CSR**

Oceny opłacalności działań CSR z perspektywy respondentów dokonano w odniesieniu do wybranych grup interesariuszy. Wyodrębniono osiem takich grup tj.: pracowników, klientów, dostawców, dostawców kapitału (wspólnie akcjonariusze i kredytodawcy), władze publiczne, społeczności lokalne, odbiorców działań charytatywnych i środowisko naturalne. Nie wyodrębniono akcjonariuszy jako osobnej grupy, nie badano bowiem statusu prawnego przedsiębiorstw, a wśród badanych przedsiębiorstw z pewnością pojawiły się przedsiębiorstwa nie będące spółkami akcyjnymi. Aby nie pominąć tej grupy interesariuszy, połączono ich z wierzycielami, traktując jako wspólną grupę interesariuszy dostarczających przedsiębiorstwu kapitału (pomijając fakt, że w przypadku dofinansowania przez akcjonariuszy, przedsiębiorstwu przybywa kapitału własnego).

Prezentacja wyników badań dotyczących opłacalności działań CSR została podzielona na dwie części. Pierwsza z nich opiera się na analizie odpowiedzi na pytanie o ocenę ukierunkowania działań CSR w przekroju według grup interesariuszy. Druga bazuje na odpowiedziach na pytanie dotyczące oceny opłacalności działań CSR według tego samego przekroju (tych samych grup interesariuszy). Dla uniknięcia otrzymania od respondentów zbyt zbliżonych odpowiedzi (ze względu na ocenianie tych samych grup interesariuszy), pytania te w ankiecie zostały rozdzielone pytaniem dotyczącym celów przyświecających działaniom CSR (wizerunek, konkurencja, środowisko, wsparcie zewnętrzne i obszary odpowiedzialności składające się na piramidę Carrolla).

Ponieważ analizie poddano osiem różnych grup interesariuszy, w tej części monografii wykorzystano dwa ujęcia prezentacji danych. Najpierw stworzono



zestawienia rankingowe (określające miejsce poszczególnych interesariuszy w rankingu), następnie poddano analizie różnice między ocenami działań CSR (ich ukierunkowania i opłacalności) skierowanych do poszczególnych interesariuszy.

### 6.3.1. Ukierunkowanie działań CSR z perspektywy grup interesariuszy

Kierunki podejmowanych działań CSR, których dotyczyło pierwsze z analizowanych pytań, częściowo są pochodną decyzji podejmowanych na poziomie strategicznym, częściowo natomiast zależą od decyzji podejmowanych na szczeblu operacyjnym (w zależności od stopnia delegowania uprawnień w podejmowaniu decyzji). Z zestawienia rankingowego dla całej badanej populacji wynika, że spośród interesariuszy, do których kierowane są tego rodzaju działania, najwyższe miejsce w rankingu zajęły władze publiczne (patrz tabela 8). Kolejni w rankingu byli klienci, dostawcy, pracownicy i dostawcy kapitału. Taka hierarchia wskazuje na potwierdzenie hipotezy zakładającej, że przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności decydują się na działania skierowane do interesariuszy pierwszorzędnych. W zestawieniu interesariuszy drugorzędnych, kolejność przedstawiała się następująco: społeczności lokalne, środowisko naturalne i odbiorcy działań filantropijnych.

**Tabela 8.**

Ranking oceny ukierunkowania działań CSR według grup ich odbiorców (interesariuszy)

	Odbiorcy działań CSR							
	Pracow.	Klienci	Dostaw.	Dost. kapit.	Publ.	Lokal.	Filant.	Środow.
Ogółem	4	2	3	5	1	6	8	7
Duże przedsiębiorstwa	4	2	3	5	1	6	8	7
Średnie przedsiębiorstwa	4	1	1	5	1	6	8	7
Produkcja	4	3	1	5	2	6	8	7
Budownictwo	4	4	1	2	3	6	8	7
Handel	3	1	2	5	3	6	8	7
Usługi	3	2	4	5	1	6	8	7
Jedyny obowiązek	3	1	2	5	4	6	8	6
Jeden z podstawowych obowiązków	1	2	3	6	4	5	8	7
W ramach innych obowiązków	4	3	2	5	1	6	8	7

Źródło: Badania własne.

Nawiązując do klasycznej piramidy Carrolla, pierwsze miejsce działań na rzecz instytucji publicznych może wskazywać na dominację odpowiedzialności prawnej nad ekonomiczną, natomiast ostatnie miejsce działań na rzecz odbiorców działań filantropijnych, wskazuje na najniższą wagę przywiązywaną do odpowiedzialności filantropijnej (co potwierdza wskazania analizowane w poprzednim podrozdziale).

W przekroju według wielkości przedsiębiorstw, w przypadku przedsiębiorstw dużych wystąpiła identyczna hierarchia wskazań jak dla całej populacji. Respondenci z przedsiębiorstw średnich natomiast na identyczny poziomie ocenili działania na rzecz trzech pierwszych w rankingu grup interesariuszy (wszystkie trzy pierwsze w rankingu grupy interesariuszy uzyskały tę samą średnią arytmetyczną). Kolejność w rankingu pozostałych interesariuszy jest zgodna z rankingiem uzyskanym dla całej populacji.

Ranking dotyczący ukierunkowania działań CSR w przekroju sektorowym jest identyczny dla wszystkich sektorów i zgodny z wynikami uzyskanymi dla całej populacji w części odnoszącej się do interesariuszy drugorzędnych (ostatnie miejsca w rankingu zajęły społeczności lokalne, środowisko naturalne i odbiorcy działań filantropijnych). Wystąpiły natomiast znaczące różnice w hierarchii wskazań w stosunku do interesariuszy pierwszorzędnych.

W sektorze produkcyjnym pierwsze miejsce zajęły działania CSR skierowane do dostawców. Kolejność pozostałych interesariuszy (uwzględniając przesunięcie dostawców z trzeciego na pierwsze miejsce) była zgodna z hierarchią dla całej populacji. Świadczyć to może o dużym znaczeniu dla przedsiębiorstw produkcyjnych utrzymania dobrych relacji z dostawcami, od których zależy jakość produktu końcowego oferowanego na rynku. Największa różnica w stosunku do całej populacji wystąpiła w przypadku rankingów zbudowanych na podstawie odpowiedzi przedstawicieli sektorów budownictwa i handlu. W zestawieniu respondentów z sektora budownictwa pierwsze miejsce zajęli dostawcy (podobnie jak w przypadku sektora produkcyjnego), drugie – dostawcy kapitału, trzecie – władze publiczne, a pracownicy i klienci uzyskali identyczne poziomy oceny. Respondenci z sektora handlowego jako grupę, do której w pierwszej kolejności kierowane są działania CSR wskazali klientów, a następnie dostawców. Władze publiczne i pracownicy otrzymali wśród respondentów z handlu identyczne oceny. Ranking ukierunkowania działań w stosunku do interesariuszy był w przypadku respondentów z sektora usługowego zbliżony do całej populacji, jedyną różnicą była wyższe miejsce w rankingu pracowników niż dostawców. Uzyskane rankingi w przekroju sektorowym wskazują, że ukierunkowanie działań CSR uwzględnia specyfikę prowadzonej działalności gospodarczej.

Zdecydowanie ranking ukierunkowania działań CSR różni się w przekroju według znaczenia działań CSR w zakresie obowiązków respondentów. Osoby zajmujące się jedynie CSR na pierwszym miejscu umieściły działania skierowane do klientów. Dwa kolejne miejsca zajęły działania na rzecz dostawców i pracowników. Działania na rzecz władz publicznych znalazły się dopiero na

czwartym miejscu, dystansując (spośród innych interesariuszy pierwszorzędnych) jedynie działania na rzecz dostawców kapitału. Działania na rzecz społeczności lokalnych i ochrony środowiska w tej grupie respondentów uzyskały taką samą ocenę. Ostatnie miejsce w rankingu zajęli odbiorcy działań filantropijnych. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że ostatnia pozycja tej grupy interesariuszy wystąpiła we wszystkich analizowanych przekrojach respondentów.

Osoby, które deklarują, że CSR jest jednym z ich podstawowych obowiązków jako interesariuszy, do których działania CSR są najczęściej kierowane, wskazali pracowników i klientów. Takie wskazania mogą być związane z zauważonym wcześniej znaczącym udziałem wśród respondentów zajmujących się dodatkowo (jednocześnie) marketingiem lub zarządzaniem personelem. Kolejne miejsca w rankingu tej grupy respondentów zajęli dostawcy i władze publiczne. Zwraca uwagę, że omawiana grupa respondentów jako jedyna w zestawieniu wyżej oceniła ukierunkowanie działań na społeczności lokalne (interesariusza drugorzędnego) niż na dostawców kapitału.

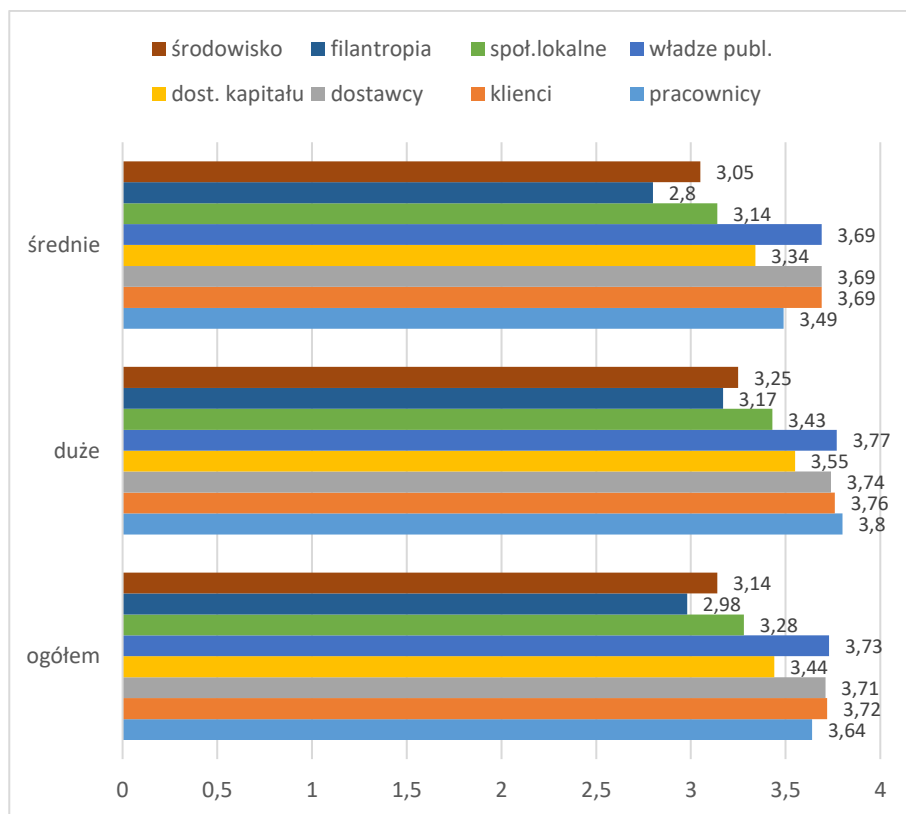
na czele rankingu respondentów, dla których kierowanie działaniami CSR jest jednym z wielu obowiązków, znalazły się władze publiczne i dostawcy. Ta grupa respondentów, jako najliczniejsza, zdecydowała o pierwszym miejscu władz publicznych w rankingu dla całej populacji. Uzyskana hierarchia wskazań w tej grupie respondentów może być związana z łączeniem przez nich obowiązków nadzoru nad działaniami CSR z utrzymywaniem poprawnych relacji z podmiotami publicznymi (przestrzeganie prawa, płatności podatkowe i składkowe, kontakt z instytucjami kontrolnymi). Kolejne miejsca w rankingu tej grupy zajęły działania na rzecz dostawców, klientów i pracowników. Ranking w odniesieniu do interesariuszy z otoczenia dalszego jest zgodny z uzyskanym w całej próbie badawczej.

Analiza różnic w ocenach ukierunkowania działań z perspektywy grup interesariuszy, w dostępnych przekrojach respondentów oparta została na danych zaprezentowanych na wykresach 7–9.

Dla całej grupy badawczej działania CSR skierowane do trzech najwyższej ocenianych grup interesariuszy (władz publicznych, klientów i dostawców) otrzymały bardzo do siebie zbliżone oceny (różnice średnich arytmetycznych wyniosły zaledwie 0,01). Osłabia to znacząco wnioski płynące z zestawienia rankingowego. Można przyjąć, że te trzy priorytetowe kierunki działań CSR są dla respondentów niemal jednakowo ważne. Zbliżoną do trzech pierwszych grup ocenę ukierunkowania działań CSR uzyskali pracownicy (o 0,07 niższa średnia arytmetyczna od zajmujących trzecie miejsca w rankingu dostawców), zdecydowanie niższą ocenę uzyskali natomiast zajmujący piąte miejsce dostawcy kapitału (o 0,2 niższa średnia arytmetyczna niż w przypadku pracowników). Różnica ta okazała się większa od różnicy między dostawcami kapitału a społecznością lokalną (najwyżej ocenionym interesariuszem drugorzędnym). Rozpiętość między najwyższą i najniższą ocenianą grupą interesariuszy wyniosła dla całej populacji 0,75. Zwraca uwagę, że w przypadku ukierunkowania działań na odbiorców działań filantropijnych średnia arytmetyczna dla całej populacji wy-

niosła nieco poniżej 3 (odpowiedzi: częściowo dotyczy mojego przedsiębiorstwa).

**Wykres 7.** Wycena ważności interesariuszy w przekroju według wielkości przedsiębiorstwa (śr. arytmetyczna)



Źródło: Badania własne.

Porównując oceny ukierunkowania działań w przekroju według wielkości przedsiębiorstw zauważyć należy, że średnie arytmetyczne okazały się wyższe w przypadku wszystkich wyodrębnionych grup interesariuszy w odpowiedziach respondentów reprezentujących duże przedsiębiorstwa. W grupie tej wystąpiła także mniejsza rozpiętość ocen dla skrajnych grup interesariuszy (rozstęp średnich statystycznych 0,63), niż w grupie respondentów reprezentujących średnie przedsiębiorstwa (rozstęp średnich arytmetycznych 0,89). Było to efektem znaczącej różnicy w ocenach ukierunkowania działań CSR na odbiorców wsparcia filantropijnego (średnie arytmetyczne odpowiednio 3,17 w przypadku dużych i 2,8 w przypadku średnich przedsiębiorstw). Wśród respondentów z przedsiębiorstw dużych wystąpiło niewielkie i zbliżone do całej populacji zróżnicowanie ocen trzech najważniejszych grup interesariuszy (0,03), przy podkreśleniu, że w tej grupie respondentów pierwsze miejsca zajęli pracownicy. Zwraca uwagę

mniejsza niż w przypadku całej populacji rozpiętość między pierwszą a czwartą w rankingu grupą interesariuszy (0,06 w grupie dużych przedsiębiorstw i 0,09 dla całej populacji). Można zatem stwierdzić, że w grupie respondentów z dużych przedsiębiorstw dominowało przekonanie o dominacji ukierunkowania działań CSR na rzecz czterech grup interesariuszy, tj. pracowników, klientów, dostawców i władz publicznych. W przypadku respondentów pracujących w przedsiębiorstwach średnich, do grupy preferowanych interesariuszy w mniejszym stopniu należą pracownicy (identyczna średnia arytmetyczna klientów, dostawców i władz publicznych, wyższa o 0,2 od średniej arytmetycznej oceny dla pracowników).

Większe różnice w ocenie intensywności działań na rzecz poszczególnych grup interesariuszy wystąpiły w przekroju według sektorów działalności. Najwyżej intensywność ukierunkowania działań CSR w przypadku siedmiu na osiem wyodrębnionych grup interesariuszy ocenili respondenci z sektora produkcyjnego. Wyjątkiem okazały się działania skierowane do dostawców kapitału, które otrzymały najwyższą bezwzględną ocenę od respondentów z sektora budownictwa.

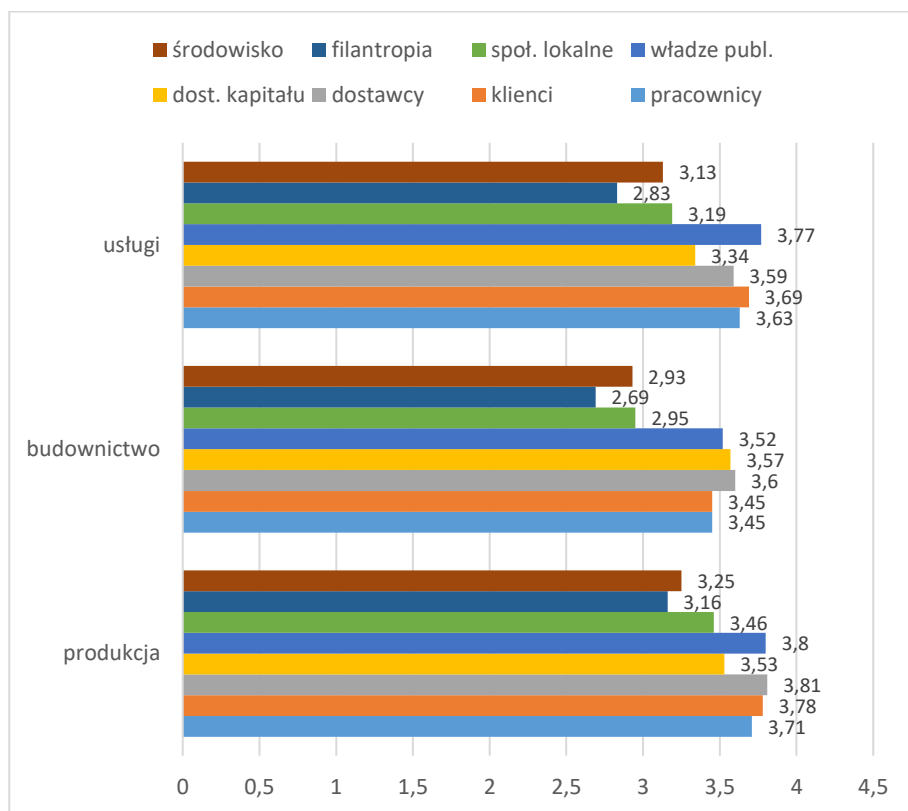
Pomijając miejsca w hierarchii, które zostały omówione przy okazji zestawienia rankingowego, najmniejszy rozstęp między skrajnymi średnimi arytmetycznymi ocen działań skierowanych do objętych badaniami interesariuszy wystąpił w sektorze produkcyjnym (0,65). W pozostałych sektorach rozstęp ten był do siebie bardzo zbliżony i wyniósł od 0,86 dla usług do 0,89 dla handlu.

W przypadku sektora produkcyjnego ocena czterech pierwszych grup interesariuszy jest do siebie zbliżona (rozpiętość średnich arytmetycznych 0,1), można zatem założyć, że w ukierunkowaniu działań CSR w tym sektorze priorytetowo traktowani są pracownicy, klienci, dostawcy oraz władze publiczne i nie występują w podejściu do tych grup interesariuszy znaczące różnice. Respondenci z sektora budownictwa w zbliżony sposób ocenili ukierunkowanie działań CSR na dostawców i dostawców kapitału (różnica 0,03 średnich arytmetycznych) oraz władze publiczne (różnica 0,08 w stosunku do najwyżej ocenionego). Różnica ocen kolejnych w zestawieniu pracowników i klientów w stosunku do najwyżej ocenianego wyniosła już 0,15.

W przypadku odpowiedzi respondentów z sektora handlowego, zdecydowanie przodują działania na rzecz klientów i dostawców. W odniesieniu do tych dwóch grup interesariuszy średnie arytmetyczne ocen różniły się zaledwie o 0,01. Wyraźnie niżej (różnica w stosunku do najwyżej ocenianego wyniosła 0,17) ocenione zostały działania na rzecz dwóch kolejnych grup interesariuszy, tj. władz publicznych i pracowników.

Wśród respondentów z sektora usług różnica średnich arytmetycznych między dwoma najwyżej ocenianymi interesariuszami (władzami publicznymi i klientami) wyniosła 0,08. Kolejne w zestawieniu grupy interesariuszy otrzymały oceny wyraźnie niższe od władz publicznych (w przypadku pracowników średnia arytmetyczna ocen była niższa o 0,14, a w przypadku dostawców o 0,18).

**Wykres 8.** Wycena ważności interesariuszy w przekroju według sektorów działalności (śr. arytmetyczna)

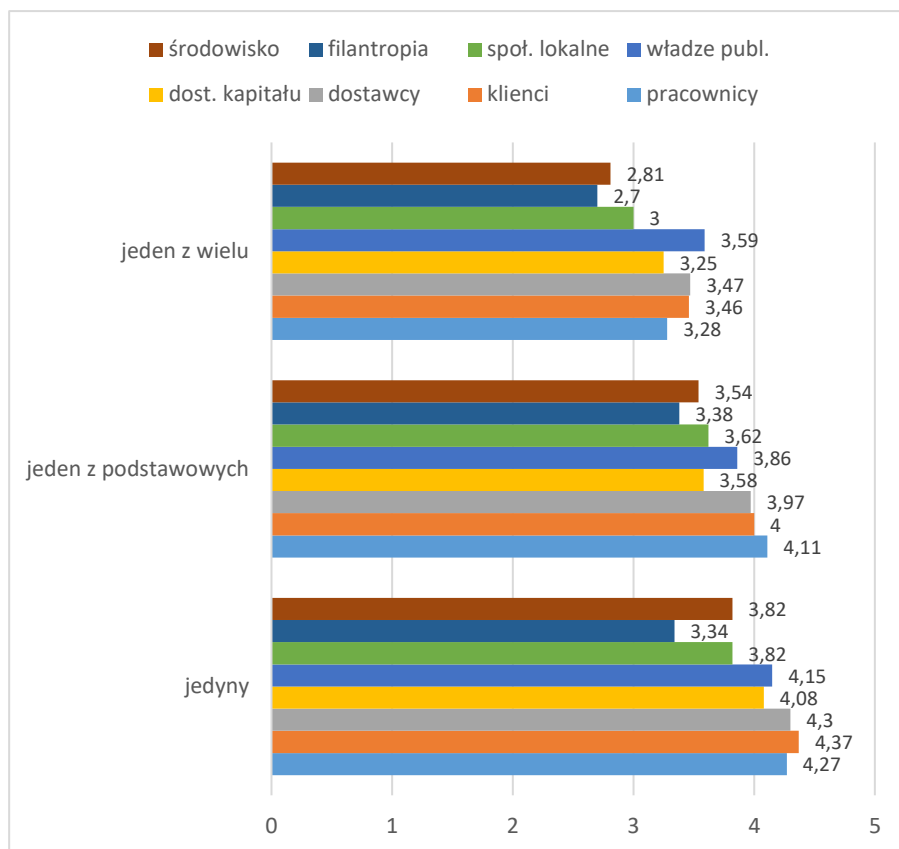


Źródło: Badania własne.

Otrzymane wyniki w przekroju respondentów według znaczenia CSR w zakresie obowiązków wskazują, że wpływ na nie może mieć ocena znaczenia i efektów swojej własnej pracy respondentów. Niemal wszystkie działania CSR skierowane do wyodrębnionych grup interesariuszy najwyżej ocenili pracujący na wyodrębnionych stanowiskach, dla których kierowanie działaniami CSR jest jedynym obowiązkiem. Wyjątkiem okazały się działania CSR skierowanych do odbiorców pomocy charytatywnej, które wyżej wycenili respondenci, dla których CSR jest jednym z podstawowych obowiązków. Trzeba podkreślić, że w przypadku pierwszej z grup respondentów wszyscy interesariusze należący do pierwszorzędných otrzymali średnią ocen przekraczającą 4 (odpowiedź: dotyczy mojego przedsiębiorstwa w znacznym zakresie). Drugą co do poziomu ocen siły ukierunkowania działań CSR byli respondenci, dla których CSR jest jednym z podstawowych obowiązków. W grupie tej ocenę 4 lub wyżej uzyskało ukierunkowanie działań CSR na pracowników i klientów. Najniższe oceny ukierunkowania działań CSR otrzymano wśród respondentów odpowiedzialnych za

CSR w ramach wielu innych obowiązków. Jak już wspomniano, ta grupa respondentów zdecydowała o pierwszym miejscu w rankingu działań skierowanych do władz publicznych.

**Wykres 9.** Wycena ważności interesariuszy według znaczenia zarządzania CSR w zakresie obowiązków (śr. arytmetyczna)



Źródło: Badania własne.

Największy rozstęp ocen ukierunkowania działań CSR wystąpił w grupie respondentów, dla których CSR są jedynym obowiązkiem (rozstęp wyniósł 1,03). W grupie respondentów, dla których CSR jest jednym z podstawowych obowiązków rozstęp między skrajnymi średnimi arytmetycznymi wyniósł 0,73, a w grupie respondentów, dla których CSR jest jednym z wielu obowiązków rozstęp wyniósł 0,89.

Respondenci, dla których CSR są jedynym obowiązkiem na podobnym poziomie ocenili trzy najważniejsze ich zdaniem grupy interesariuszy. Różnica między najwyżej ocenionymi klientami a następnymi grupami wyniosła odpowiednio: 0,07 w przypadku dostawców i 0,1 w przypadku pracowników. W przypadku czwartego w zestawieniu interesariusza w postaci władz publicz-

nych, różnica w stosunku do najwyższej oceny wyniosła 0,22). W grupie respondentów, dla których CSR jest jednym z podstawowych obowiązków, ukierunkowanie działań na zajmujących pierwsze miejsce pracowników było ocenione o 0,11 wyżej niż ukierunkowanie na klientów. Zbliżoną do tych grup ocenę w tej grupie respondentów otrzymali dostawcy (jedynie o 0,03 niższa średnia arytmetyczna niż w przypadku klientów). Podobnie jak w poprzedniej grupie respondentów, poważniejsza różnica wystąpiła w ocenie czwartego w rankingu interesariusza w postaci władz publicznych, (różnica w stosunku do najwyższej ocenionych pracowników wyniosła 0,25). Także w trzeciej grupie respondentów, dla których działania CSR są jednym z wielu obowiązków zauważyć można dominację ukierunkowania działań CSR na trzy grupy interesariuszy, przy czym najwyższej ocenione zostało ukierunkowanie działań na władze publiczne. Różnice średnich arytmetycznych w stosunku do drugich i trzecich w zestawieniu dostawców i klientów wyniosły odpowiednio 0,12 i 0,13. Przewaga najwyższej ocenianego nad czwartymi w rankingu pracownikami wyniosła 0,31.

Zwraca uwagę pojawienie się w zestawieniu kilku ocen poniżej 3 wskazujących, że rozpatrywane działania są relatywnie rzadko podejmowane. Ocena taka pojawiła się dla całej populacji w odniesieniu do działań filantropijnych. Zdecydowały o tym przede wszystkim odpowiedzi respondentów ze średnich przedsiębiorstw i osób, dla których obszar CSR jest jednym z wielu obowiązków. W przekroju według sektorów, średnią ocenę powyżej 3 ukierunkowanie na działania filantropijne otrzymało jedynie w sektorze przemysłowym. Ocena ukierunkowania działań CSR poniżej 3 pojawiła się także w przypadku działań na rzecz społeczności lokalnej w odpowiedziach respondentów z sektora budownictwa.

Podobnie jak w przypadku pytania dotyczącego celów działań CSR, kolejnym rozpatrywanym zagadnieniem są relacje między kierunkami działań (interesariuszami, do których działania te są kierowane). Założono, że kierujących działaniami CSR starają się (w miarę możliwości finansowych i stopnia swobody w podejmowaniu decyzji) realizować oczekiwania wszystkich interesariuszy, traktując ich komplementarnie (nie preferują jednych kosztem drugich). Dla zweryfikowania tego założenia obliczono współczynniki korelacji Pearsona między ocenami ukierunkowania działań na rzecz poszczególnych grup interesariuszy (tabela 9).

Wszystkie uzyskane współczynniki korelacji Pearsona są dodatnie, co więcej, istotne statystycznie na poziomie  $p < 0,001$  (czyli wyższym, niż przyjęty dla rozważań w monografii poziom  $p < 0,01$ ). Takie wyniki korelacji przekraczają uzyskane w poprzednich podrozdziałach, odnoszące się do celów działań CSR i obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Można zatem stwierdzić, że dla respondentów działania CSR skierowane do poszczególnych grup interesariuszy mają charakter komplementarny.



**Tabela 9.**

Korelacje między ocenami działań CSR skierowanych do wyodrębnionych grup odbiorców (interesariuszy)

	Pracow.	Klienci	Dostaw.	Dostaw. kapit.	Władze publ.	Spół. lokalne	Folantr.
Pracow.							
Klienci	0,6590						
Dostaw.	0,6335	0,8134					
Dostaw. kapit.	0,4448	0,5685	0,6304				
Władze publ.	0,5112	0,6532	0,6443	0,6416			
Spół. lokalne	0,5104	0,4977	0,4756	0,3746	0,5560		
Folantr.	0,4544	0,4396	0,4330	0,3095	0,4138	0,7571	
Środow.	0,5112	0,4788	0,4548	0,3616	0,4113	0,6008	0,5703

Źródło: Badania własne.

Ostatnim problemem rozpatrywanym w tej części monografii jest odpowiedź na pytanie, czy różnice ocen respondentów w odniesieniu intensywności działań CSR skierowanych do poszczególnych grup interesariuszy wytłumaczyć można ich charakterystykami. Odpowiedzi na powyższe pytanie dostarczyły wyniki testu niezależności chi kwadrat, które prezentuje tabela 10.

**Tabela 10.**

Poziomy istotności dla testu niezależności chi kwadrat dla ukierunkowania działań CSR w przekroju według charakterystyk respondentów (przy  $p < 0,01$ )

Grupa respondentów	Grupy interesariuszy							
	Pracow.	Klien.	Dost..	Dost. kapit.	Wl. publ.	Spół. lokal.	Filant.	Środ..
Wielkość przedsiębior.	-	-	-	0,005	0,005	0,005	0,005	-
Sektor	-	-	0,005	-	-	0,005	0,01	-
Miejsce CSR w zakresie obowiązków	0,005	0,005	0,005	0,005	0,01	0,005	0,005	0,005

Źródło: Badania własne.

Uzyskane wyniki testu chi kwadrat wskazują, że zdecydowanie najsilniej odpowiedzi respondentów na analizowane pytanie różnicuje stanowisko (znaczenie CSR w zakresie obowiązków). W tym przekroju wartości testu niezależności chi kwadrat przekraczały przyjęty poziom istotności jeśli chodzi o określenie intensywności działań w odniesieniu do wszystkich interesariuszy. Ocena intensywności działań zależna była w przekroju respondentów według wielkości przedsiębiorstwa w przypadku czterech interesariuszy (dostawców kapitału, władz publicznych, społeczności lokalnych oraz odbiorców działań filantropijnych). Zakładaną (i wyższą) istotność statystyczną, pozwalającą stwierdzić, że

z 99% prawdopodobieństwem sektor, z którego pochodzą respondenci różnicuje ich ocenę intensywności działań skierowanych do interesariuszy uzyskano w trzech przypadkach (dostawców, społeczności lokalnych oraz odbiorców działań filantropijnych). Trzeba zauważyć, że w przypadku ukierunkowania działań CSR po raz pierwszy wielkość przedsiębiorstwa okazała się czynnikiem różnicującym odpowiedzi respondentów (test chi kwadrat nie wykazywał takiej zależności w przypadku określenia celów i obszarów odpowiedzialności). Co więcej, ten przekrój respondentów częściej niż sektor działalności różnicował oceny.

Podsumowując podrozdział dotyczący ukierunkowania działań CSR na rzecz poszczególnych grup interesariuszy, wyniki badań potwierdziły, że są one skierowane zwłaszcza do interesariuszy pierwszorzędnych. Trzy ostatnie miejsca jeśli chodzi o średnie arytmetyczne zajęli przyporządkowani do interesariuszy drugorzędnych. Taką hierarchię ocen respondentów uzyskano zarówno dla całej próby badawczej, jak i w ośmiu na dziewięć przekrojów respondentów.

Uzyskane wartości współczynników korelacji Pearsona zdecydowanie przemawiają za pozytywną weryfikacją hipotezy o komplementarności ukierunkowania działań CSR. We wszystkich 60 analizowanych przekrojach respondentów współczynniki korelacji okazały się istotne statystycznie, na poziomie  $p < 0,001$ .

Wyniki testu chi kwadrat wskazały, że zdecydowanie najsilniej ocenę ukierunkowania działań CSR różnicuje zajmowane przez respondenta stanowisko (znaczenie zarządzania CSR w ramach obowiązków). Wielkość przedsiębiorstwa reprezentowanego przez respondentów nieco częściej (w przypadku czterech interesariuszy) niż sektor (w przypadku trzech interesariuszy) wpływała istotnie na ocenę ukierunkowania działań CSR.

### **6.3.2. Opłacalność działań CSR z perspektywy grup interesariuszy**

Założono, że ukierunkowanie działań CSR najczęściej związane jest z przyjętą strategią przedsiębiorstwa, w związku z tym zarządzający CSR na poziomie operacyjnym ma ograniczone możliwości jego korygowania. Kolejne pytanie poświęcono ocenie opłacalności działań CSR w rozbiciu na grupy interesariuszy, zakładając, że respondenci odpowiedzialni za te działania są kompetentni w jej szacowaniu. W tabeli 11 zawarto ranking ocen opłacalności wydatków skierowanych do poszczególnych interesariuszy.

Ranking opłacalności działań CSR dla całej badanej populacji wskazuje, że zdaniem respondentów najbardziej opłacalne są działania skierowane do pracowników, klientów i dostawców. We wszystkich przekrojach respondentów klienci i pracownicy zajęli pierwsze miejsca, co można uznać za potwierdzenie treści przytoczonych we wprowadzeniu teoretycznym (o największym prawdopodobieństwie zwrotu nakładów skierowanych do tych grup, już w krótkim okresie). Kolejne, bardzo wysokie miejsca, przy uwzględnieniu faktu, że należą

do interesariuszy drugorzędnych, zajął działania skierowane do środowiska i społeczności lokalnych.

**Tabela 11.**

Ranking ocena opłacalności działań CSR według grup odbiorców (interesariuszy)

	Odbiorcy działań CSR							
	Prac.	Klien.	Dostaw.	Dost. kapit.	Publ.	Lokal.	Filant	Środow.
Ogółem	1	2	3	7	6	5	8	4
Duże przedsiębiorstwa	1	2	3	8	6	4	7	5
Średnie przedsiębiorstwa	2	1	4	7	6	5	8	3
Produkcja	1	2	3	8	6	5	7	4
Budownictwo	1	2	3	6	7	5	8	4
Handel	1	1	3	4	4	6	8	7
Usługi	2	1	5	7	5	4	8	3
Jedyny obowiązek	2	1	4	8	5	5	7	3
Jeden z podstawowych obowiązków	1	2	5	8	6	4	7	3
W ramach innych obowiązków	1	2	3	7	6	5	8	4

Źródło: Badania własne.

Konfrontując to zestawienie z rankingiem dotyczącym ukierunkowania działań CSR, bardzo wyraźna jest relatywnie niska pozycja w rankingu opłacalności inwestowania w relacje z władzami publicznymi (pierwsze miejsce w poprzednim rankingu i szóste w zestawieniu opłacalności). Pierwsze trzy miejsca w rankingu zajmują ci sami interesariusze, którzy zajęli miejsca od drugiego do czwartego w rankingu ukierunkowania działań (za władzami publicznymi). Co prawda nieco inna jest ich kolejność (pracownicy zajęli w rankingu opłacalności miejsce pierwsze a w rankingu ukierunkowania działań miejsce czwarte), trzeba jednak przypomnieć o bardzo małym zróżnicowaniu ocen tych trzech grup interesariuszy w ocenie ukierunkowania działań. Zdecydowanie w rankingu opłacalności (w stosunku do rankingu ukierunkowania działań) awansowały działania na rzecz środowiska naturalnego i społeczności lokalnych, a stało się to kosztem władz publicznych i dostawców kapitału. Niezmiennie ostatnie miejsce w obu rankingach zajmują działania filantropijne.

W grupie respondentów reprezentujących duże przedsiębiorstwa, różnice w zestawieniu rankingowym w stosunku do całej próby są niewielkie i dotyczą zamiany miejsc na czterech ostatnich pozycjach (działania na rzecz społeczności lokalnych zdystansowały działania na rzecz środowiska, natomiast działania filantropijne wyprzedziły opłacalność działań skierowanych do dostawców kapitału). To ostatnie przesunięcie może potwierdzać z jednej strony większą skłon-

ność do działań filantropijnych jako sposobu wzmocnienia wizerunku przez duże przedsiębiorstwa, a z drugiej strony brak kłopotów z finansowaniem działalności gospodarczej i/lub słabość nadzoru właścicielskiego (przesunięcie zdecydowanie w dół w rankingu opłacalności działań na rzecz dostawców kapitału). Różnice w rankingu (w stosunku do całej populacji) są większe w przypadku respondentów ze średnich przedsiębiorstw. W ich zestawieniu opłacalność działań podejmowanych w stosunku do klientów zdystansowała działania skierowane do pracowników. Zwraca uwagę bardzo wysoka trzecia pozycja opłacalności działań na rzecz środowiska naturalnego, które zdystansowały opłacalność działań na rzecz dostawców. Pozycje pozostałych interesariuszy są takie same, jak dla całej badanej populacji.

W przekroju według sektora, ranking według opłacalności działań jest w przypadku pierwszych trzech interesariuszy tożsamy z rankingiem dla całej próby badawczej w trzech z analizowanych sektorów (przy czym w sektorze handlu pracownicy i klienci otrzymali identyczną średnią arytmetyczną ocen). Wyjątkiem w tym ujęciu jest sektor usługowy, w którym kolejność pierwszych trzech interesariuszy jest identyczna jak w sektorze średnich przedsiębiorstw (pracownicy przed klientami i środowiskiem naturalnym), ocena opłacalności działań skierowanych do dostawców zajęła natomiast dopiero piąte miejsce (po działaniach na rzecz społeczności lokalnej). Z zestawienia rankingowego wynika, że na oceny opłacalności działań CSR stosunkowo silnie oddziałuje specyfika poszczególnych sektorów. Mogą o tym świadczyć pozycje w rankingu działań na rzecz środowiska (trzecie miejsce dla usług i dopiero siódme dla handlu), a zwłaszcza dostawców kapitału (czwarte miejsce dla handlu i ósme dla sektora produkcyjnego).

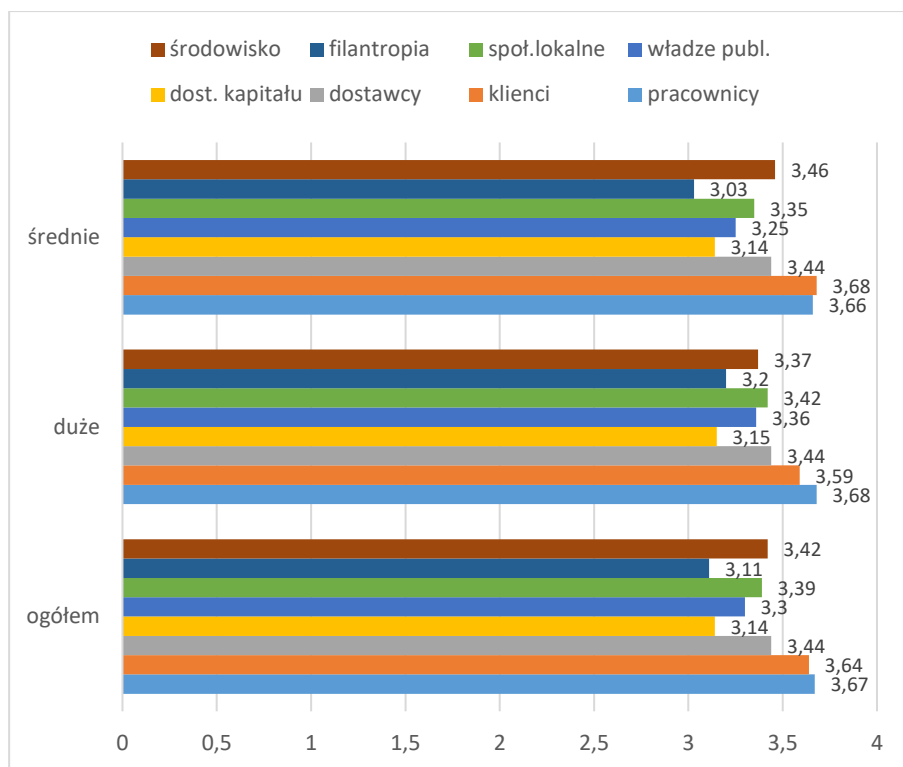
W przekroju według znaczenia CSR w zakresie obowiązków respondentów zwraca uwagę identyczny, jak dla całej populacji, ranking opłacalności działań CSR w trzeciej grupie respondentów. Grupa ta (osoby dla których nadzór nad działaniami CSR jest jednym z wielu obowiązków) jako najliczniejsza mogła zdecydować o rankingu uzyskanym dla całej populacji. Patrząc z tej perspektywy podkreślić należy, że dwie pozostałe analizowane grupy respondentów wskazały działania na rzecz środowiska naturalnego jako trzeci co do opłacalności kierunek działań. Obie te grupy wskazały także na wyższą opłacalność działań filantropijnych niż działań skierowanych do dostawców kapitału. Osoby, dla których CSR jest jedynym obowiązkiem, w odróżnieniu do pozostałych dwóch grup respondentów w tym przekroju wyżej oceniły opłacalność działań skierowanych do klientów niż do pracowników.

Dane dotyczące średnich arytmetycznych ocen opłacalności działań CSR w odniesieniu do interesariuszy w podziale na przejęte przekroje respondentów prezentują wykresy 10–12.

Zestawienie dla całej grupy badawczej wskazuje na zdecydowane przekonanie respondentów co do dominującej opłacalności działań skierowanych do pracowników i klientów. Różnica średnich statystycznych w przypadku tych dwóch grup wynosi 0,03, podczas gdy różnica między drugimi co do poziomu

oceny klientami, a trzecimi w zestawieniu dostawcami wynosi już 0,2. Bardzo zbliżoną do dostawców ocenę opłacalności otrzymały reprezentujące interesariuszy drugorzędnych środowiska naturalne (ocena o 0,02 niższa niż w przypadku dostawców) oraz społeczności lokalne (ocena o 0,05 niższa niż w przypadku dostawców). Trzeba podkreślić, że opłacalność działań skierowanych do tych dwóch grup interesariuszy została wyceniona zauważalnie wyżej od opłacalności działań na rzecz władz publicznych i dostawców kapitału (czyli należących do interesariuszy pierwszorzędnych). Na ostatnim miejscu w hierarchii wskazań opłacalności działań znalazły się wydatki filantropijne, przy czym zwraca uwagę, że zostały one ocenione tylko o 0,03 niżej niż opłacalność działań skierowanych do dostawców kapitału. Rozstęp między skrajnymi ocenami opłacalności działań (pracownicy i działania filantropijne) dla całej grupy badawczej wyniósł 0,56.

**Wykres 10.** Wycena opłacalności działań w przekroju według wielkości przedsiębiorstwa (śr. arytmetyczna)



Źródło: Badania własne.

Oceny opłacalności działań według grup interesariuszy w przypadku respondentów z dużych przedsiębiorstw były zbliżone do ocen dla całej populacji. Najwyższa różnica ocen w porównaniu do całej populacji wystąpiła w przypad-

ku działań filantropijnych, które ta grupa respondentów oceniła o 0,09 wyżej, niż średnia dla populacji. Przyczyniło się to do przesunięć w hierarchii wskazań (jako najmniej opłacalne respondenci z tej grupy ocenili działania skierowane do dostawców kapitału) oraz mniejszej rozpiętości skrajnych ocen między najwyższą i najniższą średnią arytmetyczną ocen (0,53). Poza działaniami filantropijnymi respondenci z dużych przedsiębiorstw wyżej niż respondenci z przedsiębiorstw średnich ocenili działania skierowane do większości wyodrębnionych interesariuszy (pracowników, dostawców kapitału, władz publicznych i społeczności lokalnych). Wyjątkami okazali się klienci, środowisko naturalne (opłacalność działań na ich rzecz wyżej ocenili przedstawiciele średnich przedsiębiorstw) i dostawcy (identyczny poziom oceny w obu grupach respondentów).

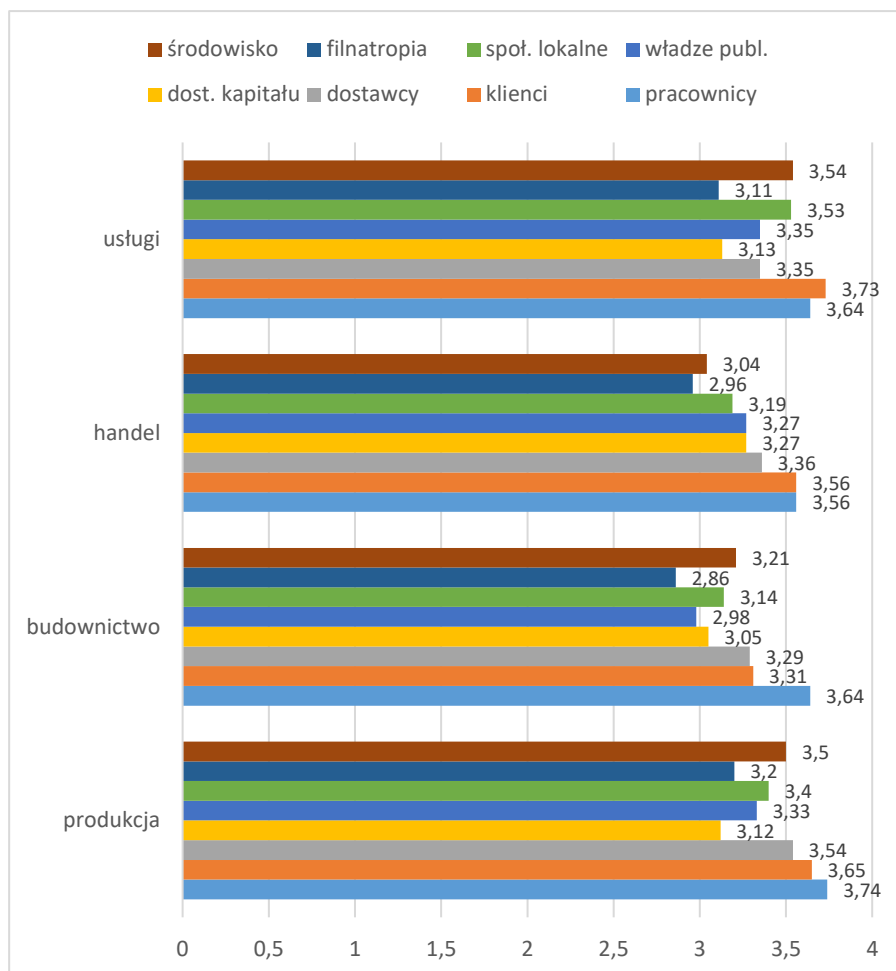
Zwraca uwagę, że w przypadku respondentów ze średnich przedsiębiorstw wystąpiła co prawda zmiana hierarchii na czele interesariuszy, ale klienci uzyskali średnią statystyczną ocen jedynie o 0,02 wyższą od pracowników. Rozstęp skrajnych ocen opłacalności był wyższy wśród respondentów ze średnich przedsiębiorstw (0,65).

Porównując otrzymane średnie arytmetyczne ocen opłacalności działań skierowanych do poszczególnych interesariuszy w przekroju respondentów według sektorów stwierdzić można, że najczęściej najwyższe oceny opłacalności dla poszczególnych grup interesariuszy pojawiały się w sektorze usługowym (klienci, władze publiczne, społeczności lokalne, środowisko) i w sektorze produkcyjnym (pracownicy, dostawcy, działalność filantropijna). Dostawcy kapitału jako docelowa grupa interesariuszy najwyższą ocenę otrzymali od respondentów z sektora handlowego.

Porównując poszczególne sektory do całej populacji, zdecydowana przewaga opłacalności inwestowania w pracowników i klientów występuje w sektorze handlowym (rozpiętość między oceną opłacalności drugiego i trzeciego ocenianego interesariusza wyniosła 0,2). Co prawda we wszystkich sektorach dwa pierwsze miejsca zajęli pracownicy i klienci, przewaga oceny opłacalności drugiego nad trzecim interesariuszem była jednak zdecydowanie niższa w pozostałych sektorach i wyniosła odpowiednio: 0,11 w sektorze produkcyjnym, 0,1 w usługach i 0,02 w budownictwie. W przypadku usług, relatywnie niewielka różnica między oceną drugiego i trzeciego w hierarchii interesariusza wynika z wysokiej oceny opłacalności działań CSR o charakterze proekologicznym. Odnosząc się do sektora handlowego, zwraca uwagę relatywnie wysoka ocena opłacalności działań na rzecz dostawców, a w przypadku budownictwa, dodatkowo niska ocena działań na rzecz klientów (średnia arytmetyczna o 0,33 niższa niż w przypadku opłacalności działań na rzecz pracowników). Jeśli rozpatrujemy pierwsze dwa miejsca w hierarchii wskazań, przewaga oceny opłacalności działań na rzecz pracowników nad klientami wyniosła 0,09 w sektorze produkcyjnym, taka sama była różnica w sektorze usługowym, przy czym wyżej oceniona została opłacalność działań skierowanych do klientów.

Rozstępy między skrajnymi ocenami były bardzo do siebie zbliżone w trzech sektorach (0,6 – handel, 0,62 – produkcja oraz usługi). Zdecydowaie najwyższy rozstępn ocen wystąpił w sektorze budownictwa (0,78).

**Wykres 11.** Wycena opłacalności działań w przekroju według sektorów działalności (śr. arytmetyczna)

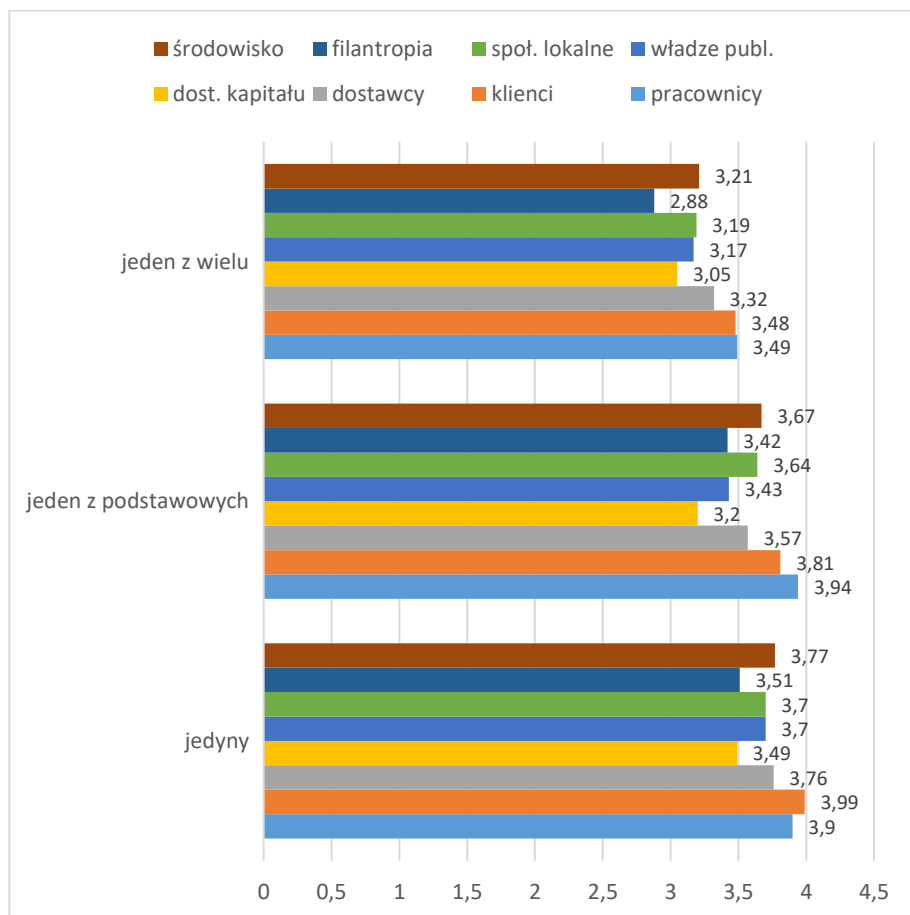


Źródło: Badania własne.

Rozpatrując różnice ocen opłacalności działań CSR w zależności od stanowiska pracy, powtarza się zależność zauważona przy wszystkich dotychczas rozpatrywanych przekrojach. Respondenci, dla których CSR jest jedynym obowiązkiem przyznali najwyższe oceny opłacalności w przypadku wszystkich interesariuszy, średnie arytmetyczne ocen opłacalności działań CSR w odniesieniu do wszystkich interesariuszy były zaś najniższe w grupie osób, dla których działania CSR są jednym z wielu obowiązków. W pierwszej z analizowanych

grup respondentów wyżej oceniona (o 0,09) została opłacalność działań skierowanych do klientów, w drugiej grupie respondentów wyżej (o 0,13) oceniona została opłacalność działań skierowanych do pracowników, w najliczniejszej trzeciej grupie respondentów także najwyższą średnią arytmetyczną ocen uzyskali pracownicy, przewaga na klientami była jednak minimalna (0,01).

**Wykres 12.** Wycena opłacalności działań według znaczenia zarządzania CSR w zakresie obowiązków (śr. arytmetyczna)



Źródło: Badania własne.

W grupie respondentów, dla których CSR jest jedynym obowiązkiem zwraca uwagę niewielkie zróżnicowanie ocen opłacalności działań na rzecz interesariuszy zajmujących w hierarchii miejsca od trzeciego do szóstego (oceny opłacalności działań na rzecz społeczności lokalnych, władz publicznych, dostawców i środowiska mieszczą się w przedziale 3,7–3,77). W drugiej grupie respondentów zbliżone są oceny opłacalności działań na rzecz interesariuszy zajmujących



trzecie i czwarte miejsce w hierarchii (różnica 0,03 w przypadku oceny środowiska naturalnego i społeczności lokalnych). W grupie respondentów, dla których działania CSR są jednym z wielu obowiązków zbliżone oceny uzyskano dla ineteresariuszy zajmujących w hierarchii miejsca od czwartego do szóstego (oceny dla władz publicznych, społeczności lokalnych i środowiska wynoszą od 3,17 do 3,21).

Rozpatrując rozpiętość skrajnych ocen opłacalności działań skierowanych do poszczególnych interesariuszy, najmniejsza jest ona w grupie respondentów, dla których CSR jest jedynym obowiązkiem (0,5), największa zaś w grupie osób, dla których działania CSR są jednym z podstawowych obowiązków (0,74). Przewaga dwóch najwyżej ocenianych grup interesariuszy nad trzecim w kolejności (środowiskiem naturalnym w przypadku dwóch pierwszych grup i dostawcami w grupie osób, dla których działania CSR są jednym z wielu obowiązków) była zbliżona, wynosząc od 0,13 do 0,16.

Porównując uzyskane średnie arytmetyczne dotyczące dwóch zestawień, tj. ukierunkowania i opłacalności działań CSR dla całej populacji, zauważyć można znacznie mniejszą rozpiętość w drugim z zestawień. Jest to między innymi wynikiem faktu, że wszystkie uzyskane średnie arytmetyczne dotyczące opłacalności działań (także dotyczące działań filantropijnych) przekroczyły średnią 3,0. Można zatem postawić tezę, że zdaniem respondentów działania CSR ukierunkowane na wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa (także odbiorców działań filantropijnych) są opłacalne, przynoszą bowiem więcej korzyści niż kosztów.

Jeśli jednak porównamy uzyskane średnie arytmetyczne w ujęciu bezwzględny, to w przeciwieństwie do zestawienia dotyczącego ukierunkowania działań, w zestawieniu dotyczącym ich opłacalności nie pojawiła się średnia arytmetyczna na poziomie 4 lub wyższym (najbliżej tego wyniku (3,99) była ocena opłacalności działań skierowanych do klientów w grupie respondentów zajmujących się jedynie CSR). Tak więc w przypadku działań podejmowanych w stosunku do najistotniejszych interesariuszy, respondenci nieco niżej oceniają opłacalność tych działań niż ich intensywność.

Kontynuując analizę powyższej obserwacji okazuje się, że wyższe oceny opłacalności działań CSR niż ich intensywności, w odniesieniu do interesariuszy pierwszorzędnych wystąpiły jedynie w przypadku pracowników. Zdecydowanie największa ujemna różnica między opłacalnością działań a ich intensywnością występuje w przypadku władz publicznych. Może to wskazywać, że przedsiębiorstwa utrzymują dobre stosunki z władzami, czując się zobowiązane do tego przepisami prawnymi (w obawie przed karami, instytucjami kontrolnymi), słabo odczuwając ewentualne wsparcie ze strony władz publicznych. Godne podkreślenia jest, że opłacalność działań skierowanych do interesariuszy drugorzędnych została wyceniona wyżej niż intensywność działań CSR do nich skierowana (o 0,11 w przypadku społeczności lokalnych, o 0,13 w przypadku działań filantropijnych oraz o 0,28 w przypadku środowiska naturalnego). Jednocześnie wyraźnie niższe oceny intensywności działań CSR i zbliżone do innych obsza-

rów oceny ich opłacalności, świadczyć może o powstrzymaniu się przed działaniami, co do których wątpliwe jest uzyskanie zwrotu (o ukierunkowaniu wydatków z uwzględnieniem perspektywy ekonomicznej). Jest to zwłaszcza widoczne w przypadku społeczności lokalnych, zajmujących szóste miejsce w hierarchii intensywności działań CSR i trzecie, jeśli chodzi o ich opłacalność.

Kolejnym rozpatrywanym zagadnieniem są relacje między ocenami opłacalności działań w stosunku do poszczególnych interesariuszy. Założono, że kierujących działaniami CSR traktują działania i ich opłacalność na rzecz wszystkich interesariuszy komplementarnie, jako spójny system. Dla zweryfikowania tego założenia obliczono współczynniki korelacji Pearsona między ocenami opłacalności działań na rzecz poszczególnych grup interesariuszy (tabela 12).

**Tabela 12.**

Korelacje między oceną opłacalności działań CSR skierowanych do wyodrębnionych grup odbiorców (interesariuszy)

	<b>Pracow.</b>	<b>Klienci</b>	<b>Dostaw.</b>	<b>Dostaw. kapit.</b>	<b>Władze publ.</b>	<b>Spół. lokalne</b>	<b>Filantr.</b>
Pracow.							
Klienci	0,5835						
Dostaw.	0,5819	0,7007					
Dostaw. kapit.	0,3570	0,5271	0,5682				
Władze publ.	0,3856	0,5243	0,5353	0,5254			
Spół. lokalne	0,4659	0,4695	0,3932	0,2890	0,5320		
Folantr.	0,4299	0,3473	0,3825	0,2752	0,4400	0,6601	
Środow.	0,4612	0,4221	0,3939	0,3242	0,4402	0,6382	0,5754

Źródło: Badania własne.

W tabeli 12 wszystkie współczynniki korelacji Pearsona są dodatnie i istotne statystycznie na poziomie  $p < 0,001$  (czyli wyższym, niż przyjęty dla wszystkich badań w monografii poziom  $p < 0,01$ ). Można zatem stwierdzić, że w przypadku oceny opłacalności działań CSR (podobnie jak w przypadku ich ukierunkowania) dla respondentów mają one charakter komplementarny.

Dla określenia, jakie cechy respondentów najsilniej wpływają na oceny opłacalności działań CSR skierowanych do poszczególnych interesariuszy wykorzystano test niezależności chi kwadrat (tabela 13).

najsilniej oceny opłacalności działań CSR różnicowało miejsce CSR w zakresie obowiązków respondenta. Oczekiwany poziom istotności statystycznej wystąpił w odniesieniu do sześciu z ośmiu interesariuszy. Nie odnotowano go jedynie w przypadku oceny opłacalności działań skierowanych do dostawców i dostawców kapitału. Test chi kwadrat wskazał, że przekrój sektorowy respondentów powoduje zróżnicowanie odpowiedzi na anlizowane pytanie w przypadku trzech grup interesariuszy tj. klientów, dostawców i środowiska naturalnego. Nie uzyskano natomiast założonego poziomu istotności testu w przypadku prze-

kroju respondentów według wielkości przedsiębiorstwa. Podobnie zatem jak w przypadku celów i obszarów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa, oceny opłacalności działań skierowanych do poszczególnych interesariuszy w niewielkim stopniu zależały od wielkości przedsiębiorstwa zatrudniającego respondenta.

**Tabela 13.**

Poziomy istotności dla testu niezależności chi kwadrat w odniesieniu do opłacalności działań CSR w przekroju według charakterystyk respondentów (przy  $p < 0,01$ )

Grupa respondentów	Interesariusze							
	Prac.	Klien.	Dost..	Dost. kapit.	Wl. publ.	Spol. lokalne	Filantr.	Środ.
Wielkość przedsiębiorstwa	-	-	-	-	-	-	-	-
Sektor	-	0,01	0,01	-	-	-	-	0,005
Miejsce CSR w zakresie obowiązków	0,005	0,005	-	-	0,005	0,005	0,005	0,005

Źródło: Obliczenia własne.

Ostatnie zagadnienie badawcze dotyczy związku intensywności działań ukierunkowanych na poszczególnych interesariuszy (w dużej mierze narzucanych na poziomie strategii przedsiębiorstwa) i ich opłacalności. Mając do dyspozycji oceny w tych dwóch zakresach, możliwe jest sprawdzenie, czy przedsiębiorstwa kierują swe działania w ramach CSR na interesariuszy, którzy zapewniają zwrot poniesionych nakładów. Na potrzeby weryfikacji takiej hipotezy dokonano obliczeń korelacji między ocenami intensywności działań CSR i ich opłacalności według grup odbiorców (tabela 14).

Wszystkie obliczone współczynniki korelacji są dodatnie, niemal wszystkie współczynniki korelacji okazały się istotne statystycznie na poziomie  $p < 0,001$  (wartości te w tabeli zaznaczone są pogrubioną czcionką). W przypadku jednej korelacji, odnoszącej się do intensywności i opłacalności działań skierowanych do pracowników w sektorze budownictwa, istotność statystyczna była nieco niższa ( $p < 0,01$ ), ale mieszcząca się w przyjętym poziomie istotności ( $p < 0,01$ ). Jedynym przypadkiem, gdy współczynnik korelacji okazał się niewystarczający, wskazując na brak wystarczającego związku między intensywnością i opłacalnością działań, były odpowiedzi respondentów zajmujących się wyłącznie CSR w odniesieniu do klientów (zaznaczony w tabeli kursywą).

Weryfikacja hipotezy o związku intensywności działań CSR z ich opłacalnością była istotna w kontekście uzyskania nieco innych hierarchii wskazań w przypadku obu przekrojów. Otrzymane wartości współczynników korelacji przemawiają za pozytywną weryfikacją hipotezy o ukierunkowaniu działań CSR w zależności od ich opłacalności. Respondenci widzą duży związek między intensywnością działań na rzecz poszczególnych interesariuszy i ich opłacalno-

ścią, działania te są zatem dobrze (z perspektywy ekonomicznej) ukierunkowane.

**Tabela 14.**

Korelacja między ocenami intensywności działań CSR i ich opłacalności według grup odbiorców (interesariuszy) (przy  $p < 0,01$ )

Grupy respondentów	Odbiorcy działań CSR							
	Pracow.	Klienci	Dostaw	Dostaw. kapit.	Władze publ.	Spol. lokalne	Filant.	Środow.
Ogółem	0,4726	0,4359	0,5204	0,5660	0,51256	0,5094	0,6295	0,5657
Duże przedsiębior.	0,5569	0,4950	0,5366	0,5891	0,5025	0,5369	0,6682	0,6324
Średnie przedsiębior.	0,4086	0,3879	0,5089	0,5504	0,5194	0,4885	0,5940	0,5205
Produkcja	0,5168	0,4224	0,4227	0,5360	0,4440	0,4713	0,6230	0,5778
Budown.	0,3223	0,5513	0,6194	0,5634	0,6902	0,6557	0,6970	0,5220
Handel	0,3093	0,3312	0,5568	0,6229	0,5841	0,5493	0,6931	0,4792
Usługi	0,5105	0,4755	0,5992	0,5976	0,5460	0,5230	0,5898	0,5950
Jedyny obowiązek	0,4124	0,3540	0,4639	0,5028	0,6278	0,6082	0,7995	0,6353
Jeden z podst. obowiązków	0,3796	0,3575	0,5044	0,5509	0,5560	0,5499	0,6977	0,6212
W ramach innych obowiązków	0,4535	0,4376	0,5129	0,5733	0,4586	0,4295	0,5177	0,4849

Źródło: Badania własne.

Podsumowując podrozdział dotyczący opłacalności działań CSR skierowanych do poszczególnych grup interesariuszy należy podkreślić, że pierwsza ze sformułowanych na jego potrzeby hipotez została jedynie częściowo pozytywnie zweryfikowana. Z jednej strony, respondenci najwyżej ocenili opłacalność działań skierowanych do trzech grup interesariuszy pierwszorzędnych. Z drugiej strony opłacalność działań na rzecz dwóch kolejnych grupy interesariuszy pierwszorzędnych (władz publicznych i dostawców kapitału) została oceniona niżej niż skierowane do dwóch grup interesariuszy drugorzędnych.

Podobnie jak we wszystkich dotychczas omawianych przekrojach danych, uzyskane wartości współczynników korelacji Pearsona zdecydowanie przemawiają za pozytywną weryfikacją hipotezy o tym, że opłacalność działań skierowanych do poszczególnych interesariuszy ma dla kierujących tym obszarem charakter komplementarny. We wszystkich 60 analizowanych przekrojach respondentów współczynniki korelacji okazały się istotne statystycznie, na poziomie  $p < 0,001$ .

Wyniki testu chi kwadrat wskazały, że zdecydowanie najsilniej ocenę opłacalności działań CSR przedsiębiorstwa różnicuje zajmowane przez respondenta

stanowisko (znaczenie zarządzania CSR w ramach obowiązków). Przynależność sektorowa respondenta różnicowała ocenę opłacalności działań w odniesieniu do trzech interesariuszy, wielkość przedsiębiorstwa natomiast nie wpływała istotnie na zróżnicowanie ocen respondentów.

Mimo zróżnicowania hierarchii wskazań co do ukierunkowania i opłacalności działań na rzecz wyodrębnionych grup interesariuszy, zestawienie korelacji między ocenami w tych dwóch przekrojach pozwoliło na pozytywne zweryfikowanie ostatniej postawionej w monografii hipotezy badawczej. Istotne statystycznie wielkości korelacji wskazują, że respondenci widzą związek między ukierunkowaniem działań CSR na rzecz wyodrębnionych grup interesariuszy a ich opłacalnością.



## Rozdział 7.

### Ograniczenia uzyskanych wyników oraz dalsze kierunki badań

Badania przeprowadzone na potrzeby monografii miały na celu określenie sposobu realizacji działań CSR w polskich przedsiębiorstwach na poziomie operacyjnym. Nie do końca udało się oddzielić szczebel strategiczny od operacyjnego, biorąc pod uwagę, że spośród osób deklarujących, że CSR jest jednym z ich podstawowych obowiązków pewien udział mieli przedstawiciele zarządu, a nawet właściciele i prezesi zarządu. Nie można również wykluczyć, że wśród grupy osób, dla których CSR jest jednym z wielu obowiązków, znajdują się także osoby z najwyższego szczebla zarządzania. W przypadku tej grupy respondentów występować mogą niewielkie różnice między przyjętymi przez przedsiębiorstwo założeniami strategicznymi a ich realizacją na szczeblu operacyjnym.

Uzyskane wyniki badań w wielu przekrojach odbiegają od wyników przytoczonych badań międzynarodowych, zwłaszcza przeprowadzanych w grupie menedżerów najwyższego szczebla. Ponieważ nie przeprowadzono wśród zarządzających całym przedsiębiorstwami podobnych badań w Polsce, można jedynie postawić kolejną roboczą hipotezę badawczą, że występują różnice między założeniami strategicznymi CSR (prezentowanymi przez menedżerów najwyższego szczebla) a ich realizacją na szczeblu operacyjnym. Zweryfikowanie powyższej hipotezy wymagałoby przeprowadzenia badania w grupie wyłącznie zarządzających całym przedsiębiorstwem (odpowiadających za przyjęcie i realizację strategii przedsiębiorstwa). Po ewentualnym pozytywnym zweryfikowaniu hipotezy dotyczącej różnic między założeniami strategicznymi CSR a ich realizacją na szczeblu operacyjnym, należałoby dla potwierdzenia specyfiki postrzegania zadań CSR na szczeblu operacyjnym przeprowadzić badania wśród zarządzających CSR w innych krajach.

Alternatywną hipotezą, do zakładającej inne założenia dotyczące CSR na poziomie strategicznym i operacyjnym jest hipoteza, że polskie przedsiębiorstwa w sposób specyficzny podchodzą do CSR (czyli założenia dotyczące CSR są podobne na szczeblu strategicznym i operacyjnym, a uzyskane wyniki odpowiadają także preferencjom na szczeblu strategicznym). Podobnie jak w przypadku poprzedniej hipotezy roboczej, weryfikację takiej hipotezy umożliwiłyby badania wśród zarządzających całym przedsiębiorstwem. Tutaj jednak pojawia się poważne ograniczenie co do możliwości uzyskania wiarygodnych danych ze względu na bieżącą sytuację gospodarczą. Przeprowadzenie badań porównawczych wśród zarządzających całym przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu spowodowanego pandemią, skutkującego pogorszeniem się sytuacji gospodarczej większości sektorów gospodarczych, mogłoby nie być w pełni porównywalne z badaniem przeprowadzonym przed pandemią. Bieżącym priorytetem dla wielu

przedsiębiorstw staje się przetrwanie, w tym minimalizacja kosztów, także obejmująca obszar wydatków kojarzonych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. W związku z tym, badania dotyczące przesłanek, celów, ukierunkowania i oceny ich opłacalności działań CSR skierowane do przedstawicieli ścisłego kierownictwa przedsiębiorstw będzie wiarygodne (porównywalne do już przeprowadzonych badań) dopiero po ustąpieniu skutków kryzysu.

Do problemu, na ile otrzymane wyniki przedstawione w niniejszej monografii przyczyniają się do rozwoju badań nad CSR, można odnieść się uwzględniając kolejne podjęte problemy badawcze. Pozwala to na zaproponowanie większej ilości kierunków dalszych badań (poza wyżej zaproponowanymi) oraz sformułowanie implikacji o charakterze teoretycznym i praktycznym.

Z perspektywy celu podejmowania działań CSR w ujęciu strategicznym, badanie dowiodło znaczenia budowania wizerunku jako celu priorytetowego. Badanie było nakierowane przede wszystkim na określenie hierarchii celów (relatywnie ogólne opisanie wariantów odpowiedzi), co nie pozwala na określenie, na ile podejmowane przez przedsiębiorstwa działania CSR nastawione na poprawę wizerunku związane są z rzeczywistymi i długoterminowymi korzyściami dostarczanymi otoczeniu, a na ile są działaniami pozorowanymi. Niewiadomą pozostaje także, jakie szczegółowe działania podejmują przedsiębiorstwa w celu poprawy wizerunku i jak oceniają ich skuteczność. Priorytetowe traktowanie przez respondentów działań wizerunkowych powoduje, że jest to kierunek rozważań, który zasługuje na osobne badania.

W hierarchii celów strategicznych CSR zwraca uwagę drugie miejsce działań zmierzających do poprawy stanu środowiska naturalnego. Przyczyną takiej pozycji w hierarchii (wyprzedzenia celu w postaci przeciwdziałania konkurencji) może być fakt, że część przedsiębiorstw traktuje działania na rzecz środowiska jako istotny element budowania wizerunku. Podstawowe pytanie, na które należałoby znaleźć odpowiedź w dalszych badaniach brzmi: czy przedsiębiorstwa polskie z własnej inicjatywy dbają o środowisko cechując się wysoką świadomością, czy też jest to skutek nacisków regulacyjnych ze strony państwa oraz oczekiwań otoczenia gospodarczego i pracowników?

Wstępną próbę odpowiedzi na postawione wyżej pytanie można podjąć na podstawie uzyskanych już wyników. Sympatyczne są jednocześnie wysokie oceny poprawy wizerunku jako celu działań CSR i poprawy stanu środowiska oraz niewielka różnica między tymi ocenami w grupie respondentów zajmujących się wyłącznie CSR. Biorąc pod uwagę, że wśród respondentów z tej podgrupy dominują osoby z sektora produkcyjnego (36 na 71 osób zajmujących się jedynie CSR), można założyć, że motywem powoływania przez przedsiębiorstwo samodzielnego stanowiska ds. CSR w części przypadków była uciążliwość dla środowiska, a jednym z podstawowych zadań tego kierownika jest jej ograniczenie. Za takim wnioskiem przemawia także największa różnica w ocenach (wśród rozpatrywanych strategicznych celów CSR) znaczenia ochrony środowiska między respondentami dla których CSR jest jedynym obowiązkiem (średnia arytmetyczna ocen 4,06) a respondentami, dla których CSR jest jednym z wielu



obszarów odpowiedzialności (średnia arytmetyczna ocen 3,26). Obok źródła motywacji do podjętych działań (inicjatywa własna czy naciski regulacyjne i społeczne) kolejnym obiecującym kierunkiem badań jest zakres podejmowanych działań na rzecz środowiska naturalnego. Podstawowe w tym zakresie wydaje się uzyskanie odpowiedzi na pytanie: na ile działania skierowane na rzecz środowiska naturalnego przekraczają obowiązki narzucone regulacjami?

Co prawda przeciwdziałanie konkurencji jako cel działań CSR zajęło dopiero trzecie miejsce w hierarchii celów strategicznych, jednak poziom średniej oceny tego celu (3,33) wskazuje, że obserwacja działań konkurencji w obszarze CSR jest ważną płaszczyzną odniesienia. Konfrontacja oceny przeciwdziałania konkurencji i budowania wizerunku (znacznie wyżej ocenionego) może wskazywać, że przedsiębiorstwa starają się prowadzić samodzielną, oryginalną politykę CSR. Nie można jednak wykluczyć, że ocena tego celu jest nieco zaniżona, ponieważ zarządzający obszarem CSR mogą nie przyznawać się do kopiowania pomysłów konkurencji. Ewentualne badania na ten temat mogą być obciążone znaczącym subiektywizmem respondentów, dlatego wymagają odpowiednio zbudowanego narzędzia badawczego.

Pozyskanie środków zewnętrznych jako cel działań CSR uzyskało co prawda najniższą średnią ocenę, przekroczyła ona jednak minimalnie poziom 3. (wariant odpowiedzi „częściowo dotyczy mojego przedsiębiorstwa”). Czynniki ten nie jest zatem obojętny przy podejmowaniu działań z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu. Dalsze badania w tym zakresie powinny skupić się na stwierdzeniu z jakich źródeł przedsiębiorstwa czerpią dofinansowanie działań z zakresu CSR (ze szczebla samorządowego, rządowego czy unijnego), jak oceniają ich dostępność, ukierunkowanie (na jakie działania mogą otrzymać dofinansowanie) i przełożenie wykorzystanego finansowania zewnętrznego na wyniki przedsiębiorstwa. Tego typu badania byłyby istotne nie tylko z perspektywy przedsiębiorstw (które uzyskałyby wskazówkę, gdzie aplikować po wsparcie) ale także sektora publicznego (na jakie działania zaproponować wsparcie finansowe).

Odnosząc się do implikacji teoretycznych tej części wyników badań, potwierdziło się, że przedsiębiorstwa wykorzystują działania CSR jako sposób poprawy wizerunku (Melo & Garrido-Morgado, 2012; Xie et al., 2019). Biorąc pod uwagę poziom uzyskanych ocen potwierdziło się także, że istotną częścią działań CSR jest poprawa stanu środowiska naturalnego oraz przeciwdziałanie konkurencji (Munodawafa & Johl, 2019). Wyniki badania nie potwierdziły natomiast, że większe firmy chętniej angażują się w CSR wspierający wizerunek (Adams et al., 1998). Oceny celów CSR (w tym poprawa wizerunku) są co prawda wyższe w przedsiębiorstwach dużych niż średnich, ale bardzo nieznacznie. Dodatkowo w przekroju respondentów według wielkości reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw, w odniesieniu do żadnego z rozpatrywanych celów strategicznych nie wystąpiło istotne statystycznie zróżnicowanie odpowiedzi.

Interesujące z perspektywy implikacji praktycznych jest, że najsilniej hierarchię rozpatrywanych celów strategicznych CSR różnicuje sektor działalności

gospodarczej. Występujące różnice w ocenie wskazują, że wyniki badań dotyczące różnych sektorów działalności gospodarczej nie powinny być traktowane jako w pełni porównywalne. Potwierdzają to ustalenia Khan, Serafeim i Yoon (2016), że wymogi zrównoważonego rozwoju mogą być różne w różnych sektorach działalności gospodarczej. Zróżnicowania ocen celów CSR w przekroju sektorowym wskazuje na konieczność obserwacji działań konkurencji w zakresie CSR, zwłaszcza konkurencji najbliższej. Wynikającym z tego zaleceniem jest dostosowanie programów społecznej odpowiedzialności do specyfiki sektora (rynków docelowych) i informowanie o podjętych działaniach otoczenia, w celu poprawy (utrzymania) wizerunku. Z perspektywy sektora publicznego, powinien on drogą dofinansowania wspierać i ukierunkowywać oczekiwane od przedsiębiorstw działania w ramach CSR, z uwzględnieniem specyfiki sektorowej.

Interpretując wyniki dotyczące hierarchizacji domen CSR rozpatrywanych z perspektywy piramidy Carrolla należy zacząć od przypomnienia sposobu doboru respondentów. Wybrana na potrzeby niniejszej monografii grupa respondentów z jednej strony reprezentuje wyłącznie środowisko biznesowe, z drugiej strony, w niewielkim stopniu obejmuje najwyższy szczebel zarządzania. Wspomnieć w tym miejscu należy o poważnych rozbieżnościach w hierarchizacji domen piramidy CSR w przypadku skierowania badań do różnych grup respondentów, na co zwrócono uwagę w rozdziale zawierającym przegląd dotychczasowych badań. Członkowie zarządów przedsiębiorstw, zarówno w krajach rozwiniętych jak i rozwijających się, wskazują najczęściej jako podstawową domenę CSR odpowiedzialność ekonomiczną, a dalsza kolejność domen jest zwykle zgodna z piramidą w ujęciu wyjściowym (Carroll 1979, 1991). Deklaracja taka jest zgodna z oczekiwaniami akcjonariuszy (właścicieli) i Rad nadzorczych, od których zależy utrzymanie posad przez członków zarządu.

Zajmujący się CSR w polskich przedsiębiorstwach na szczeblu operacyjnym nie potwierdzają hierarchizacji domen społecznej odpowiedzialności zgodnej z klasyczną piramidą Carrolla, wskazując na dominację odpowiedzialności prawnej i etycznej nad ekonomiczną. Taka hierarchia domen jest zgodna z badaniami oczekiwań klientów w USA i zbliżona do oczekiwań klientów z Korei Południowej (Rim & Dong 2018). Można na tej podstawie założyć, że zarządzający obszarem CSR na szczeblu operacyjnym bardziej starają się dostosować do oczekiwań interesariuszy niż podporządkować się strategii CSR sformułowanej przez zarząd (zakładając, że zarządy polskich przedsiębiorstw także na pierwszym miejscu stawiają cele ekonomiczne, a oczekiwania polskich klientów są zbliżone do oczekiwań klientów z USA). Może to też wskazywać, że zarządzający CSR na poziomie operacyjnym mają częstszy i bliższy kontakt z interesariuszami (w tym klientami) niż z naczelnym kierownictwem. Weryfikacja powyższych założeń stanowi kierunek dalszych badań.

Zestawienie wyników dotychczas przeprowadzonych badań ankietowych dotyczących postrzegania istotności poszczególnych domen CSR wskazuje na zróżnicowanie odpowiedzi w zależności od miejsca zajmowanego przez respon-

denta w organizacji lub jej otoczeniu. Różni respondenci mają różne zadania (w przypadku zarządzających różnych szczebli) i oczekiwania (w przypadku interesariuszy). Ponieważ żadne poprzednie badania nie były skierowane do wybranej na potrzeby monografii grupy respondentów, nie można ich bezpośrednio odnieść do wyników innych badań. Można natomiast podjąć próbę odniesienia się do sugerowanej w jednym z pierwszych badań poświęconych piramidzie Carrolla substytucyjności domeny ekonomicznej i wszystkich pozostałych (Aupperle i in. 1985). Przywołane wyniki badań (przy podkreśleniu, że ich respondentami byli zarządzający całym przedsiębiorstwem) zdecydowanie nie potwierdzają się w niniejszej monografii. Zarządzający CSR na szczeblu operacyjnym nie traktują wyodrębnionych w ramach piramidy domen jako konkurencyjnych. Silna korelacja dodatnia między wszystkimi obszarami odpowiedzialności CSR potwierdza natomiast konkluzje nowszych publikacji, że poszczególne domeny CSR wzajemnie się przenikają (Carroll 2016; Wagner-Tsukamoto 2019). Konfrontując badania z lat 80., w których uczestniczył także twórca piramidy CSR i jego dalsze prace, nasuwa się wniosek, że uzyskane wyniki i konkluzje ewoluują. Może to wynikać ze wzrostu świadomości i zmiany nastawienia do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i osób nimi zarządzających. Dodatkowo w latach 80. dominował także w skali makroekonomicznej liberalizm gospodarczy, czyli spojrzenie na gospodarkę i CSR zgodne z poglądami Friedmana (Friedman 1970). Dlatego zarządzający przedsiębiorstwami na wszelkie działania kojarzone ze społeczną odpowiedzialnością mogli spoglądać z perspektywy generowanych przez nie kosztów, których zwrot był dalece niepewny. Nowsze badania coraz częściej wskazują na konieczność rozbudowywania i uzupełniania strategii CSR, także ze względu na oczekiwania szeroko rozumianego otoczenia przedsiębiorstwa.

Przechodząc do implikacji praktycznych dotyczących tej części wyników badań, jeśli przyjmiemy, że zarządzający CSR na szczeblu operacyjnym realizują w praktyce wskazaną przez siebie hierarchię, należy rozważyć nową hierarchizację domen w piramidzie Carrolla, co mogłyby doprowadzić do korekty strategii CSR w stronę dowartościowania działań związanych z przestrzeganiem prawa i zagadnień etycznych. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że respondenci zapewne działają w ramach przydzielonego im budżetu i nie czują spoczywającej na sobie odpowiedzialności za wyniki finansowe całego przedsiębiorstwa. Taka interpretacja uzyskanych wyników wyjaśniałaby m.in. dopiero trzecie miejsce w hierarchii ich ocen odpowiedzialności ekonomicznej. Przed podjęciem decyzji o korekcie strategii CSR należy zweryfikować opłacalność podejmowanych działań. Nie można wykluczyć (co jednak wymaga weryfikacji badaniami wśród zarządzających całym przedsiębiorstwem), że przedsiębiorstwa polskie są o tyle specyficzne, że już na poziomie strategii zakładają kolejność preferencji zgłaszanych przez zarządzających CSR na poziomie operacyjnym. Gdyby tak było w istocie, implikacją praktyczną byłaby sugestia, aby przedsiębiorstwa powiadomiły o swoich priorytetach w ramach CSR otoczenie. Poprawiłoby to ich wizerunek, także wśród partnerów biznesowych przestrzegających

zasad CSR. Bardziej prawdopodobny jednak wydaje się scenariusz, że występują różne preferencje co do działań CSR na różnych (strategicznym i operacyjnym) poziomach zarządzania. W takim przypadku należy rozważyć, czy dzieje się to za zgodą naczelnego kierownictwa i jakie przynosi efekty. Jednym z wariantów jest, że np. działania dostosowane do oczekiwań klientów (preferowanie odpowiedzialności prawnej i etycznej) przekładają się na lojalność klientów i w konsekwencji na osiągnięte wyniki ekonomiczne. Zarządzający całym przedsiębiorstwem mogą pozostawiać swobodę w poczynaniach realizującym CSR na poziomie operacyjnym, pod warunkiem osiągnięcia dobrych efektów ekonomicznych, oficjalnie deklarując dominację w strategii spojrzenia ekonomicznego. Wariantem alternatywnym jest niższa od oczekiwanej efektywność operacyjnych działań CSR, częściowo na skutek przyjęcia innych priorytetów niż założonych w strategii CSR. W takim przypadku należy zasugerować zwiększenie kontroli ze strony naczelnego kierownictwa nad opłacalnością działań CSR podejmowanych na szczeblu operacyjnym.

Trzecia część badań odnosiła się do ukierunkowania i opłacalności działań CSR w odniesieniu do poszczególnych grup interesariuszy. Wyniki dotyczące ukierunkowania działań nie wymagają pogłębionych rozważań i interpretacji, są bowiem w większości zgodne z modelem literaturowym i dotychczasowymi badaniami. Priorytety strategiczne dotyczące ukierunkowania działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu zostały prawdopodobnie określone w oparciu o medel teoretyczny (priorytetowe traktowanie interesariuszy pierwszorzędnych). Priorytety te są bez korekt ze strony odpowiadających za CSR realizowane na poziomie operacyjnym. Wniosek ten nie jest sprzeczny z hipotezą ewentualnego braku zgodności hierarchią domen CSR na szczeblu strategicznym i operacyjnym. Działania skierowane do poszczególnych interesariuszy mogą mieć różny charakter (preferowanie działań zapewniających przestrzeganie prawa, zawartych umów i norm etycznych), przy zachowaniu hierarchii ich odbiorców (kierowanie większej uwagi na interesariuszy pierwszorzędnych).

Interesariusze pierwszorzędni, jeśli chodzi o ukierunkowanie działań CSR, uzyskali w komplecie wyższe oceny od interesariuszy drugorzędnych. Jedyną obserwacją niezgodną z wskazaniami teoretycznymi było to, że w grupie interesariuszy pierwszorzędnych najwyższych ocen nie osiągnęli klienci i pracownicy. Grupy te zostały zdystansowane (co prawda minimalnie) przez relacje z władzami publicznymi. Najwyższą średnią ocen dla władz publicznych można powiązać z hierarchizacją domen wskazaną przez respondentów (najwyższe oceny przyznane odpowiedzialności prawnej). Może to także wskazywać, że w obowiązkach odpowiedzialnych za CSR zawarto dbałość o przestrzeganie regulacji wprowadzonych przez państwo (unikanie ewentualnych kar ze strony instytucji kontrolnych) jako jedno z podstawowych kryteriów oceny ich pracy.

W implikacjach praktycznych wynikających z tej części badań należy podkreślić, że mimo ewentualnie nie do końca zgodnego postrzegania priorytetów CSR na szczeblu strategicznym i operacyjnym (z perspektywy domen odpowiedzialności) zarządzający na szczeblu operacyjnym przestrzegają wskazań głów-

nego kierownictwa, jeśli chodzi o hierarchizację interesariuszy przedsiębiorstwa. Istotne z tej perspektywy jest odpowiednie sformułowanie strategii CSR, uwzględniającej sposób jej realizacji przez zarządzających na szczeblu operacyjnym.

O ile ukierunkowanie działań CSR było zgodne z dotychczasowymi badaniami, nie w pełni hierarchia ta znalazła odzwierciedlenie w ocenie opłacalności działań skierowanych do poszczególnych grup interesariuszy. Interpretacja tej części wyników badania wymaga wprowadzenia dwóch dodatkowych zastrzeżeń. Z jednej strony, realizujący działania CSR na szczeblu operacyjnym oceniają je ze swojej, w dużej mierze subiektywnej perspektywy. Mogą oni nie w pełni rzetelnie oceniać uzyskane efekty, zwłaszcza jeśli chodzi o aspekty finansowe, sugerując się skutecznością w postaci reakcji odbiorcy działań. Z drugiej strony, wydają się oni bardziej kompetentni w określaniu hierarchii opłacalności działań od pracowników pionu finansowego, którzy często nie są w stanie na podstawie zbiorczych danych finansowych określić opłacalności działań podjętych w stosunku do poszczególnych interesariuszy (tym bardziej, że część z efektów jest niemierzalna lub przesunięta w czasie).

Konfrontując oceny opłacalności z rankingiem dotyczącym ukierunkowania działań, bardzo wyraźna jest relatywnie niska pozycja w rankingu opłacalności inwestowania w relacje z władzami publicznymi (pierwsze miejsce w rankingu dotyczącym ukierunkowania działań i szóste w zestawieniu opłacalności). Respondenci z jednej strony widzą zatem konieczność przestrzegania prawa i wnoszenia podatków i opłat na rzecz sektora publicznego, z drugiej strony, relatywnie nisko oceniają korzyści z współpracy z tym sektorem. Co prawda średnia ocena opłacalności działań na rzecz władz publicznych wyniosła 3,3 (powyżej odpowiedzi „częściowo dotyczy mojego przedsiębiorstwa”), jednak środowisko oraz społeczności lokalne (zaliczani do interesariuszy drugorzędnych) otrzymały od respondentów wyższe oceny opłacalności. Opłacalność działań na rzecz środowiska i społeczności lokalnych zostały ocenione wyżej także od opłacalności działań na rzecz dostawców kapitału.

Odnosząc się do spojrzenia teoretycznego, wyniki badań potwierdzają, że można oczekiwać zwrotu wydatków skierowanych do klientów i pracowników już w krótkim okresie (Arikan, Güner, 2013). Te dwie grupy interesariuszy w zastawieniu według opłacalności skierowanych do nich działań zajęły zdecydowanie dwa pierwsze miejsca. Jako wkład niniejszej monografii do teorii CSR można potraktować obserwację wskazującą, że opłacalność działań CSR może być wyższa w grupach interesariuszy drugorzędnych niż pierwszorzędnych (środowisko i społeczności lokalne przez władzami publicznymi i dostawcami kapitału).

Implikacjami praktycznymi tej części wyników badania jest konieczność uwzględnienia na poziomie strategicznym obserwacji z poziomu operacyjnego. Jeśli rzeczywiście inna jest hierarchia opłacalności działań na rzecz interesariuszy niż wynika z ich podziału na pierwszo- i drugorzędnych, to biorąc pod uwagę dążenie do sukcesu ekonomicznego (co jest oczekiwane od zarządzających

całością przedsiębiorstwa) należy rozpatrzyć ewentualną zmianę kierunków wydatkowania środków na CSR. Przed podjęciem takiej decyzji należy sprawdzić, czy przekonania co do opłacalności poszczególnych działań kierujących CSR na szczeblu operacyjnym znajdują potwierdzenie w efektach finansowych. Poza tym należy pamiętać, że jest to raczej decyzja dotycząca ewentualnego rozszerzenia wydatków. Nie można w przypadku wycenianych najniżej interesariuszy pierwszorzędnych ograniczyć wydatków (nie można nie płacić podatków władzom publicznym i nie spłacać zobowiązań wobec dostawców kapitału, tym bardziej, że ocena opłacalności działań na ich rzecz przekroczyła poziom „częściowo dotyczy mojego przedsiębiorstwa”).

Na osobną uwagę zasługuje nie mający odniesienia w dotychczasowych badaniach problem usytuowania realizacji zadań CSR w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ta charakterystyka respondenta w najwyższym stopniu decydowała o ocenie poszczególnych działań CSR. Najsilniej różnicowała odpowiedzi w trzech z czterech badanych obszarów: hierarchii domen w piramidzie Carrola, ukierunkowania działań z perspektywy grup interesariuszy oraz ich opłacalności. Jedynym wyjątkiem było określenie celów strategicznych podejmowania działań CSR, gdy większe zróżnicowanie ocen wystąpiło w przypadku przekroju respondentów według sektorów. Zwraca uwagę, że osoby odpowiedzialne jedynie za obszar CSR zwykle najwyżej oceniały podejmowane działania CSR, nieco niżej ocenili je pracownicy, dla których CSR jest jednym z podstawowych obowiązków, najniższe oceny przyznawali respondenci odpowiedzialni za CSR w ramach innych obowiązków. Można na tej podstawie wnioskować, że respondenci (przynajmniej częściowo) oceniają i hierarchizują działania CSR z perspektywy swojego miejsca pracy, dokonując m.in. samooceny.

Jeśli przyjmiemy, że samoocena ta jest wiarygodna, przedsiębiorstwa dążące do wzrostu znaczenia CSR w swych strategiach, powinny wydzielić w strukturze organizacyjnej osobne stanowiska dla zarządzającego obszarem społecznej odpowiedzialności biznesu lub co najmniej ograniczyć zakres innych jego obowiązków. Jednym z argumentów za wygospodarowaniem odrębnego stanowiska kierowniczego ds. CSR może być porównanie oceny pozyskiwania środków zewnętrznych jako celu podjęcia działań CSR (średnia ocena 3,41 w przypadku zajmujących się jedynie CSR i 2,97 w przypadku osób, dla których CSR jest jednym z wielu obszarów odpowiedzialności). Powyższe zestawienie wskazuje, że odpowiednie ograniczenie dodatkowych zadań kierownika zajmującego się społeczną odpowiedzialnością przekłada się nie tylko na uzyskane przez niego wyniki, ale i możliwości pozyskania środków zewnętrznych. Znaczącą rolę odgrywa także łączenie obowiązków z zakresu CSR z wybranymi obszarami funkcjonalnymi, za które dodatkowo odpowiada zarządzający. Jeśli zarządzający działaniami CSR odpowiada dodatkowo za marketing, priorytetem dla niego staje się budowanie wizerunku i poprawa realacji z klientami. Jeśli pracuje w dziale kadrowym, stara się dbać o zadowolenie pracowników. Podsumowując, usytuowanie kierownika CSR w strukturze organizacyjnej i zakres jego ewentu-

alnych dodatkowych obowiązków może być traktowany jako obraz znaczenia CSR w strategii przedsiębiorstwa.

Ograniczeniem w możliwościach uogólnienia otrzymanych wyników badań przedstawionych w niniejszej monografii jest zbyt ogólny charakter pytań zadanych respondentom (pytania dotyczące CSR były jednym z elementów badania, brak było możliwości ich rozbudowania). Wyniki badania pozwoliły na ocenę istotności wybranych celów CSR, brak natomiast pewności, jak respondenci rozumieją rozpatrywane cele i jakie działania zdaniem respondentów pozwalają poszczególne cele osiągnąć. Dodatkowym ograniczeniem jest brak pewności co do uniwersalności uzyskanych wyników (reprezentatywności zarządzających CSR na poziomie operacyjnym w polskich przedsiębiorstwach). Sprawdzeniem tej uniwersalności byłoby przeprowadzenie podobnych badań w innych krajach.





## Zakończenie

Rozważania zawarte w monografii skupiały się wokół celów, ukierunkowania i opłacalności działań CSR podejmowanych w polskich przedsiębiorstwach. Tym grupom zagadnień podporządkowano cele i hipotezy badawcze, sformułowane na podstawie przeglądu literatury tematu oraz dotychczas opublikowanych badań.

Spośród grupy hipotez dotyczących hierarchii wskazań respondentów potwierdziły się hipotezy dotyczące hierarchii celów strategicznych (H1) oraz kolejności podejmowania działań w stosunku do wyodrębnionych grup interesariuszy (H7). Podstawowym motywem, dla którego polskie przedsiębiorstwa podejmują działania CSR jest poprawa wizerunku. Istotnym elementem jego poprawy jest także dbałość o środowisko naturalne. W mniejszym stopniu przedsiębiorstwa kierują się motywem przeciwdziałania konkurencji, co może wskazywać, że podejmują one działania przede wszystkim z własnej inicjatywy, rzadziej kopiując rozwiązania przedsiębiorstw konkurujących. Na ostatnim miejscu w rankingu wybranych celów podejmowania działań CSR znalazła się możliwość pozyskania dofinansowania zewnętrznego, przy czym motyw ten osiągnął ocenę wskazującą, że dofinansowanie takie jest istotne i wspomaga rozszerzenie przedsięwzięć CSR. Działania na rzecz poszczególnych grup interesariuszy przedsiębiorstwa rozpoczynają od interesariuszy pierwszorzędnych, którzy zgodnie z oceną respondentów wyprzedzili wszystkie grupy interesariuszy drugorzędnych. Zdecydowanie najwyższej repondenci ocenili ukierunkowanie działań CSR na władze publiczne, klientów i pracowników.

Jedynie częściowo potwierdzona została hipoteza dotycząca opłacalności podejmowania działań CSR w stosunku do grup interesariuszy (H10). Działania skierowane do części interesariuszy drugorzędnych (społeczności lokalne i środowisko) zostały z perspektywy opłacalności ocenione wyżej od działań na rzecz części grup interesariuszy pierwszorzędnych. Przy założeniu, że kierunki działań są narzucone przez naczelną kierownictwo (stąd przewaga ukierunkowania działań na interesariuszy pierwszorzędnych), a opłacalność bardziej wskazuje na priorytety zarządzających obszarem CSR, na szczeblu operacyjnym działania na rzecz interesariuszy tworzą bardziej zrównoważony system, ograniczający dyskryminację interesariuszy drugorzędnych. Może to wskazywać, że co prawda działania CSR skierowane do interesariuszy drugorzędnych mają mniejszy zakres, są jednak dobrze ukierunkowane (budując przekonanie respondentów o ich opłacalności). Zauważyć należy znacząco niższe różnice w rozpiętości ocen w odniesieniu do opłacalności działań CSR niż ich intensywności. Zdecydowanie najwyższej oceniona została opłacalność działań skierowanych do pracowników i klientów. Oceny opłacalności przekraczają 3,0 w przypadku wszystkich interesariuszy, respondenci widzą zatem przewagę efektów nad kosztami podejmowanych działań CSR, co skłania do przypuszczenia, że działania te będą kontynuowane i rozszerzane.

Negatywnie zweryfikowano hipotezę dotyczącą kolejności domen CSR w ujęciu piramidy Carrolla (H4). Odpowiedzialność prawna i etyczna uzyskały wyraźnie wyższe oceny niż odpowiedzialność ekonomiczna. Takie wyniki są prawdopodobnie związane z doбором próby badawczej (skierowaniem badań do osób odpowiedzialnych za działania CSR na szczeblu operacyjnym w przedsiębiorstwie).

Pozytywnie zostały zweryfikowane wszystkie hipotezy dotyczące traktowania działań CSR przez respondentów jako spójnego modelu (H2, H5, H8, H11). Działania CSR są zatem traktowane jako działania komplementarne, a nie konkurencyjne (substytucyjne) wobec siebie. W niemal wszystkich poddanych analizie przekrojach respondentów, oceny celów, ukierunkowania i opłacalności działań CSR wskazywały dodatnią, istotną statystycznie korelację.

Kolejna grupa hipotez, dotycząca zróżnicowania ocen respondentów (H3, H6, H9, H12), została zweryfikowana częściowo pozytywnie. Spośród rozpatrywanych przekrojów najsilniej na oceny respondentów wpływa zajmowane przez nich stanowisko (znaczenie działań CSR w zakresie obowiązków). Mniejsze zróżnicowanie odpowiedzi respondentów wystąpiło w przekroju sektorowym, za wyjątkiem określenia celów strategicznych podejmowania działań CSR (w tym przypadku sektor najsilniej różnicował odpowiedzi respondentów). W większości rozpatrywanych przekrojów najsłabiej odpowiedzi respondentów różnicuje wielkość przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę zdecydowanie wyższe oceny osiągnięte w grupach pracowników odpowiedzialnych jedynie za CSR oraz zarządzających CSR jako jednym z podstawowych obowiązków można zalecić, aby przedsiębiorstwa, którym zależy na poprawie wyników w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu wydzieliły dla tego obszaru osobne stanowiska lub zmniejszyły zakres obowiązków osobom, którym obszar CSR został do zarządzania przydzielony.

Ostatnia z postawionych w monografii hipotez (H13), dotycząca ukierunkowania działań CSR w stosunku do poszczególnych grup interesariuszy zgodnie z ich opłacalnością, została zweryfikowana pozytywnie. Otrzymano wysokie i istotne statystycznie wskaźniki korelacji między oceną ukierunkowania i opłacalności działań skierowanych do poszczególnych grup interesariuszy, mimo, że hierarchie odpowiedzi na te dwa pytania nie pokrywały się ze sobą.

W ostatnim rozdziale monografii przedstawiono wnioski o charakterze teoretycznym i praktycznym, ograniczenia dla uogólnienia otrzymanych wyników oraz kierunki dalszych badań. Należy podkreślić, że ze względu na ogólny charakter zadanych w ankiecie pytań, ograniczona jest możliwość pogłębionej analizy motywów podejmowania działań CSR, a co za tym idzie, wysunięcia bardziej szczegółowych wniosków i zaleceń. Najistotniejsze z perspektywy dalszych badań wydaje się znalezienie odpowiedzi na pytania dotyczące: zgodności postrzegania CSR na szczeblu strategicznym i operacyjnym wewnątrz przedsiębiorstwa, skali rzeczywistych i długoterminowych korzyści dla otoczenia oraz rodzaju i opłacalności podejmowanych działań w stosunku do poszczególnych interesariuszy.

## Bibliografia

### Pozycje zwarte

- [1] BARTKOWIAK G.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym. Difin, Warszawa 2011.
- [2] BERLIŃSKI L.: Modelowanie strategii biznesu. TnOiK, Dom Organizatora, Toruń 2009.
- [3] BOWEN H.R.: Social responsibilities of the businessman. Harper & Brothess, New York 1953.
- [4] CARROLL A.B.: A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices, [in:] A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel (Eds.): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford University Press, 2008, pp. 19–46.
- [5] CARROLL A.B., BUCHHOLTZ A.: Business & Society Ethics and Stakeholder Management. South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio 2009.
- [6] CHANDLER A.D.: Strategy and Structure. MIT Press, Cambridge Mass. 1962.
- [7] DYLUŚ A.: Erozja standardów etycznych w biznesie, [w:] J. Mariański (red): Kondycja moralna społeczeństwa polskiego. Wydawnictwo WAM, Kraków 2002, s. 271–303.
- [8] EC Communication „A renewed EU strategy 2011–2014 for Corporate Social Responsibility”, 17 January 2012, [www.eurocoop.coop](http://www.eurocoop.coop)
- [9] FIFKA M.S., LOZA ADAUI C.R.: Managing stakeholders for the sake of business and Society, [in:] L. O’Riordan, P. Zmuda, S. Heinemann (Eds.): New Perspectives on Corporate Social Responsibility locating the missing link. Springer Gabler, FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Essen 2015, pp. 72–87.
- [10] FILEK J.: Firmy zagraniczne na polskim rynku – szkic analizy etycznej, [w:] W. Gasparski, J. Dietl (red.): Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy. Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s. 220–232.
- [11] FREEMAN R.E., HARRISON J.S., WICKS A.C., PARMAR B.L., De COLLE S.: Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 2010, pp. 1–61.
- [12] GODLEWSKA-MAJKOWSKA H.: Lokalizacja jako uwarunkowanie strategii przedsiębiorstwa, [w:] K. Kuciński (red.): Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju, Seria Wydawnicza: Przedsiębiorstwo Współczesne, KNoP SGH, Warszawa 2009, s. 79–104.
- [13] GRIFFIN R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996.

- [14] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.: Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania, [w:] W.M. Grudzewski, I. Hejduk (red.): W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania. Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008, s. 11–28.
- [15] HENDERSON P.D.: *Misguided virtue: false Notions of Corporate Social Responsibility*. London: Institute of Economic Affairs 2001.
- [16] JANASZ K., JANASZ W., KOZIOŁ, K., SZOPIK K.: *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, strategie*. Warszawa, Difin 2008.
- [17] JEŹAK J.: Ład korporacyjny- główne perspektywy poznawcze oraz próba ich syntezy, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.): *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 358–381.
- [18] JOHNSON H.L.: *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing Co. 1971.
- [19] KRYK B.: Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa za środowisko przyrodnicze, [w:] D. Kopycińska (red.): *Teoretyczne aspekty gospodarowania*. Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 199–209.
- [20] KRYK B.: *Rachunek sozoekonomiczny działalności gospodarczej na przykładzie energetyki zawodowej regionu szczecińskiego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.
- [21] LEWICKA-STRZAŁECKA A.: *Etyczne standardy firm i pracowników*. Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999.
- [22] MADSEN P.M., BINGHAM J.B.: *A stakeholder – human capital perspective on the link*, [in:] C.R. McConnell (Ed.): *Economics: Principles, Problems, and Policies*. McGraw-Hill, New York, St. Luis 1984.
- [23] MANGET J., ROCHE C., MUNNICH F.: *Capturing the green advantage for consumer companies*. Boston Consulting Group, January 2009.
- [24] MARCHESNAY M.: *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*. Poltext, Warszawa 1994.
- [25] NAKONIECZNA J.: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*. Difin, Warszawa 2008.
- [26] NELLIS J.G., PARKER D.: *Principles of Business Economics*. Prentice Hall, Harlow, London 2006.
- [27] NITA B.: *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2007.
- [28] PAKULSKA T., PONIATOWSKA-JAKSCH M.: *Przedsiębiorstwo a otoczenie w warunkach globalizacji*, [w:] K. Kuciński (red.): *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*. Warszawa, Wydawnictwo SGH 2009, s. 27–78.
- [29] PIONTEK B., PIONTEK F., PIONTEK W.: *Ekorozwój i narzędzia jego realizacji*. Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1997.

- [30] PIONTEK F.: Sozologiczny rachunek efektywności działalności gospodarczej w warunkach gospodarki rynkowej i samorządności terytorialnej. Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1996.
- [31] PŁOSZAJSKI P. (red.): Strategie społecznej odpowiedzialności polskich spółek giełdowych. Oficyna Wydawnicza SHG, Warszawa 2013.
- [32] ROK B.: Podstawy odpowiedzialnej konkurencyjności, [w:] W. Gasparski (red.): Biznes, etyka, odpowiedzialność. PWN, Warszawa 2013a., s. 354–365.
- [33] ROK B.: Społeczna odpowiedzialność biznesu, [w:] W. Gasparski (red.): Biznes, etyka, odpowiedzialność. PWN, Warszawa 2013b, s. 423–432.
- [34] RYBAK M.: Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2004.
- [35] SIERPIŃSKA M., JACHNA T.: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych. PWN, Warszawa 1994.
- [36] SMITH R.E.: Defining Corporate Social Responsibility: A system approach for socially responsible capitalism. University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania 2011.
- [37] SUDOŁ S.: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2006.
- [38] SZMIDT C.: Odpowiedzialność wobec pracowników, [w:] Gasparski W. (red.): Biznes, etyka, odpowiedzialność. PWN, Warszawa 2013, s. 340–353.
- [39] VISSER W.: Corporate social responsibility in developing countries, [in:] A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel (Eds.): The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford. Oxford University Press 2008, pp. 473–499.
- [40] WALKOWIAK R.: Kultura organizacyjna jako determinanta działań społecznie odpowiedzialnych, [w:] M. Juchnowicz (red.): Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim, a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 110–117.
- [41] WEIHRICH H., KOONTZ, H.: Management. A Global Perspective, McGraw-Hill, New York, St. Luis 1993.
- [42] WILLIAMSON D., JENKINS W., COOKE P., MORETON K.M.: Strategic Management and Business Analysis. Elsevier Butterworth Heineemann, Amsterdam, Boston 2004.
- [43] WOOD R., PAYNE T.: Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [44] WRATNY J.: Partycypacja pracownicza w zarządzaniu i jej etyczne uzasadnienie, [w:] W. Gasparski, J. Dietl (red.): Etyka biznesu. Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999, s. 230–245.
- [45] YILDIZ A., OZERIM G.: Corporate Social Responsibility in European context, [in:] Turkey, D., Toker, H., Altuntaş, C. (Ed.). Contemporary issues in Corporate Social Responsibility. Lexington Books, USA 2014, pp. 43–55.

## Artykuły naukowe

- [46] ADAMS M., HARDWICK P.: An analysis of corporate donations: United Kingdom evidence. *Journal of Management Studies*, 1998, 35(5), pp. 641–654, <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00120>
- [47] ALBERTI F.G., VARON GARRIDO M.A.: Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. *Journal of Business Strategy*, 2017, Vol. 38, No. 1, p. 3–13, <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2015-0124>
- [48] ALJARAH A., EMEAGWALI L., IBRAHIM B., ABABNEH B.: Does corporate social responsibility really increase customer relationship quality? A meta-analytic review. *Social Responsibility Journal*, 2020, Vol. 16, No. 1, pp. 28–49, <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2018-0205>
- [49] AMEZAGA T.R.W., RAMIREZ M.A.N., MARTINEZ J.L.C., LOGO B.Y.B.: CSR orientation from the Mexican businessmen perspective of service enterprises. *Journal of Management and Sustainability*, 2017, Vol. 7, No. 1, pp. 54–63, <https://doi.org/10.5539/JMS.V7N1P54>
- [50] ARIKAN E., GÜNER S.: The impact of corporate social responsibility, service quality and customer-company identification on customers. *Social and Behavioral Sciences*, 2013, No. 99, pp. 304–313, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.498>
- [51] ASHRAFI M., MAGNAN G. M., ADAMS M., WALKER T.R.: Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability. *Sustainability*, 2020, No. 12(760), pp. 1–17, <https://doi.org/10.3390/su12030760>
- [52] AUPPERLE K.E., CARROLL A.B., HATFIELD J.D.: An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 1985, No. 28(2), pp. 446–463, <https://doi.org/10.2307/256210>
- [53] BADEN D.: A reconstruction of Carroll’s pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2016, No. 1(8), pp. 10–12, <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0008-2>
- [54] BALABANIS G., PHILLIPS H C., LYALL J.: Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies, are they linked? *European Business Review*, 1998, No. 98(1), pp. 25–44, <https://doi.org/10.1108/09555349810195529>
- [55] BARNETT M., JERMIER J., LAFFERTY B.: Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 2006, No. 9(1), pp. 26–38, <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
- [56] BASKENTLI S., SEN S., DU S., BHATTACHARYA C.B.: Consumer reactions to corporate social responsibility: The role of CSR domains. *Journal of Business Research* 2019, No. 95, pp. 502–513, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.046>

- [57] BECKMANN M., HIELSCHER S. PIES, I.: Commitment Strategies for Sustainability: How business firms can transform trade-offs into win-win outcomes. *Business Strategy and the Environment*, 2014, No. 23, pp. 18–37, <https://doi.org/10.1002/bse.1758>
- [58] BERMAN S.L., WICKS A.C., KOTHA S., JONES T.M.: Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 1999, No. 42, pp. 489–490, <https://doi.org/10.5465/256972>
- [59] BLAIR M.M.: Of corporation, courts, personhood, and morality. *Business Ethics Quarterly* 2015, No. 25(4), pp. 415–431, <https://doi.org/10.1017/beq.2015.3>
- [60] BOAVENTURA J.M.G., SILVA R.S. da, BANDEIRA-de-MELLO R.: Corporate financial performance and corporate social performance: Methodological development and the theoretical contribution of empirical studies. *Revista Contabilidade and Financas*, 2012, No. 23(60), pp. 232–245, <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.5.4>
- [61] BODHANWALA S., BODHANWALA R.: Does corporate sustainability impact firm profitability? Evidence from India. *Management Decision*, 2018, Vol. 56, No. 8, pp. 1734–1747, <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0381>
- [62] BOURAOUI K., BENSEMMANE S., OHANA M., RUSSO M.: Corporate social responsibility and employees’ affective commitment. A multiple mediation model. *Management Decision*, 2019, No. 57(1), pp. 152–167, <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>
- [63] BOSSE D.A, PHILLIPS R.A., HARRISON J.S.: Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 2009, No. 30(4), pp. 447–456, <https://doi.org/10.1002/smj.743>
- [64] BOYLE E.J., HIGGINS M.M., RHEE S.G.: Stock market reaction to ethical initiatives of defense contractors: theory and evidence. *Critical Perspectives on Accounting*, 1997, Vol. 8, No. 6, pp. 541–561, <https://doi.org/10.1006/cpac.1997.0124>
- [65] BRAMMER S., MILLINGTON A., RAYTON B.: The contribution of Corporate Social Responsibility to organisational commitment. University of Bath, School of Management, Working Paper Series, 2005, No. 20, p. 1-42, <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- [66] CARROLL A.B.: A three – dimensional conceptual of corporate performance. *Academy of Management Review*, 1979, Vol. 4, No. 4, pp. 497–505, <https://doi.org/10.2307/257850>
- [67] CARROLL A.B.: Carroll’s pyramid of CSR: taking aNother look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2016, Vol. 1, No. 3, pp. 1–8, <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>

- [68] CARROLL A.B.: Corporate Social Responsibility – Evolution of definitional construct. *Business & Society*, 1999, Vol 38, No. 3, pp. 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- [69] CARROLL A.B.: The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 1991, Vol. 34, pp. 39–48, [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005)
- [70] CHAKRABORTY A., GAO L.S., SHEIKH S.: Managerial risk taking incentives, corporate social responsibility and firm risk. *Journal of Economics and Business*, 2019, No. 101, pp. 58–72, <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2018.07.004>
- [71] CHAKRUN S., SALDI B., BEN AMAR A., JARBOUI A.: The impact of ISO 26000 social responsibility standard adoption on firm financial performance. Evidence from France. *Management Research Review*, 2020, No. 43(5), pp. 545–571, <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2019-0054>
- [72] CLARKSON M.B.E. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 1995, No. 20(1), pp. 92–117, <https://doi.org/10.2307/258888>
- [73] DAHLSRUD A.: How Corporate Social Responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2008, No. 15, pp. 1–3, <https://doi.org/10/1001/csr132>
- [74] DAVIS K.: Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 1960, No. 2, pp. 70–76, <https://doi.org/10.2307/41166246>
- [75] DAWKINS C.: Agnostic pluralism and stakeholder engagement. *Business Ethics Quarterly*, 2015, No. 25(1), pp. 1–28, <https://doi.org/10.1017/beq.2015.2>
- [76] DEAKIN S., HOBBS R.: False down for CSR? Shifts in regulatory policy and response of the corporate and financial sectors in Britain. University of Cambridge. Working Paper, 2006, No. 333, pp. 1–17, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00543.x>
- [77] DIAZ-CARRION R., LOPEZ-FERNÁNDEZ M., ROMERO-FERNANDEZ P.M.: Evidence of different models of socially responsible HRM in Europe business ethics. *A European Review*, 2019; No. 28, pp. 1–18, <https://doi.org/10.1111/beer.12203>
- [78] DONALDSON T., PRESTON L.E.: The stakeholder theory of the corporation: concepts, Evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 1995, No. 20 (January), pp. 65–91, <https://doi.org/10.2307/258887>



- [79] DUSUKI A.W., YUSOF T.F.M.T.M.: The pyramid of Corporate Social Responsibility model: empirical evidence from Malaysian stakeholder perspectives. *Malaysian Accounting Review*, 2008, Vol. 7, No. 2, pp. 29–54, <http://dx.doi.org/10.24191/mar.v7i2.267>
- [80] EDMONDSON V.C., CARROLL, A.B. Giving Back: An examination of the philanthropic motivations, orientations and activities of a large black-owned businesses. *Journal of Business Ethics*, 1999, No. 19(2), pp.171–179. <https://www.jstor.org/stable/25074086>
- [81] ENGIZEK N., YASIN B.: How CSR and overall service quality lead to affective commitment: mediating role of company reputation. *Social Responsibility Journal*, 2017, No. 13(1), pp. 111–125, <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2015-0135>
- [82] ERDIAW-KWASIE M.O.: Does pressure-induced partnership really matter? Empirical modelling of stakeholder pressure and firms' CSR attitude. *Social Responsibility Journal*, 2018, Vol. 14, No. 3, pp. 685–698, <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2017-0075>
- [83] ERHEMJAMTS O., HUANG K.: Institutional ownership horizon, corporate social responsibility and shareholder value. *Journal of Business Research* 2019, No. 105, pp. 61–79, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.037>
- [84] ESKEN B., FRANCO-GARCIA M.D., FISCHER P.A.M.: CSR perception as a signpost for circular ecoNomy. *Management Research Review*, 2018, No. 41(5), pp. 586–604, <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0054>
- [85] FERRELL O.C., HARRISON D.E., FERRELL L., HAIR J.F.: Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 2019, No. 95, pp. 491–501, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.039>
- [86] FIFKA M.S.: Towards a more business-oriented definitions of Corporate Social Responsibility: discussing the core controversies of a well-established concept. *J. Service Science and Management* 2009, Vol. 2, No. 4, 2009, pp. 312–321, <https://doi.org/10.4236/jssm.2009.24037>.
- [87] FREDERICK W.C.: The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 1960, No. 2, pp. 54–61. <https://doi.org/10.2307/41165405>
- [88] FRIEDMAN M.: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970, p. 12.
- [89] FOMBRUN C.J., van RIEL C.: The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1997, No. 1(1/2), pp. 5–13, <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540008>
- [90] FREEMAN R.E., REED D.L.: Stockholders and stakeholders: A new perspective of corporate governance. *California Management Review*, 1983, No. 25(3), pp. 88–106, <https://doi.org/10.2307/41165018>

- [91] GALBREATH J.: Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 2009, Vol. 21, No. 2, pp. 109–127, <https://doi.org/10.1108/09555340910940123>
- [92] GARRIGA E., MELÉ D.: Corporate Social Responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 2004, No. 53, pp. 51–71, <https://www.jstor.org/stable/25123282>
- [93] GAUGHAN P.H., JAVALGI R.G.: A framework for analyzing international business and legal ethical standards. *Business Horizons*, 2018, No. 61, pp. 813–822, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.07.003>
- [94] GLAVAS A., KELLEY K.: The effects of perceived Corporate Social Responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly* 2014, No. 24:2, pp. 165–202, <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- [95] GOND J-P., EL-AKREMI A., IGALENS J., SWAEN V.: Corporate Social Responsibility influence on employees. Nottingham University, Business. School, ICCSR Research Paper Series, 2010, No. 54, pp.1–45, <http://hdl.handle.net/2078.1/180416>
- [96] GOODMAN J., ARENAS D.: Engaging ethically: A discourse ethics perspective on social shareholder engagement. *Business Ethics Quarterly*, 2015, No. 25:2, pp. 163–189, <https://doi.org/10.1017/beq.2015.8>
- [97] GÖSSLING T., VOCHT C.: Social role conceptions and CSR policy success. *Journal of Business Ethics* 2007, No. 74, pp. 363–372, <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9512-3>
- [98] GREEN T., PELOZA J.: How does corporate social responsibility create value for consumers? *Journal of Consumer Marketing*, 2011, No. 28(1), pp. 48–56, <https://doi.org/10.1108/07363761111101949>
- [99] GUEST D.: Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 2017, No. 27(1), pp. 22–38, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- [100] GUNAWARDANA, K.D., PUSHPAKUMARI M.D.: An impact of environmental practices on financial performance. A literature review. *Proceedings of 12th International Conference on Business Management*, 2015, pp. 1–29, <http://ssrn.com/link/12th-ICBM-2015.html>
- [101] HAHN T.: Reciprocal stakeholder behavior: A motive-based approach to the implementation of Normative stakeholder demands. *Business & Society*, 2015, Vol. 54(1), pp. 9–51, <https://doi.org/10.1177/0007650312439029>
- [102] HAMIDU A.A., HARON M.H., AMRAN A.: Exploring the drivers and nature of Corporate Social Responsibility. Practice from an African perspective. *International Review of Management and Marketing*, 2016, No. 6(4), pp. 696–703. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eco:journ3:2016-04-8>

- [103] HART S.L.: A natural resource – based view of the firm. *Academy of Management Review*, 1995, No. 20(4), pp. 986–1014, <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- [104] HĄBEK P., WOLNIAK R.: Assessing the quality of corporate social responsibility reports: the case of reporting practices in selected European Union member states. *Quality & Quantity*, 2016, No. 50, pp. 399–420, <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0155-z>
- [105] HĄBEK P., WOLNIAK R.: Factors influencing the development of CSR reporting practices: experts’ versus preparers’ points of view. *Inżynieria Ekonomika-Engineering Economics*, 2015, No. 26(5), pp. 560–570, <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.26.5.7690>
- [106] HILL C., JONES, T.M.: Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 1992, No. 29, pp. 131–154, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>
- [107] HIRIGOYEN G, POULAIN-REHM T.: Relationships between Corporate Social Responsibility and financial performance: What is the causality? *Journal of Business & Management*, 2015, Vol. 4, iss. 1, pp. 18–43, <https://doi.org/10.12735/jbm.v4i1p18>
- [108] HIRSCH, P. B.: Counting the spoons: what really influences corporate reputation. *Journal of Business Strategy*, 2017, No. 38(6), pp. 54–58, <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2017-0131>
- [109] HOFMAN M., BUSSE C., BODE, C., HENKE M.: Sustainability – related supply chain risks: conceptualization and management. *Business Strategy and the Environment*, 2014, Vol. 23, iss. 3, pp. 160–172, <https://doi.org/10.1002/bse.1778>
- [110] HUBBARD G.: Measuring organizational performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 2009, No. 18, pp. 177–191, <https://doi.org/10.1002/bse.564>
- [111] HYS K., HAWRYSZ L.L.: Społeczna odpowiedzialność biznesu. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2012, nr 4, s. 3–17
- [112] HYS K., WOLNIAK R.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego w Polsce. *Wybrane zagadnienia. Przemysł chemiczny*, 2018, nr 9, s. 1417–1419, <https://doi.org/10.15199/62.2018.9.1>
- [113] HSUEH C-F.: Improving corporate social responsibility in a supply chain through a new revenue sharing contract. *International Journal Production Economics*, 2014, No. 151, pp. 214–222, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.10.017>
- [114] IBRAHIM N.A., PARSA F.: Corporate social responsiveness orientation: Are there differences between U.S. and French managers? *Review of Business*, 2005, No. 26(1), pp. 27–33.

- [115] JEFFREY S., ROSENBERG S., McCABE, B.: Corporate social responsibility behaviors and corporate reputation. *Social Responsibility Journal*, 2019, No. 15(3), 395–408, <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2017-0255>
- [116] JENSEN B., ANNAN-DIAB F., SEPPALA N.: Exploring perceptions of customer value. The role of corporate social responsibility initiatives in the European telecommunications industry. *European Business Review*, 2018, Vol. 30, No. 3, pp. 246–271, <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0104>
- [117] JENSEN M.C.: Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 2002, No. 12, pp. 235–256, <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2001.tb00434.x>
- [118] JERONIMO H.M., HENRIQUES P.I., LACERDA T.C.d., da SILVA F.P., VIEIRA P.R. P.R.: Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research*, 2020, No. 112, pp. 413–421, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.036>
- [119] JONEK-KOWALSKA I.: Corporate Social Responsibility a środowiskowe i społeczne skutki likwidacji kopalń. *Zeszyty Naukowe WSB, Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie*, 2014a, nr 16, s. 27–45.
- [120] JONEK-KOWALSKA I.: Risk management in the hard coal mining industry: Social and environmental aspects of collieries' liquidation. *Resources Policy*, 2014b, No. 41(1), pp. 124–134, <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2014.05.002>
- [121] JONES T.M., FELPS W.: Stakeholder wealth maximization and social welfare: A utilitarian critique. *Business Ethics Quarterly*, 2013, No. 23(2), pp. 207–238, <https://doi.org/10.5840/beq201323215>
- [122] JONES T.M., FELPS W., BIGLEY G.A.: Ethical theory and stakeholder-related decisions: the role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 2007, No. 32, pp. 137–155.
- [123] JOO S., MILLER E.G., FINK, J.S.: Consumer evaluations of CSR authenticity: Development and validation of a multidimensional CSR authenticity scale. *Journal of Business Research*, 2019, No. 98, pp. 236–249, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.060>
- [124] de JONG M.D.T., van der MEER M.: How does it fit? Exploring the congruence between organizations and their Corporate Social Responsibility (CSR) activities. *Journal of Business Ethics*, 2015, No. 143, pp. 71–83, <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2782-2>
- [125] JUDGE W.Q., DOUGLAS T.J.: Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment. *Journal of Management Studies*, 1998, No. 35, pp. 241–262, <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00092>

- [126] KARAIBRAHIMOGLU Y.Z. CANGARLI, B.G.: Do auditing and reporting standards affect firms' ethical behaviors? The moderating role of national culture. *Journal of Business Ethics*, 2016, No. 139, pp. 55–75, <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2571-y>
- [127] KASHYAP R, MIR R. MIR, A.: Corporate Social Responsibility. A call for multidisciplinary inquiry. *Journal of Business & Economics Research*, 2004, Vol. 2, No. 7, pp. 51–58, <https://doi.org/10.19030/jber.v2i7.2902>
- [128] KHAN M., SERAFEIM G., YOON, A.: Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*, 2016, No. 91(6), pp. 1697–1724, <https://doi.org/10.2308/accr-51383>
- [129] KIEŁCZEWSKI D.: *Koncepcja ekonomii zrównoważonego rozwoju*, [w:] J. Sokołowski, M. Rękas, G. Węgrzyn (red.), *Ekonomia, Prace Naukowe UE we Wrocławiu* 245, Wrocław 2012.
- [130] KIM C., KIM J., MARSHALL R., AFZALI H.: Stakeholder influence, institutional duality, and CSR involvement of MNC subsidiaries. *Journal of Business Research*, 2018, No. 91, pp. 40–47, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.044>
- [131] KITSIOS F., KAMARIOTOU M., TALIAS M.A.: Corporate sustainability strategies and decision support methods: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 2020, No. 12(521), pp. 1–21, <https://doi.org/10.3390/su12020521>
- [132] KLASSEN R. D., WHYBARK D.C.: The impact of environmental technologies on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 1999, No. 42(6), pp. 599–615, <https://doi.org/10.5465/256982>
- [133] KOLK A., PINKSE J.: Stakeholder mismanagement and corporate social responsibility crises. *European Management Journal*, 2006, No. 24(1), pp. 59–72. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:eurman:v:24:y:2006:i:1:p:59-72>
- [134] KOLK A., VOCK M., van DOLEN W.: Microfoundations of partnership: exploring the role of employees in tricle effects. *Journal of Business Ethics*, 2016, No. 135, pp. 19–34, <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2727-9>
- [135] KRYK B.: Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw za środowisko przyrodnicze, [w:] „Rachunkowość w teorii i praktyce”, red. T. Kiziukiewicz, *Zeszyty Naukowe nr 625 Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 32*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011, s. 253–270.
- [136] KRYK B.: Ujawnienia środowiskowe w wybranych dokumentach giełdowych spółek energetycznych. *Optimum. Studia Ekonomiczne* 2016, nr 4, s. 84–98, <https://doi.org/1015290/ose.2017.04.88.07>

- [137] LAHTINEN S., KUUSELA H. YRJÖLÄ, M.: The company in society: when corporate responsibility transforms strategy. *Journal of Business Strategy*, 2018, No. 39(4), pp. 11–18, <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2017-0069>
- [138] LANTOS G.P.: The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 2001, No. 18(7), pp. 595–632.
- [139] LATAPI AGUDELO M.A., JÓHANNSDÓTTIR L., DAVIDSDÓTTIR B.: A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2019, Vol. 4, No. 1, pp. 1–23, <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- [140] LEE E-M., YOON, S.J.: The effect of customer citizenship in corporate social responsibility (CSR) activities on purchase intention: the important role of the CSR image. *Social Responsibility Journal*, 2018, No. 14(4), pp. 753–763, <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2017-0074>
- [141] LEE J., GRAVES S.B., WADDOCK S.: Doing good does not preclude doing well: corporate responsibility and financial performance. *Social Responsibility Journal*, 2018, Vol. 14, No. 4, pp. 764–781, <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2017-0044>
- [142] LEE K-H., CHEOL CIN B., YOUNG LEE, E.: Environmental responsibility and firm performance: The application of an environmental, social and governance model. *Business Strategy and the Environment*, 2016, No. 25, p. 40-53, <https://doi.org/10.1002/bse.1855>
- [143] LIN C.P., LYAU N.M., TSAI Y.H., CHEN W.Y., CHIU C.K.: Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 2010, No. 95(3), pp. 357–372, <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0364-x>
- [144] LIN Y-C, FADLIANSYAH R., LIN T-C.: The relationship and development trend of corporate social responsibility (CSR) literature. Utilizing bibliographic coupling analysis and social network analysis. *Management Decision*, 2020, Vol. 58, No. 4, pp. 601–624, <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1090>
- [145] LIU X., VREDENBURG H., DAELLENBACH U.: The moderating effect of corporate reputation on inter-firm alliance impact on company performance. *European Business Review*, 2019, No. 31(4), pp. 524–543, <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2017-0232>
- [146] LUO X., BHATTACHARYA C.B.: Corporate Social Responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 2006, No. 70, pp. 1–18, <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.1>
- [147] MAIGNAN I., FERRELL O.C.: Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses. *Journal of the Business Research* 2001, No. 51, pp. 37–51, [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00042-9).

- [148] MAIGNAN I., FERRELL, O.C, HULT, G.T.M.: Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science* 1999, No. 4, pp. 455–469.  
<https://doi.org/10.1.1.948.7221&rep=rep1&type=pdf>
- [149] MAIGNAN I., FERRELL O.C.: Corporate Social Responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2004, Vol. 32, No. 1, pp. 3–19,  
<https://doi.org/10.1177/0092070303258971>
- [150] MALARA Z., KROIK J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – ukonstytuowanie koncepcji w perspektywie strategicznej. *Organizacja i Kierowanie*, 2012, nr 1.
- [151] MARCINKOWSKA M.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne- aspekty teoretyczne. *Przegląd Organizacji*, 2010, nr 10.
- [152] van MARREWIJK M., Concept and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 2003, No. 44, pp. 95–105, <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>
- [153] MASOUD N.: How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the international pyramid model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2017, No. 2(4), pp. 1–22,  
<https://doi.org/10.1186/s40991-017-0015-y>
- [154] MARANO V., KOSTOVA T.: Unpacking the institutional complexity in adoption of CSR practise in multinational enterprises. *Journal of Management Studies*, 2016, No. 53(10), pp. 28–54,  
<https://doi.org/10.1111/joms.12124>
- [155] MARCUS A.G., FREMETH A.R.: Green management matters regardless. *Academy of Management Perspectives*, 2009, No. 23, pp. 17–26, <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479261>
- [156] MÁRTENSSON K., WESTERBERG K.: Corporate environmental strategies towards sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 2016, No. 25, pp. 1–9, <https://doi.org/10.1002/bse.1852>
- [157] MATTEN D., CRANE A.: Corporate citizenship: towards and extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 2005, No. 30, p. 166-179, <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281448>
- [158] McWILLIAMS A., SIEGEL D.: Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 2001, No. 26, pp. 117–127, <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011987>
- [159] McWILLIAMS A., SIEGEL D.: Event studies in management research: Theoretical and empirical issues. *Academy of Management Journal*, 1997, No. 40(3), pp. 626–657, <https://doi.org/10.5465/257056>

- [160] MELO T., GARRIDO-MORGADO A.: Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2012, No. 19(1), pp. 11–31, <https://doi.org/10.1002/csr.260>
- [161] MISHRA P., SCHMIDT G.B.: How can leaders of multinational organizations be ethical by contributing to corporate social responsibility initiatives? Guidelines and pitfalls for leaders trying to do good. *Business Horizons* 2018, No. 61, pp. 833–843, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.07.011>
- [162] MUNODAWAFA R.T, JOHL S.K.: A systematic review of eco-innovation and performance from the resource-based and stakeholder perspectives. *Sustainability*, 2019, No. 11(6067), pp. 1–23, <https://doi.org/10.3390/su11216067>
- [163] NOAMENE T.B. ELOUADI S.: The pyramid of Corporate Social Responsibility (CSR): An empirical examination in the Tunisian context. *International Business Research*; 2015, Vol. 8, No. 10, pp. 117–125, <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n10p117>
- [164] NORMAN W., MacDONALD C.: Getting to the bottom of triple bottom line. *Business Ethics Quarterly*, 2004, No. 14(2), p. 243–262, <https://doi.org/10.2307/3857909>
- [165] OLSEN T.D.: Political Stakeholder Theory: The state, legitimacy, and the ethics of microfinance in emerging economies. *Business Ethics Quarterly*, 2016, No. 27(1), pp. 71–98, <https://doi.org/10.1017/beq.2016.59>
- [166] ORLITZKY M., SCHMIDT F.L., RYNES S.L.: Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 2003, No. 24(3), pp. 403–441, <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- [167] PARK E., KIM K.J., KWON S.J.: Corporate Social Responsibility as a determinant of consumer loyalty: an examination of ethical standard, satisfaction, and trust. *Journal of Business Research*, 2017, No. 76, pp. 8–13, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.017>
- [168] PÉREZ A.: Corporate reputation and CSR reporting to stakeholders. *Corporate Communications An International Journal*, 2015, No. 20(1), pp. 11–29, <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2014-0003>
- [169] PÉREZ-CORNEJO C., de QUEVEDO-PUENTE E., DELGADO-GARCIA J.B.: How to manage corporate reputation? The effect of enterprise risk management systems and audit committees on corporate reputation. *European Management Journal*, 2019, No. 37, pp. 505–515, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.005>
- [170] PINKSTON T.S., CARROLL A.B.: A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed? *Journal of Business Ethics*, 1996, No. 15(2), pp. 199–206, <https://doi.org/10.1007/BF00705587>



- [171] POLLACH I.: Online privacy as a corporate social responsibility: an empirical study. *Business Ethics: A European Review*, 2011, Vol. 20, No. 1, pp. 88–102, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2010.01611.x>
- [172] PORTER M.E., KRAMER M.R.: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 2011, No. 89 (1–2), pp. 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- [173] PORTER, M. E., KRAMER, M. R.: Strategy and society. *Harvard Business Review* 2006, 84 (12), pp. 78–92. <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- [174] PORTER M.E., KRAMER M.R. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 2002, No. 80(12), pp. 56–69. <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>
- [175] PUNCHEVA-MICHELOTTI P, HUDSON S., JIN G.: Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, 2018, No. 61, pp. 643–651, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.04.003>
- [176] RASCHE A., de BAKKER F.G.A., MOON J.: Complete and partial organizing for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 2013, No. 115, pp. 651–663, <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1824-x>
- [177] RATAJCZAK M., WOŁOSZYN J., STAWICKA E.: Koncepcja CSR w aspekcie pracowników na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu z województwa mazowieckiego, [w:] Sokołowski J., Sosnowski M., Żabiński A. (red.): *Polityka ekonomiczna. Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 246*, Wrocław 2012.
- [178] RAZA A, ILYAZ M.I., RAUF R., QAMAR R.: Relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Financial Performance (CFP): literature review approach. *Elixir Finance Management*, 2012, No. 46, pp. 8404–8409.
- [179] REYNOLDS S.J., SCHULTZ F.C., HEKMAN D.R.: Stakeholder theory and managerial decision-making: Constraints and implications of balancing stakeholder interests. *Journal of Business Ethics*, 2006, No. 64, pp. 285–301, <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5493-2>
- [180] RIM H., DONG C.: Trust and distrust in society and public perception of CSR: a cross-cultural study. *Social Responsibility Journal*, 2018, Vol. 14, No. 1, pp. 1–19, <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2017-0016>
- [181] ROBERTS P.W., DOWLING G.R.: Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 2002, No. 23(12), pp. 1077–1093, <https://doi.org/10.1002/smj.274>

- [182] SAEIDI S. P., SOFIAN S., SAEIDI P., SAEIDI S.P., SAAEIDI S.A.: How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 2015, No. 68, pp. 341–350, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>.
- [183] SAKAWA H., WATANABEL N.: Institutional ownership and firm performance under stakeholder-oriented corporate governance. *Sustainability*, 2020, No. 12(1021), pp. 1–21, <https://doi.org/10.3390/su12031021>
- [184] SARIDAKIS C., ANGELIDOU S., WOODSIDE A.G.: What type of CSR engagement suits my firm best? Evidence from an abductively-derived typology. *Journal of Business Research*, 2020, No. 108, pp. 174–187, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.032>
- [185] SCHERER A.G., PALAZZO G.: The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 2011, No. 48 (4), pp. 899–931, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- [186] SCHWARTZ M. S., CARROLL A.B.: Corporate Social Responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 2003, Vol. 13, iss. 4, pp. 503–530. [https://EconPapers.repec.org/RePEc:cup:buetqu:v:13:y:2003:i:04:p:503-530\\_00](https://EconPapers.repec.org/RePEc:cup:buetqu:v:13:y:2003:i:04:p:503-530_00)
- [187] SCHWENS C., WAGNER M.: The role of firm-internal corporate environmental standards for organizational performance. *Journal of Business Economics*, 2019, No. 89, pp. 823–843, <https://doi.org/10.1007/s11573-018-0925-5>
- [188] SILVA P., COORAY R.: Building human capital in organizations through Corporate Social Responsibility – A holistic coaching approach. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2014, No. 159, pp. 753–758, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.443>
- [189] da SILVA jr. A., de OLIVEIRA MARTINS-SILVA P., SANTOS FEU K, CHIMA KOMINO A., CORREA da SILVA V., de ARAÚJO VASCONCELOS K.C.: Corporate social responsibility in the perspective of Brazilian management students: the inversion of the pyramid. *Social Responsibility Journal*, 2020, Vol. 16, No. 1, pp. 50–72, <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2018-0013>
- [190] SUNDARARAJAN V., BROWN J.A., WICKS A.C.: Can multi-stakeholder initiatives improve global supply chains? Improving deliberative capacity with a stakeholder orientation. *Business Ethics Quarterly*, 2019, No. 29, pp. 385–412, <https://doi.org/10.1017/beq.2018.38>

- [191] SUNDARAM A.K., INKPEN A.C.: The corporate objective revisited. *Organization Science*, 2004, No. 15, pp. 350–363, <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0068>
- [192] STRAND R., FREEMAN, R.E.: Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 2015, No. 127(1), pp. 65–85, <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1792-1>
- [193] SURIYANKIETKAEW S., PETISON P.: A retrospective and foresight: Bibliometric review of international research on strategic management for sustainability, 1991–2019. *Sustainability*, 2020, No. 12(91), pp. 1–27, <https://doi.org/10.3390/su12010091>
- [194] THANETSUNTHORN N., WUTHISATIAN R.: Cultural configuration models: corporate social responsibility and national culture. *Management Research Review*, 2018, Vol. 41, No. 10, pp. 1137–1175, <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2017-0254>
- [195] VALENTE M.: Business sustainability embeddedness as a strategic imperative: A process framework. *Business & Society*, 2015, Vol. 54(1), pp. 126–142.
- [196] VELTE P.: Does CEO power moderate the link between ESG performance and financial performance? A focus on the German two-tier system. *Management Research Review*, 2019, Vol. 43, No. 5, pp. 497–520, <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2019-0182>
- [197] WAGNER-TSUKAMOTO S.A.: In search of ethics: from Carroll to integrative CSR economics. *Social Responsibility Journal*, 2019, Vol. 15, No 4, pp. 469–491, <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2017-0188>
- [198] WATRICK S.L.: Measuring corporate reputation: Definition and data. *Business & Society*, 2002, No. 41(4), pp. 371–393, <https://doi.org/10.1177/0007650302238774>
- [199] WEI Y.: Corporate image as collective ethos: a poststructuralist approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 2002, No. 7(4), pp. 269–276, <https://doi.org/10.1108/13563280210449859>
- [200] WERTHER W.B., CHANDLER D.: Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 2005, No. 48(4), pp. 317–324. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.009>
- [201] WESTERMANN-BEHAYLO M.K., Van Buren III H.J., Berman S.L.: Stakeholder capability enhancement as a path to promote human dignity and cooperative advantage. *Business Ethics Quarterly*, 2016, No. 24(4), pp. 529–555, <https://doi.org/10.1017/beq.2016.46>
- [202] WHETTEN D.A., MACKAY A.: A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 2002, No. 41(4), pp. 393–414, <https://doi.org/10.1177/0007650302238775>

- [203] WITEK-CRABB A.: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, 2016, nr 444, s. 547–548, <https://doi.org/10.15611/pn.2016.444.48>
- [204] WOLNIAK R.: Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu a zjawisko greenwashingu. *Przegląd Organizacji*, 2015, nr 2, s. 8–14. <https://doi.org/10.33141/po.2015.02.01>
- [205] WOOD G.: Reflections on business ethics through 1992–2017. *European Business Review*, 2017, Vol. 29, No. 6, pp. 628–641, <https://doi.org/10.1108/EBR-07-2017-0144>
- [206] XIE C., BAGOZZI R.P., GRØNHAUG, K.: The impact of corporate social responsibility on consumer brand advocacy: The role of moral emotions, attitudes, and individual differences. *Journal of Business Research*, 2019, No. 95, pp. 514–530, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.043>
- [207] YOUNG W., DAVIS M., McNEILL I.M., MALHOTRA B., RUSSELL S., UNSWORTH K., CLEGG C.W.: Changing behavior: successful environmental programmes in the workplace. *Business Strategy and the Environment*, 2015, No. 24, p. 689-703, <https://doi.org/10.1002/bse.1836>
- [208] ZAHRA S.A., WRIGHT M.: Understanding the social role of entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 2016, No. 53(4), pp. 610–629, <https://doi.org/10.1111/joms.12149>
- [209] ZIELIŃSKI M.: Financial results of socially responsible companies listed on Warsaw Stock Exchange. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie* 2019, nr 140, s. 413–421, <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.140.34>.
- [210] ZIELIŃSKI M.: Koncepcja CSR z perspektywy państwa i przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu* nr 347, Wrocław 2014, s. 552–560, <https://doi.org/10.15611/pn.2014.347.53>
- [211] ZIELIŃSKI M.: Profitability of CSR from the perspective of HRM. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie* 2015, nr 81, s. 155–165.
- [212] ZIELIŃSKI M.: Wycena spółek odpowiedzialnych społecznie na tle rynku GPW w Warszawie. *Etyka biznesu i zrównoważony rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*, 2017, nr 4, s. 95–103.
- [213] ZIELIŃSKI M.: Zmiany strategii personalnych organizacji pod wpływem „rynku pracownika”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie* 2018, nr 124, s. 91–102, <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2018.124.7>

## CELE I OPŁACALNOŚĆ DZIAŁAŃ CSR W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

### Streszczenie

Niniejszą monografię poświęcono próbie znalezienia odpowiedzi na pytania: jak menedżerowie zajmujący się CSR w polskich przedsiębiorstwach postrzegają i oceniają cele oraz jaka jest ich zdaniem opłacalność podejmowanych działań w tym obszarze. Modelami teoretycznymi, do których odnoszą się badania, są teoria interesariuszy i piramida Carrolla. Badania ankietowe stanowiące podstawę analizy w części praktycznej skierowane zostały do grupy respondentów realizujących działania CSR na szczeblu operacyjnym. Taki wybór respondentów zmierzał do określenia celów i opłacalności działań CSR rzeczywiście realizowanych w polskich przedsiębiorstwach. Próba badawcza została dobrana metodą losową, przy zapewnieniu reprezentatywności w skali Polski z perspektywy wielkości (duże i średnie przedsiębiorstwa), z także sektora reprezentowanego przez przedsiębiorstwa.

Monografia składa się z ośmiu rozdziałów, z czego trzy pierwsze rozdziały zawierają wprowadzenie teoretyczne. Obejmują one historyczny przegląd rozwoju koncepcji CSR, odnoszą się do postrzegania CSR z perspektywy nauk o zarządzaniu oraz ekonomii. W pierwszym przypadku skupiono się na problematyce uwzględnienia w ramach strategii przedsiębiorstwa zasad CSR oraz związanych z nimi potencjalnych celów strategicznych. Jako teoretyczną płaszczyznę odniesienia dla nauk o zarządzaniu wybrano model interesariuszy. Rozważania o charakterze ekonomicznym odnoszą się do wyjściowej formuły piramidy Carrolla, podkreślającej podstawowe znaczenie odpowiedzialności ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Rozdział czwarty zawiera przegląd badań międzynarodowych i krajowych dotyczących skutków podjęcia działań zgodnych ze wskazaniami społecznej odpowiedzialności biznesu. Wyboru dokonano pod kątem zakresu badań przeprowadzonych na potrzeby monografii, w celu umożliwienia porównania wyników.

Piąty rozdział jest rozdziałem metodologicznym, prezentuje charakterystykę sposobu przeprowadzenia badania i próby badawczej, sposób jej doboru i pytania, które stały się podstawą analizy. W dalszej części rozdziału postawiono hipotezy badawcze wraz z ich uzasadnieniem, a także zaprezentowano wykorzystane metody analizy danych uzyskanych na podstawie kwestionariusza ankiety.

Rozdział szósty zawiera wyniki badań dotyczących postrzegania i hierarchizacji celów oraz opłacalności działań CSR podejmowanych w polskich przedsiębiorstwach z perspektywy respondentów. Znalazły się w nim analizy dotyczące bezwzględnej oceny poszczególnych badanych problemów (uzyskanych średnich arytmetycznych) pozwalające na stworzenie hierarchii wskazań dla całości próby badawczej i w dostępnych przekrojach respondentów. W kolejnym kroku analizie poddano związki między ocenami poszczególnych celów działań, ich ukierunkowania i opłacalności, dla określenia siły związku między

poszczególnymi wskazaniem. Przedmiotem badań w dalszej kolejności było określenie, na ile przekroje charakteryzujące respondentów (wielkość przedsiębiorstwa, sektor działalności gospodarczej, znaczenie działań CSR w zakresie obowiązków) determinują ich odpowiedzi.

Ostatni rozdział obejmuje podsumowanie wniosków wynikających z przeprowadzonych badań. Zwrócono w nim uwagę na ograniczenia w uogólnieniu i porównywalności uzyskanych wyników z innymi badaniami. Na podstawie otrzymanych wyników określono potencjalne kierunki dalszych badań.

## **OBJECTIVES AND PROFITABILITY OF CSR ACTIVITIES IN POLISH ENTERPRISES**

### summary

This monograph is devoted to an attempt to find answers to the questions: how CSR managers in Polish enterprises perceive and evaluate the goals and what, in their opinion, is the profitability of actions taken in this area. The theoretical models to which the research relates are the stakeholder theory and Carroll's pyramid. The questionnaire research constituting the basis of the analysis in the practical part was directed to the group of respondents implementing CSR activities at the operational level. This choice of respondents was aimed at defining the goals and profitability of CSR activities actually implemented in Polish enterprises. The research sample was selected by a random method, ensuring that it is representative on a Polish scale from the perspective of a multitude (large and medium-sized enterprises), also from the sector represented by enterprises.

The monograph consists of eight chapters, of which the first three chapters contain a theoretical introduction. They include a historical review of the development of the CSR concept and refer to the perception of CSR from the perspective of management sciences and economics. In the first case, the focus was on the issue of taking into account the principles of CSR and related potential strategic goals in the company's strategy. The stakeholder model was selected as the theoretical reference plane for management sciences. Economic considerations relate to the initial formula of Carroll's pyramid, emphasizing the fundamental importance of the company's economic responsibility.

Chapter four contains an overview of international and national studies on the effects of taking actions in line with the guidelines of corporate social responsibility. The selection was made in terms of the scope of research carried out for the purpose of the monograph, in order to enable the comparison of the results.

The fifth chapter is a methodological chapter, it presents the characteristics of the method of conducting the research and the research sample, the method of its selection and the questions that became the basis of the analysis. Later in the chapter, research hypotheses and their justification are presented, as well as the methods used to analyze the data obtained on the basis of the questionnaire.

Chapter six contains the results of research on the perception and prioritization of goals and the profitability of CSR activities undertaken in Polish enterprises

from the respondents' perspective. It includes analyzes of the absolute evaluation of individual tested problems (obtained arithmetic means), allowing for the creation of a hierarchy of indications for the entire research sample and in the available breakdowns of respondents. In the next step, the relationships between the assessments of individual objectives of activities, their targeting and profitability were analyzed in order to determine the strength of the relationship between individual indications. The subject of the research then was to determine to what extent the breakdowns characterizing the respondents (size of the enterprise, sector of economic activity, importance of CSR activities in the scope of duties) determine their answers.

The last chapter summarizes the conclusions of the research. It highlights the limitations in the generalization and comparability of the obtained results with other studies. On the basis of the obtained results, potential directions for further research were determined.





## Spis tabel

<b>Tabela 1.</b> Wiodące elementy wybranych definicji CSR.....	13
<b>Tabela 2.</b> Zestawienie przywołanych badań wg. kolejności cytowania.....	55
<b>Tabela 3.</b> Struktura respondentów według roli CSR w zakresie ich obowiązków z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa i sektora.....	60
<b>Tabela 4.</b> Korelacje między ocenami celów działań CSR.....	72
<b>Tabela 5.</b> Poziomy istotności dla testu niezależności chi kwadrat w przypadku oceny celów CSR w przekroju według charakterystyk respondentów (przy $p < 0,01$ ).....	73
<b>Tabela 6.</b> Korelacje między obszarami odpowiedzialności CSR wyodrębnionymi w piramidzie Carrolła.....	78
<b>Tabela 7.</b> Poziomy istotności dla testu niezależności chi kwadrat dla obszarów piramidy Carrolła w przekroju według charakterystyk respondentów (przy $p < 0,01$ ).....	79
<b>Tabela 8.</b> Ranking oceny ukierunkowania działań CSR według grup ich odbiorców (interesariuszy).....	81
<b>Tabela 9.</b> Korelacje między ocenami działań CSR skierowanych do wyodrębnionych grup odbiorców (interesariuszy).....	89
<b>Tabela 10.</b> Poziomy istotności dla testu niezależności chi kwadrat dla ukierunkowania działań CSR w przekroju według charakterystyk respondentów (przy $p < 0,01$ ).....	89
<b>Tabela 11.</b> Ranking ocena opłacalności działań CSR według grup odbiorców (interesariuszy).....	91
<b>Tabela 12.</b> Korelacje między oceną opłacalności działań CSR skierowanych do wyodrębnionych grup odbiorców (interesariuszy).....	98
<b>Tabela 13.</b> Poziomy istotności dla testu niezależności chi kwadrat w odniesieniu do opłacalności działań CSR w przekroju według charakterystyk respondentów (przy $p < 0,01$ ).....	99
<b>Tabela 14.</b> Korelacja między ocenami intensywności działań CSR i ich opłacalności według grup odbiorców (interesariuszy) (przy $p < 0,01$ ).....	100

## Spis rysunków i wykresów

<b>Rysunek 1.</b> Piramida Carrolła.....	32
<b>Wykres 1.</b> Wycena celów podejmowania działań CSR w przekroju według sektora działalności (średnia arytmetyczna).....	68
<b>Wykres 2.</b> Wycena celów podejmowania działań CSR w przekroju według sektora działalności (średnia arytmetyczna).....	68
<b>Wykres 3.</b> Wycena celów podejmowania działań CSR w przekroju według znaczenia zarządzania CSR w zakresie obowiązków.....	69
<b>Wykres 4.</b> Wycena ważności obszarów odpowiedzialności wyodrębnionych w piramidzie Carrolła ogółem dla próby badawczej i w przekroju według wielkości przedsiębiorstw (średnia arytmetyczna).....	75

<b>Wykres 5.</b> Wycena ważności obszarów odpowiedzialności wyodrębnionych w piramidzie Carrolla w przekroju według sektora działalności (średnia arytmetyczna).....	75
<b>Wykres 6.</b> Wycena ważności obszarów odpowiedzialności wyodrębnionych w piramidzie Carrolla w przekroju według znaczenia zarządzania CSR w zakresie obowiązków (średnia arytmetyczna).....	76
<b>Wykres 7.</b> Wycena ważności interesariuszy w przekroju według wielkości przedsiębiorstwa (śr. arytmetyczna).....	84
<b>Wykres 8.</b> Wycena ważności interesariuszy w przekroju według sektorów działalności (śr. arytmetyczna).....	86
<b>Wykres 9.</b> Wycena ważności interesariuszy według znaczenia zarządzania CSR w zakresie obowiązków (śr. arytmetyczna).....	87
<b>Wykres 10.</b> Wycena opłacalności działań w przekroju według wielkości przedsiębiorstwa (śr. arytmetyczna).....	93
<b>Wykres 11.</b> Wycena opłacalności działań w przekroju według sektorów działalności (śr. arytmetyczna).....	95
<b>Wykres 12.</b> Wycena opłacalności działań według znaczenia zarządzania CSR w zakresie obowiązków (śr. arytmetyczna).....	96



**ISSN 1429-6063**  
**ISBN 978-83-66903-00-5**