

Anna Witek-Crabb

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

1. Wstęp

U podstaw przewagi konkurencyjnej leży umiejętność wyróżnienia się na rynku i zajęcia pozycji korzystniejszej od konkurentów. W rezultacie przewaga oznacza zainteresowanie klientów i osiąganie większych zysków. Źródeł przewagi konkurencyjnej może być nieskończenie wiele. Trudno wyliczyć cechy, które taką funkcję mogą spełniać, granicę będzie tutaj wyznaczać jedynie niedostatek wyobraźni. Koncepcja społecznej odpowiedzialności, konsekwentnie realizowana w przedsiębiorstwie, może na różne sposoby przyczyniać się do poprawy jego pozycji konkurencyjnej i budowania trwałej przewagi nad konkurentami.

2. Istota społecznej odpowiedzialności biznesu

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu, nazwanej przez E. Freemana „brakującym ogniwem kapitalizmu” [11, s. 92], nie ma jednej ugruntowanej i powszechnie przyjętej definicji. Niektórzy twierdzą nawet, że taka definicja nigdy nie powstanie, gdyż społeczna odpowiedzialność biznesu to „termin zbiorczy” (*container term*), którego znaczenie będzie ewoluowało w czasie [20]. Jednakże większość proponowanych definicji odwołuje się do konieczności wychodzenia poza interes czysto ekonomiczny i włączania w działalność przedsiębiorstwa celów społecznych i ekologicznych oraz budowania dialogu z interesariuszami¹. Współczesne definicje oscylują wokół tej zaproponowanej w 2001 r. przez Komisję Europejską.

¹ Stąd prawdopodobnie zamienne używanie takich określeń, jak społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), zarządzanie skierowane na interesariuszy (*stakeholder management*) czy też koncepcja *triple bottom line* (3P: *profit, people, planet*).

Wtedy to wydana została *Zielona księga (Green Paper)*, systematyzująca koncepcję społecznej odpowiedzialności w Europie. W dokumencie tym społeczna odpowiedzialność biznesu została opisana jako „koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają względy społeczne i ekologiczne w codziennej działalności operacyjnej i w swoich kontaktach z interesariuszami” [13, s. 6].

Zakres społecznej odpowiedzialności biznesu obejmuje zwykle działania przedsiębiorstwa w dwóch wymiarach: wewnętrznym (skierowane do wnętrza firmy) i zewnętrznym (ukierunkowane na zewnątrz firmy). B. Rok opisuje przykładowe zagadnienia, najczęściej podejmowane przez firmy [19, s. 20-21]:

Wymiar wewnętrzny:

- zarządzanie zasobami ludzkimi (m.in. równouprawnienie pracowników, partycypacja pracownicza, rozwój i doskonalenie kwalifikacji, sprawiedliwe płace),
- programy etyczne dla pracowników (m.in. kodeksy etyczne, szkolenia z zakresu etyki),
- bezpieczeństwo i higiena pracy (także różne formy opieki zdrowotnej dla pracowników),
- umiejętność dostosowywania się do zmian (m.in. uwzględnienie interesów wszystkich stron w przypadku restrukturyzacji, tak aby minimalizować jej negatywne skutki, elastyczność zatrudnienia, *outplacement*),
- zarządzanie ochroną środowiska (m.in. redukcja zużycia energii, wody, zagospodarowanie odpadów),
- zasady nadzoru korporacyjnego (m.in. przejrzystość informacyjna, sposoby powoływania i wynagradzania członków rad nadzorczych).

Wymiar zewnętrzny:

- społeczność lokalna (m.in. zasady współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi partnerami lokalnymi, wolontariat pracowniczy, zaangażowanie w działalność filantropijną, obywatelskie zaangażowanie, inwestycje społeczne),
- partnerzy handlowi, dostawcy i klienci (m.in. przestrzeganie terminowości dostaw i płatności wobec kooperantów, monitoring jakości, sprawne reagowanie na skargi klientów i innych partnerów, określanie wymagań związanych ze stosowaniem systemów społecznej odpowiedzialności przez dostawców czy podwykonawców, uwzględnianie społecznych i ekologicznych aspektów w decyzjach handlowych, dostarczanie na rynek produktów i usług bezpiecznych dla środowiska i ludzi, przeciwdziałanie korupcji),
- prawa człowieka (m.in. zobowiązanie się firm do przestrzegania praw człowieka, czyli np. niezatrudniania dzieci, niestosowania pracy przymusowej, stwarzania równych szans, zasad sprawiedliwego handlu),
- globalne problemy ekologiczne (m.in. troska o szeroko pojęte środowisko naturalne, czyli np. efekt cieplarniany, zmiany klimatyczne, technologie zmniejszające zużycie zasobów nieodnawialnych).

3. Nowy klimat dla społecznej odpowiedzialności biznesu

Wydaje się, że głównym powodem, dla którego społeczna odpowiedzialność biznesu zaczyna przynosić przedsiębiorstwom wymierne korzyści, są zmieniające się oczekiwania społeczne. Rosnąca świadomość konsumentów sprawia, że wielu z nich w swoich wyborach kieruje się kryterium szeroko rozumianej odpowiedzialności społecznej. Coraz częściej konsumenci świadomie wybierają produkty „ekologiczne” (np. nie testowane na zwierzętach lub podlegające biodegradacji) lub wspierające cele społeczne (np. akcja Fundacji Polsat i biznesu „Podaruj dzieciom słońce”, gdzie część przychodów z produktów przeznaczana jest na działalność dobroczynną). Badania pokazują², że w globalnej skali konsumenci oczekują od biznesu zaangażowania w budowanie standardów etycznych i osiągnięcie celów społecznych, są również gotowi potwierdzać swoje przekonania wyborami produktów i usług takich przedsiębiorstw – 1 osoba na 5 nabyła lub zbojkotowała produkt w ciągu roku poprzedzającego badanie, ze względu na postrzegane zaangażowanie społeczne firmy lub jego brak [10]. Wyniki te zostały wielokrotnie potwierdzone w innych badaniach. W 2000 r. CSR Europe zlecił firmie MORI przeprowadzenie szeroko zakrojonego sondażu w Europie, na próbie 12 tys. konsumentów z 12 krajów. Wyniki pokazują, iż ponad połowa przebadanych Europejczyków uważa, że biznes nie zwraca wystarczającej uwagi na swoje zobowiązania społeczne. Większość mieszkańców Europy deklaruje też, że społeczne zaangażowanie firm jest brane przez nich pod uwagę podczas zakupu produktu lub usługi. W Hiszpanii i Holandii deklarację taką złożyło odpowiednio 89 i 81% ankietowanych. Jednocześnie w 7 z 12 krajów duża część konsumentów deklaruje, że byłaby gotowa płacić więcej za produkt „odpowiedzialny społecznie i ekologicznie” [22, s. 1-13]. Badania przeprowadzone w Polsce w 2003 r. wśród 170 przedsiębiorstw z listy 500 największych wykazały, że prawie 65% przedsiębiorców uważa z mniejszym lub większym zdecydowaniem, że klienci oczekują od firm zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych, a ponad 85% ma poczucie, że takie oczekiwania kierują w stosunku do biznesu społeczności lokalne [16, s. 11].

Wyniki takie, nawet jeśli obciążone pewnym błędem wynikającym z deklaracyjnego charakteru wielu pytań, wskazują na rosnącą świadomość zarówno konsumentów, opinii publicznej, jak i samych przedsiębiorców.

² Badanie to pod nazwą Millennium Poll zostało przeprowadzone w 1999 r. z inicjatywy Environics International, we współpracy z The Prince of Wales Business Leaders Forum i The Conference Board. Badaniem objęto 23 kraje 6 kontynentów, przeprowadzono wywiady z 25 tys. konsumentów.

4. Czynniki budujące przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych

Strategia społecznej odpowiedzialności, aby mogła być realizowana w sposób spójny, powinna wynikać z autentycznych przekonań właścicieli i pracowników firmy, stanowić odzwierciedlenie wartości wyznawanych przez zespół, i dzięki temu być integralnym elementem wszystkich systemów oraz działań przedsiębiorstwa. W biznesie jednakże motywacja do przyjmowania strategii społecznej odpowiedzialności rzadko wynika wyłącznie z wewnętrznych przekonań o charakterze normatywnym. Najczęściej motywacja ma charakter instrumentalny, a przedsiębiorcy oczekują, że działania CSR im się opłacą. W grudniu 2005 firma McKinsey przeprowadziła globalne badanie, którym objęto 4238 członków zarządów firm ze 116 krajów. Wyniki pokazują, iż jedynie 8% ankietowanych myśli, że działania społeczne i środowiskowe są dyktowane autentyczną troską. Prawie 9 na 10 badanych przyznaje, że motywowane są one budowaniem wizerunku lub chęcią zysku, lub też troską i zyskiem w równym stopniu [23]. Zarówno teoretycy jak i praktycy społecznej odpowiedzialności w biznesie są tutaj zgodni – istnieje wiele sposobów pozytywnego wpływania przez tego rodzaju zaangażowanie na kondycję przedsiębiorstwa. William Clay Ford Jr., przedstawiciel Ford Motor Company, twierdzi: „Przewodzenie w zaangażowaniu społecznym i obywatelskim przyniesie nam wiele korzyści. Stworzy *image* Forda odróżniający nas od innych, a wyróżnienie na zatłoczonym rynku jest trudne do osiągnięcia. Jeśli nam się to powiedzie – będziemy przyciągać lepszych pracowników i absolwentów największego kalibru. Będą oni chcieli pracować w takiej firmie jak Ford” [24, s. 52]. Przedstawiciel firmy Placer Dome mówi: „Wierzimy, że nasze zaangażowanie na rzecz ochrony przyrody, społecznego rozwoju i wspólnych ekonomicznych korzyści da nam uprzywilejowany dostęp do złotych kontraktów na całym świecie i w ten sposób zapewni nam ciągły sukces i wzrost” [24, s. 52].

Najczęściej wymieniane korzyści, wynikające z odpowiedzialnego prowadzenia biznesu są następujące [2, s. 10-11; 6, s. 313-317; 9; 19, s. 54]:

Poprawa *image'u* firmy, jej reputacji i lojalności klientów

Konsekwentnie wdrażana i praktykowana koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu buduje pozytywny wizerunek firmy zarówno u konsumentów oraz pracowników, jak i w społecznościach lokalnych, co przekłada się później na wzrost lojalności w stosunku do firmy. Przeprowadzone przez Council of Foundations badania wskazują na istnienie korelacji między zaangażowaniem społecznym a reputacją firmy oraz między reputacją a lojalnością klientów. W badanych przedsiębiorstwach zwiększenie zaangażowania społecznego firmy o 1 jednostkę wpłynęło na poprawę reputacji firmy o 0,27 jednostki (w przypadku firmy produkcyjnej) i aż o 0,55 jednostki (w przypadku firmy handlowej). Poprawa reputacji firmy o 1 jednostkę prowadziła natomiast do wzrostu lojalności jej klientów o 0,42 (pro-

dukcja) lub 0,32 jednostki (handel) [15]. Badania przeprowadzone wśród konsumentów amerykańskich wskazują również, że 2/3 z nich byłoby gotowe zmienić kupowaną markę produktu (lub producenta) na inną, kojarzącą się z jakąś „słuszną sprawą”, a 8 na 10 Amerykanów pozytywniej postrzega firmy, które kojarzy z ważnym w ich odczuciu zaangażowaniem społecznym [4].

Zwiększone zainteresowanie inwestorów

Obserwuje się znaczny wzrost inwestycji w przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne. Fundusze inwestycyjne coraz chętniej wybierają jako przedmioty swojego zainteresowania przedsiębiorstwa prowadzące działalność w sposób przejrzysty i odpowiedzialny. Firmy takie mają często łatwiejszy dostęp do finansowania. Jednocześnie w krajach, w których obywatele sami decydują o sposobie inwestowania swoich funduszy emerytalnych, coraz powszechniejsze jest poczucie, że w ten sposób mogą oni wpływać na zachowania przedsiębiorstw [5]. W ostatnich 10 latach bardzo dynamicznie rozwinął się rynek społecznie odpowiedzialnych inwestycji (*Socially Responsible Investing* – SRI). SRI to koncepcja inwestowania środków indywidualnych lub należących do instytucji w przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne, najczęściej za pośrednictwem funduszy inwestycyjnych lub funduszy emerytalnych. Istnieje coraz większa liczba funduszy specjalizujących się w tego rodzaju inwestycjach, szybko zwiększa się też zainteresowanie inwestorów. Społecznie odpowiedzialne inwestycje dysponują obecnie aktywami w wysokości około 3 bln dolarów w skali światowej, z czego 67% pochodzi z USA, 25% z Wielkiej Brytanii, 5% z Francji, a reszta z innych rozwiniętych krajów [21]. W Stanach Zjednoczonych w 2003 r. 1 na 8 profesjonalnie zainwestowanych dolarów był zaangażowany w społecznie odpowiedzialne przedsięwzięcia, a w latach 1995-2003 ten segment rynku rósł średnio o 40% szybciej niż rynek wszystkich profesjonalnie zarządzanych inwestycji [1]. W Wielkiej Brytanii od 1989 do 2000 r. rynek społecznie odpowiedzialnych inwestycji wzrósł 20-krotnie z 353 mln do ponad 7 mld dolarów [3]. W Polsce dotychczas nie prowadzono tego rodzaju statystyk.

Wyróżnienie się wśród konkurentów

Działanie „proekologiczne” lub ukierunkowane na wartość społeczną może stać się znakiem firmowym przedsiębiorstwa i tym samym wyróżniać je (lub jego produkty) na tle konkurentów. Przykładem tego rodzaju działań jest choćby firma The Body Shop, która z ekofilozofii uczyniła swój znak rozpoznawczy na rynku kosmetycznym. Aby firma mogła traktować postawę społecznej odpowiedzialności jako sposób wyróżnienia się na rynku, muszą zostać spełnione 3 warunki [18, s. 150-151]:

- przedsiębiorstwo musi zidentyfikować grupy klientów, którzy będą skłonni wybrać i zapłacić więcej za produkt „społecznie i ekologicznie odpowiedzialny”,
- przedsiębiorstwo musi być w stanie wiarygodnie przekazać i rozpowszechnić informację o swoim zaangażowaniu i o korzyściach społeczno-ekologicznych wynikających z zakupu jej produktów,

– przedsiębiorstwo musi być w stanie bronić się wystarczająco długo przed naśladownictwem konkurencji.

Innym sposobem walki konkurencyjnej, opartym na koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, jest próba ustalenia „nowych reguł gry rynkowej”. Może się to odbywać w drodze wprowadzania nowych standardów w sektorze (mogą to być standardy jakości, zarządzania, traktowania klientów, dbałości o środowisko i in.) lub w drodze lobbowania na rzecz wprowadzenia regulacji prawnych, uwzględniających stosowane przez daną firmę standardy działania, i tym samym nakładających na konkurentów obowiązek poniesienia analogicznych lub wyższych kosztów, a przez to wyrównanie pozycji konkurencyjnej [18, s. 150-151].

Oszczędności

Społeczna odpowiedzialność biznesu kojarzy się zwykle z wydatkami, które przedsiębiorstwa ponoszą na działalność dobroczynną, inwestycje ekologiczne czy też dbanie o swoich interesariuszy, takich jak pracownicy czy społeczność lokalna. Wydatki te często budzą obawy wśród przedsiębiorców, gdyż, choć większość z nich może być traktowana jako długoterminowe inwestycje, w krótkim okresie kojarzą się z obciążeniami finansowymi. Warto jednak zwrócić uwagę, że wiele działań społecznie odpowiedzialnych może przyczynić się do redukcji kosztów działalności przedsiębiorstwa. Najczęściej mówi się tutaj o oszczędnościach wynikających z zastosowania nowoczesnych, ekologicznych technologii lub nowych praktyk zarządzania zmniejszających zużycie zasobów oraz o redukcji kosztów transakcyjnych, wynikającej z zaufania i partnerstwa budowanego z interesariuszami firmy. Jako przykłady można tutaj podać następujące doświadczenia przedsiębiorstw [7, s. 60]:

– Interface, jeden z największych na świecie producentów przemysłowych wykładzin podłogowych, w latach 1996-2002 zaoszczędził ponad 200 mln dolarów dzięki wprowadzeniu przyjaznych ekologicznie innowacji,

– Hewlett-Packard w Roseville (Kalifornia) zredukował swoje odpady o 95% i w samym 1998 r. oszczędził dzięki temu ponad 870 tys. dolarów,

– wiele sklepów meblowych IKEA oszczędza ok. 5 tys. dolarów miesięcznie w wyniku redukcji odpadów oraz stosowania programów recyklingu i ponownego użytkowania, dzięki temu możliwe było obniżanie cen detalicznych średnio o 2,5% rocznie,

– Scandic Hotels zaoszczędził ponad 1,5 mln dolarów w latach 1996-2001 na skutek redukcji odpadów, zużycia energii i wody. Firma zainwestowała 150 tys. dolarów w to przedsięwzięcie i otrzymała 10-krotny zwrot inwestycji.

Podniesienie morale pracowników i poprawa relacji z interesariuszami

Postępowanie społecznie odpowiedzialne sprzyja budowaniu kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, zaangażowaniu, przejrzystości i uczciwości. W ten sposób przyczynia się do tworzenia kapitału społecznego przedsiębiorstwa. Francis

Fukuyama definiuje kapitał społeczny jako „zdolność ludzi do pracy razem dla osiągnięcia wspólnych celów grupy lub organizacji” [12, s. 10]. „Zdolność ta wyrasta z dominacji zaufania w danym społeczeństwie lub jego określonej części” [12, s. 10]. Postawa odpowiedzialnego zarządzania zwiększa zaufanie interesariuszy do przedsiębiorstwa i w ten sposób pomaga budować kapitał społeczny, zdolność do współdziałania oraz realizowania celów i misji przedsiębiorstwa. Główną korzyścią tutaj jest obniżenie tarć i oporów społecznych [8, s. 56], a także obniżenie kosztów społecznych prowadzonej działalności. Przedsiębiorstwa, które nie są budowane na zaufaniu, nakładają na swoją działalność ekonomiczną pewien rodzaj „podatku” – są to koszty przygotowywania, zabezpieczania, kontroli, monitorowania oraz rozliczania kontraktów i umów. Badania przeprowadzone przez B. Doppelta [7, s. 66] wskazują, że działania społecznie odpowiedzialne przyczyniają się bezpośrednio i pośrednio do poprawy warunków i efektywności pracy w przedsiębiorstwie. Bezpośrednio – tworząc zdrowsze i bardziej przyjazne miejsce pracy, a pośrednio – budując lepsze i szczęśliwsze społeczności.

Ograniczanie ryzyka działalności

Zarządzanie odpowiedzialne może przedsiębiorstwu pomóc w uniknięciu sytuacji kryzysowych wynikających z protestów różnych grup interesariuszy (np. pracowników lub organizacji ekologicznych), bojkotów konsumenckich, wypadków przemysłowych i spraw sądowych. Dzieje się tak dlatego, że przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne z zasady unika działań szkodliwych dla interesariuszy, a w przypadku sytuacji konfliktowych przyjmuje postawę gotowości do dialogu, co ułatwia dochodzenie do porozumienia. Wzrost kompleksowości i dynamiki otoczenia, w którym przychodzi funkcjonować przedsiębiorstwu, sprawił, że zarządzanie ryzykiem jest obszarem zarządzania zyskującym ogromne zainteresowanie dużych przedsiębiorstw.

Postawa społecznej odpowiedzialności może wpływać na ograniczanie ryzyka działalności w przedsiębiorstwie przez [24, s. 72]:

- zarządzanie ryzykiem krótkookresowym dzięki dostępowi do krytycznej informacji zwrotnej uzyskanej dzięki prowadzonemu dialogowi z interesariuszami,
- osiąganie konsensu z interesariuszami,
- kształtowanie opinii i zachowań zarówno interesariuszy, jak i samego przedsiębiorstwa w taki sposób, aby poprawiać wyniki działalności

Opisane relacje wskazują na to, że zaangażowanie na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu może przynosić firmie nie tylko satysfakcję, ale także wymierne korzyści. Co prawda, nie ma pełnej jednoznaczności co do związku między CSR a wynikami finansowymi firmy, niemniej jednak wyniki ponad 100 analiz wskazują, że firmy społecznie odpowiedzialne mają przynajmniej tak dobre wyniki finansowe, jak pozostałe firmy, a w wielu przypadkach przeprowadzone analizy wykazały pozytywną korelację między społecznymi wynikami a zyskownością

przedsiębiorstw [14, s. 6; 17, s. 56]. Przeprowadzone wnioskowanie potwierdza, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją racjonalną ekonomicznie i może budować przewagę konkurencyjną firmy.

Literatura

- [1] *2003 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States*, Social Investment Forum, Washington, DC, December 2003.
- [2] Anderson J.W. Jr., *Corporate Social Responsibility. Guidelines for Top Management*, Quorum Books, New York 1989.
- [3] Bauer R., Koedijk K., Otten R., *International Evidence on Ethical mutual Fund Performance and Investment Style*, UK Social Investment Forum 2002, Maastricht University, 2002.
- [4] *Cone/Roper Cause Related Trends Report: Evolution of Cause Branding*, Cone Inc., Boston 1999.
- [5] Cowe R., Williams S., *Who Are the Ethical Consumers?*, The Co-operative Bank, Manchester 2000.
- [6] Davis K., *The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities*, "Academy of Management Journal" 1973, vol. 16, nr 2.
- [7] Doppelt B., *Leading Change Towards Sustainability. A Change – Management Guide for Business, Government and Civil Society*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2003.
- [8] Elkington J., *The Triple Bottom Line for 21st-century Business*, [w:] *Companies in a World of Conflict: NGOs, Sanctions and Corporate Social Responsibility*, red. J. Mitchell, The Royal Institute of International Affairs, London 1998.
- [9] *European SME's and Social and Environmental Responsibility*, European Commission, "Observatory of European SME's" 2002 nr 4.
- [10] *Executive Briefing: The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility*, Environics International Ltd., Toronto 1999.
- [11] Freeman E.R., Liedtka J., *Corporate Social Responsibility: A Critical Approach*, "Business Horizons" July–August 1991.
- [12] Fukuyama F., *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Hamish Hamilton, London 1995.
- [13] *Green Paper for Promoting European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, COM (2001) 366 final, Brussels 2001.
- [14] Griffin J.J., Mahon J.F., *The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate*, "Business & Society" March 1997.
- [15] *Measuring the Value of Corporate Citizenship*, The Council on Foundations, Washington, DC, 1996.
- [16] *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka. Raport*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Bank Światowy, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003.
- [17] Pava M.L., Krausz J., *Corporate Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost*, Quorum Books, Westport, Conn., 1995.
- [18] Reinhardt F., *Bringing the Environment Down to Earth*, "Harvard Business Review" July–August 1999.
- [19] Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.

- [20] Sociaal-Economisch Raad. *De winst van waarden: advies over maatschappelijk ondernemen (The Return of Values: Advisory Report on Social Entrepreneurship)*, Dutch Social and Economic Council, Assen 2001.
- [21] Syriopoulos Th., Merikas A., *Corporate Social Responsibility Risk and Return in Portfolio Management*, materialy konferencyjne European Financial Management 2005 Annual Conference, http://www.efmaefm.org/efma2005/papers/251-syriopoulos_paper.doc [dostęp 2005-07-12].
- [22] *The First Ever European Survey of Consumers' Attitudes Towards Corporate Social Responsibility*, CSR Europe, Brussels 2000.
- [23] *The McKinsey Global Survey of Business Executives: Business and Society*, "McKinsey Quarterly" January 2006.
- [24] Zadek S., *The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan Publications Ltd., London–Sterling, VA, 2001.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary

The concept of corporate social responsibility, when implemented consistently may improve the company's competitive position and help build the advantage over competitors. The most important benefits of running a responsible business are: improved image, savings, differentiation, higher morale of the workers and reduced risk.