



Zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu wpisuje się w światowy trend widoczny szczególnie w Stanach Zjednoczonych czy zachodnich państwach europejskich, w których doświadczenie w zakresie CSR jest znacznie dłuższe niż w Polsce. Niemniej jednak waga CSR zaczęła rosnąć w polskich przedsiębiorstwach, a szczególną dynamikę zmian można zauważyć od 2009 roku, kiedy na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie odbyła się inauguracja pierwszego w Europie Środkowo-Wschodniej indeksu społecznie odpowiedzialnych spółek giełdowych – indeksu RESPECT. Spółki posiadające strategię CSR uzyskują wiele korzyści ze społecznie odpowiedzialnej działalności, wiele z nich stanowiło motywację do wdrożenia strategii CSR, jednakże nie wszystkie zostały w pełni osiągnięte. Celem artykułu jest skonfrontowanie motywacji i korzyści związanych ze strategią CSR w polskich spółkach giełdowych.

## Motywacje CSR

Motywacje do prowadzenia społecznie odpowiedzialnej działalności mogą być oceniane pod kątem korzyści, które dana firma chce osiągnąć. Trudno uwierzyć, że większością przedsiębiorstw kierują jedynie przesłanki altruistyczne. Catherine Liston-Heyes i Gwen Certon twierdzą, że nieliczne firmy angażują się w działania CSR z pobudek czysto altruistycznych<sup>1</sup>. Rzeczywiście firmy dążą do tego, żeby osiągnąć zarówno korzyści własne, jak też pozytywnie wpływać na otoczenie firmy<sup>2</sup>. Strategia społecznej odpowiedzialności powinna stanowić płaszczyznę łączącą interesy ekonomiczne i społeczne zaangażowanych firm<sup>3</sup>. Przy czym CSR, motywowany wyłącznie interesem akcjonariuszy, jest określany strategiczną odpowiedzialnością społeczną. Przedsiębiorstwo zainteresowane tylko zwiększeniem zysku może wdrożyć praktykę komunikowaną jako działanie CSR i liczyć na zwiększenie zainteresowania jej produktami. Jednakże należy zauważyć, że takie podejście jest strategią maksymalizacji zysku motywowaną przez wymierne korzyści własne niż przez ideę społecznej odpowiedzialności<sup>4</sup>. Prezes firmy Philip Morris powiedział już w latach osiemdziesiątych XX wieku, że działania biznesowe muszą mieć sens społeczny, a działania społeczne muszą mieć sens biznesowy<sup>5</sup>.

Ponadto przetrwanie przedsiębiorstwa zależy również od tego, czy dostarcza społeczeństwu wartościowych produktów bądź usług. Przedsiębiorstwa, jak też inne organizacje społeczne, stanowią nieodłączną część społeczeństwa. Żeby przetrwać i się rozwijać, muszą na nim polegać<sup>6</sup>. Można powiedzieć, że społec-

---

<sup>1</sup> C. Liston-Heyes, G. Ceton, *Corporate Social Performance and Politics, Do Liberals Do More?*, "The Journal of Corporate Citizenship", 2007, 25, Spring, s. 96.

<sup>2</sup> T. Szot-Gabryś, *Koncepcja rachunku kosztów i korzyści w rachunkowości odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2013, s. 37.

<sup>3</sup> E. Skrzypek, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu oraz zrównoważony rozwój jako wyznaczniki nowoczesnego zarządzania*, [w:] M. Cisek, B. Domańska-Szaruga [red.], *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, Studio Emka, Warszawa 2010, s. 146.

<sup>4</sup> D. Baron, *Private Politics, Corporate Social Responsibility and Integrated Strategy*, "Journal of Economics and Management Strategy", 2001, 10, s. 9.

<sup>5</sup> T. Mescon, D. Tilson, *Corporate Philanthropy: A Strategic Approach to the Bottom-Line*, "California Management Review", 1987, 24(2), s. 50.

<sup>6</sup> P. Sethi, *A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns*, "Academy of Management Review", 1979, 4(1), s. 63-74.

czeństwo przyznało przedsiębiorstwom władzę i wolność oczekując, że wykorzystają tę władzę i wolność, by służyć społeczeństwu. Jeśli firmy chcą zachować swoją pozycję w długim okresie, to muszą zaakceptować i wypełniać zobowiązania wobec społeczeństwa<sup>7</sup>. Dlatego też firmy podejmują takie działania, które pomogą im utrzymać wizerunek prawowitego biznesu z zasadnymi celami i metodami działania<sup>8</sup>.

Poprawa wizerunku firmy stanowi główną motywację do wprowadzenia strategii społecznej odpowiedzialności. Lepsza reputacja firmy może być celem wprowadzenia CSR, a niekoniecznie korzyścią czy efektem ubocznym, jaki wynika z takiej strategii<sup>9</sup>. Jednakże Małgorzata Chojnacka potwierdza, że społeczna odpowiedzialność biznesu rzeczywiście przyczynia się do kreowania pozytywnego wizerunku<sup>10</sup>. Z kolei Beata Domańska-Szaruga podkreśla, że reputacja firmy zależy od funkcjonowania etycznego przedsiębiorstwa oraz jego działań na rzecz ochrony środowiska<sup>11</sup>. Ponadto wizerunek firmy przekłada się na większą stabilność działania i zmniejszenie ryzyka, co jest szczególnie ważne podczas recesji gospodarczej<sup>12</sup>.

W ostatnim czasie coraz więcej firm deklaruje realizację idei społecznej odpowiedzialności, co przede wszystkim wiąże się z publikacją raportów społecznej odpowiedzialności oprócz przygotowywania raportów rocznych<sup>13</sup>. Jednakże Kunal Basu i Guido Palazzo stwierdzili, że te raporty mogą nie odzwierciedlać w pełni faktycznego zakresu działań CSR. Istnieje pokusa upiększania rzeczywistego obrazu w raportach CSR i wyolbrzymiania przedsięwziętych działań w tym zakresie, aby poprawić reputację firmy i odnieść pozostałe korzyści płynące ze społecznie odpowiedzialnych działań, które mogą przykładowo wpłynąć na zwiększenie lojalności konsumentów czy pracowników<sup>14</sup>. Według Stephanie Welcomer i współpracowników, przedsiębiorstwa często wykorzystują starannie dobraną komunikację odnośnie CSR. Może się to przejawiać jako włączenie deklaracji dotyczącej CSR do misji firmy, natomiast niekoniecznie wiąże się z działaniami zgodnymi z taką deklaracją<sup>15</sup>. Curtis Verschoor podkreśla, że często istnieje paradoksalna różnica

---

<sup>7</sup> K. Davis, *Understanding the Social Responsibility Puzzle, What Does the Businessman Owe to Society*, "Business Horizons", 1967, 10, s. 45.

<sup>8</sup> C. Villiers, C. van Staden, *Can Less Environmental Disclosure have a Legitimising Effect? Evidence from Asia*, "Accounting, Organisations and Society", 2006, 31, s. 763.

<sup>9</sup> L. Lerner, G. Fryxell, *An Empirical Study of the Predictors of Corporate Social Performance: A Multi-Dimensional Analysis*, "Journal of Business Ethics", 1988, 7(12), s. 955.

<sup>10</sup> M. Chojnacka, *Idea społecznej odpowiedzialności, etyki i zrównoważonego rozwoju jako instrument kreowania wizerunku przedsiębiorstwa na przykładzie polskich organizacji prokajnościowych*, [w:] E. Skrzypek (red.), „Problemy etyczne w organizacji uczącej się”, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2010, s. 50.

<sup>11</sup> B. Domańska-Szaruga, *Biznes efektywny i społecznie odpowiedzialny*, [w:] E. Skrzypek (red.), „Problemy etyczne w organizacji uczącej się”, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2010, s. 329.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 330.

<sup>13</sup> M. Curran, *Assessing the Rate of Return of the Adoption of Corporate Social Responsibility Initiatives*, op.cit., s. 15.

<sup>14</sup> K. Basu, G. Palazzo, *Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking*, "Academy of Management Review", 2008, 33(1), s. 123.

<sup>15</sup> S. Welcomer i inni, *Constructing A Web: Effects of Power and Social Responsiveness on Firm-Stakeholder Relationships*, "Business & Society", 2003, 42(1), s. 50; M. Pfau i inni, *The Influence of Corporate Social Responsibility Campaigns on Public Opinion*, op. cit., s. 148.

między wartościami deklarowanymi przez firmy a tymi, które płyną z ich działań<sup>16</sup>.

CSR można rozważać również w kontekście działań filantropijnych. Należy zauważyć, że podejście przedsiębiorstw do filantropii zmienia się wraz ze wzrostem znaczenia i popularności CSR. Firmy przechodzą od tradycyjnych darowizn na cele charytatywne do strategicznego zarządzania filantropią uwzględniając realia rynkowe. Przedsiębiorstwa zarządzające swoimi działaniami filantropijnymi dążą do osiągnięcia namacalnego zwrotu z charytatywnych datków, który może się przejawiać w postaci silniejszego wizerunku przedsiębiorstwa, zwiększonej motywacji pracowników, czy wzmocnionej lojalności konsumentów<sup>17</sup>. Dzięki takiemu podejściu działania filantropijne generują korzyści dla obu stron – dla społeczeństwa i dla przedsiębiorstwa<sup>18</sup>. Używanie społecznej odpowiedzialności w celu tworzenia wartości firmy określono strategiczną odpowiedzialnością społeczną<sup>19</sup>. Laura Spence i Robert Rutherford zdefiniowali to pojęcie jako motywację do angażowania się w działania społecznie odpowiedzialne jednocześnie mając świadomość i oczekując pozytywnego wpływu na zysk i pozycję firmy w długim okresie<sup>20</sup>. Ponadto David Baron zauważył, że wiele firm używa CSR właśnie w celu zwiększenia zysku<sup>21</sup>.

Według Michael Polonsky i Richard Speed filantropia korporacyjna polega na tym, żeby wykorzystać działalność filantropijną w taki sposób, by przyniosła korzyści<sup>22</sup>. Tradycyjne podejście do filantropii opiera się na postawie altruistycznej i polega na tym, że firmy decydują się na darowizny nie oczekując w zamian korzyści własnych<sup>23</sup>. Przedsiębiorstwo wspierające szczytny cel angażuje się, żeby być postrzeganym jako dobry członek społeczeństwa obywatelskiego<sup>24</sup>. Jak już wspomniano, tradycyjne podejście do filantropii ewoluowało początkowo od krótkoterminowego sposobu promowania sprzedaży, a z czasem do strategii marketingowej. Strategia łączy działalność przedsiębiorstwa z istotnymi problemami społecznymi, a narzędziem takiej strategii jest marketing kooperacyjny i programy fundacyjne<sup>25</sup>. Rajan Varadarajan i Anil Menon nazwali takie podejście Cause Related

<sup>16</sup> C. Verschoor, *Citizenship Survey Shows Gaps between Rhetoric and Reality*, "Strategic Finance", 2008, February, s. 13.

<sup>17</sup> F. Simon, *Global Corporate Philanthropy: A Strategic Framework*, "International Marketing Review", 1995, 12(4), s. 20.

<sup>18</sup> P. Godfrey, *The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective*, "Academy of Management Review", 2005, 30(4), s. 782.

<sup>19</sup> D. Baron, *Private Politics, Corporate Social Responsibility and Integrated Strategy*, op. cit., s. 9.

<sup>20</sup> L.J. Spence, R. Rutherford, *Social Responsibility, Profit Maximisation and the Small Firm Owner Manager*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", 2000, 8(2), s. 132–133.

<sup>21</sup> D. Baron, *Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship*, "Journal of Economics and Management Strategy", 2007, 3(9), s. 683.

<sup>22</sup> M. Polonsky, R. Speed, *Linking Sponsorship and Cause Related Marketing, Complementarities and Conflicts*, "European Journal of Marketing", 2001, 35 (11/12), s. 1363.

<sup>23</sup> M. Collins, *Global corporate philanthropy and relationship marketing*, "European Management Journal", 1994, 12(2), s. 226.

<sup>24</sup> B. Shaw, F. Post, *A Moral Basis for Corporate Philanthropy*, "Journal of Business Ethics", 1993, 12(10), s. 748.

<sup>25</sup> Y. Cui i inni, *Cause-Related Marketing: How Generation Y Responds Internationally*, "Journal of Retail & Distribution Management", 2003, 31 (6), s. 310.

Marketing (CRM), czyli marketingiem społecznie zaangażowanym<sup>26</sup>. CRM można zdefiniować jako strategię, w której przedsiębiorstwo poprzez wspieranie celu społecznego osiąga cel marketingowy<sup>27</sup>.

Przesłankami stosowania marketingu społecznie zaangażowanego jest wzmocnienie chęci zakupu i polepszenie stosunku do marki<sup>28</sup>. A zatem celem kampanii promocyjnych stosowanych w ramach CRM jest zwiększenie sprzedaży<sup>29</sup>. Ponadto za cel CRM stawia się polepszenie wizerunku marki poprzez wzmocnienie reputacji przedsiębiorstwa i budowanie wizerunku firmy jako dobrego obywatela<sup>30</sup>.

Należy zauważyć, że społeczna odpowiedzialność nie jest tylko działalnością charytatywną czy instrumentem marketingowym, który służy do kreowania pozytywnego wizerunku. Beata Domańska-Szaruga wskazuje, że CSR można zdefiniować jako poszukiwanie równowagi pomiędzy interesem właścicieli a oczekiwaniami interesariuszy, czyli między innymi klientów, pracowników, dostawców i społeczności lokalnej. Przy strategicznym podejściu do CSR działania te mogą stanowić przewagę konkurencyjną prowadzącą do rozwoju firmy, budowania wartości i osiągnięcia zysku<sup>31</sup>. Z powyższych rozważań wynika, że motywacje do podjęcia społecznie odpowiedzialnej działalności wiążą się z osiągnięciem konkretnych korzyści, powstaje zatem pytanie, jakie korzyści rzeczywiście płyną z działań CSR.

### Korzyści płynące z CSR

Paul A. Samuelson stwierdził, że przedsiębiorstwa nie tylko mogą angażować się w społecznie odpowiedzialne działania, ale nawet powinny podjąć taką działalność, gdyż będzie to dla nich korzystne<sup>32</sup>. Należy zauważyć, że CSR nie stanowi tylko „miłego gestu” biznesu w stronę społeczeństwa, ale jest krytycznym czynnikiem wpływającym na wyniki przedsiębiorstwa. Elżbieta Skrzypek podkreśla, że modele CSR powinny być tak dobrane do przedsiębiorstwa, aby maksymalizowały jednocześnie korzyści biznesowe i społeczne<sup>33</sup>. A zatem włączenie

<sup>26</sup> P.R. Varadarajan, A. Menon, *Cause-Related Marketing: A Co-alignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy*, "Journal of Marketing", 1988, 52 (July), s. 58.

<sup>27</sup> M. Barone, A. Miyazaki, K. Taylor, *The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses: Does One Good Turn Deserve Another?*, "Journal of Academy of Marketing Science", 2000, 28 (2), s. 248.

<sup>28</sup> S. Tsai, *Modeling Strategic Management for Cause-Related Marketing*, "Marketing Intelligence & Planning", 2009, 27 (5), s. 649.

<sup>29</sup> M. Polonsky, R. Speed, *Linking Sponsorship and Cause Related Marketing, Complementarities and Conflicts*, op. cit., s. 1365.

<sup>30</sup> B. Till, L. Nowak, *Toward Effective use of Cause-Related Alliances*, "Journal of Product & Brand Management", 2000, 9 (7), s. 472.

<sup>31</sup> B. Domańska-Szaruga, *Biznes efektywny i społecznie odpowiedzialny*, op. cit., s. 331.

<sup>32</sup> P.A. Samuelson, *Love that Corporation*, "Mountain Bell Magazine", Spring 1971, s.24, [za:] K. Davis, *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities*, "Academy of Management Journal", 1973, 16(2), s. 312.

<sup>33</sup> E. Skrzypek, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu oraz zrównoważony rozwój jako wyznaczniki nowoczesnego zarządzania*, op. cit., s. 151.

społecznej odpowiedzialności do codzienności biznesowej przekłada się na właściwie pojęty interes własny<sup>34</sup>. Dzięki CSR przedsiębiorstwo może efektywniej kreować wartość i zarządzać relacjami z interesariuszami<sup>35</sup>. Przy czym społeczna odpowiedzialność biznesu powinna być postrzegana jako działania generujące korzyści przede wszystkim w długim okresie<sup>36</sup>. Z badań Lymana Ostlunda wynika, że zarządy firm i menadżerowie operacyjni ocenili argument dotyczący długoterminowych korzyści biznesowych płynących z działalności CSR jako najważniejszy argument zachęcający do wprowadzenia społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>37</sup>. Natomiast długoterminowe korzyści mogą być osiągnięte, gdyż społeczna odpowiedzialność biznesu jest wykorzystywana jako narzędzie do przyciągania<sup>38</sup>, motywowania<sup>39</sup> i zatrzymywania utalentowanych pracowników<sup>40</sup>, do przyciągania konsumentów<sup>41</sup>, poprawy reputacji firmy<sup>42</sup> czy redukcji kosztów przez skuteczne zarządzanie inicjatywami środowiskowymi<sup>43</sup>.

Kolejną korzyścią płynącą z CSR jest ograniczenie kosztów i problemów związanych z niepożądanym wpływem firmy na otoczenie. Postawa proaktywna biznesu wynikająca ze strategii CSR, w której przedsiębiorstwo przewiduje i inicjuje odpowiednie działania, jest bardziej praktyczna i mniej kosztowna niż zwykłe reagowanie na problemy, które się pojawiają. Jeśli bowiem przedsiębiorstwo spóźni się z rozwiązaniem wywołanego problemu społecznego, może znaleźć się w niekomfortowej sytuacji, w której poniesie wysokie kary bądź zabraknie czasu na realizowanie podstawowego celu działalności, czyli dostarczenia dóbr i usług<sup>44</sup>. Archie Carroll i Ann Buchholtz podają związany z tym argumentem przykład, że działania CSR zapobiegające zanieczyszczeniu środowiska są zdecydowanie mądrzejszym i mniej kosztownym podejściem niż dopuszczenie do wystąpienia zanieczyszczenia w pierwszej kolejności<sup>45</sup>. Ponadto przedsiębiorstwa

<sup>34</sup> D. Henderson, *The Case Against „Corporate Social Responsibility”*, „Policy”, 2001, 17(2), s. 28.

<sup>35</sup> V. Juščius, A. Sneiderienė, J. Griauslytė, *Assessment of the benefits of Corporate Social Responsibility reports as one of the marketing tools*, „Regional Formation and Development Studies”, 2013, 3(11), s. 96.

<sup>36</sup> H. Jenkins, *Small Business Champions for Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics”, 2006, 67 (3), s. 242.

<sup>37</sup> L. Ostlund, *Attitudes of Managers toward Corporate Social Responsibility*, „California Management Review”, 1977, 19(4), s. 38.

<sup>38</sup> D. Grenning, D. Turban, *Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce*, „Business & Society”, 2000, 39, s. 254.

<sup>39</sup> S. Brammer, A. Millington, B. Rayton, *The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment*, „International Journal of Human Resource Management”, 2007, 18(10), s. 1701.

<sup>40</sup> J. Chatman, *Matching People and Organisations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms*, „Administrative Science Quarterly”, 1991, 36, s. 459.

<sup>41</sup> B. Ruf, K. Muralidhar, K. Paul, *The Development of a Systematic, Aggregate Measure of Corporate Social Performance*, „Journal of Management”, 1998, 24(1), s. 128.

<sup>42</sup> E. Gluszek, *Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczania reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2011, 220, s. 271.

<sup>43</sup> P. Roberts, G. Dowling, *Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance*, „Strategic Management Review”, 2002, 23, s. 1079.

<sup>44</sup> K. Davis, *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities*, „Academy of Management Journal”, 1973, 16(2), s. 317.

<sup>45</sup> A. Carroll, A. Buchholtz, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Thomson South Western, Ohio, 2000, s. 52.

mogą w ten sposób uniknąć ingerencji czy regulacji rządu, jeśli dobrowolnie przekraczają obowiązki wynikające z uregulowań prawnych<sup>46</sup>.

Ponadto z badania przeprowadzonego wśród polskich przedsiębiorstw wynika, że wśród korzyści prowadzenia działalności w sposób odpowiedzialny i etyczny można wyróżnić budowanie dobrej reputacji, uwiarygodnienie misji przedsiębiorstwa i zyskanie zaufania. Ponadto dzięki większej wiarygodności zwiększa się szansa na pozyskanie inwestorów oraz możliwość konkurencyjności na rynkach zagranicznych, a w dłuższym okresie zwrot poniesionych kosztów z tytułu wzrostu sprzedaży<sup>47</sup>. Wynika to z faktu, że za pomocą społecznie odpowiedzialnych działań i odpowiedniej komunikacji przedsiębiorstwo może pozytywnie wpływać na decyzje zakupowe konsumentów<sup>48</sup>.

Należy również zauważyć, że społeczna odpowiedzialność może stanowić przewagę konkurencyjną. Poprzez takie korzyści, jak poprawa relacji z interesariuszami odzwierciedlonej w lojalności klientów, morale pracowników i większym zainteresowaniu inwestorów, poprawia się stopień realizacji założonych celów biznesowych, a zatem skuteczność działań rynkowych danej firmy<sup>49</sup>. Ponadto CSR ma pozytywny wpływ na konkurencyjność na poziomie całego państwa, dlatego jest ważna w kontekście polityki publicznej<sup>50</sup>.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że społeczna odpowiedzialność biznesu powinna być źródłem korzyści zarazem tych o charakterze ekonomicznym przejawiających się najczęściej w długim okresie, jak też korzyści społecznych i środowiskowych. Przedsiębiorstwa prowadzące działania CSR odnoszą wymierne korzyści, które pośrednio poprawiają wynik finansowy. W tym kontekście szczególną rolę odgrywa reputacja firmy i aspekt marketingowy społecznej odpowiedzialności biznesu, ale również budowanie i umacnianie relacji z interesariuszami firmy, co jest zwłaszcza istotne w dobie kryzysu<sup>51</sup>.

## Motywacje i korzyści z perspektywy polskich spółek giełdowych

W celu określenia motywacji i korzyści społecznej odpowiedzialności badaniem objęto wszystkie polskie spółki akcyjne z sektora przedsiębiorstw notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i posiadające strategię CSR. Grupa ta została zdefiniowana jako spółki raportujące działania CSR lub też spółki wchodzące w skład indeksu RESPECT przynajmniej w jednej fali. Z 36 tak wyty-

<sup>46</sup> A. Tyrrell, *Corporate Social Responsibility: What's Your View*, "Accountancy Ireland", 2006, 38(1), s. 45.

<sup>47</sup> M. Żemigala, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 102.

<sup>48</sup> M.S. Kim, D.T. Kim, J. Il Kim, *CSR for Sustainable Development: CSR Beneficiary Positioning and Impression Management Motivation*, "Corporate Social Responsibility & Environmental Management", 2014, 21(1), s. 25.

<sup>49</sup> A. Witek-Crabb, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1137, AE, Wrocław 2006, s. 168-176.

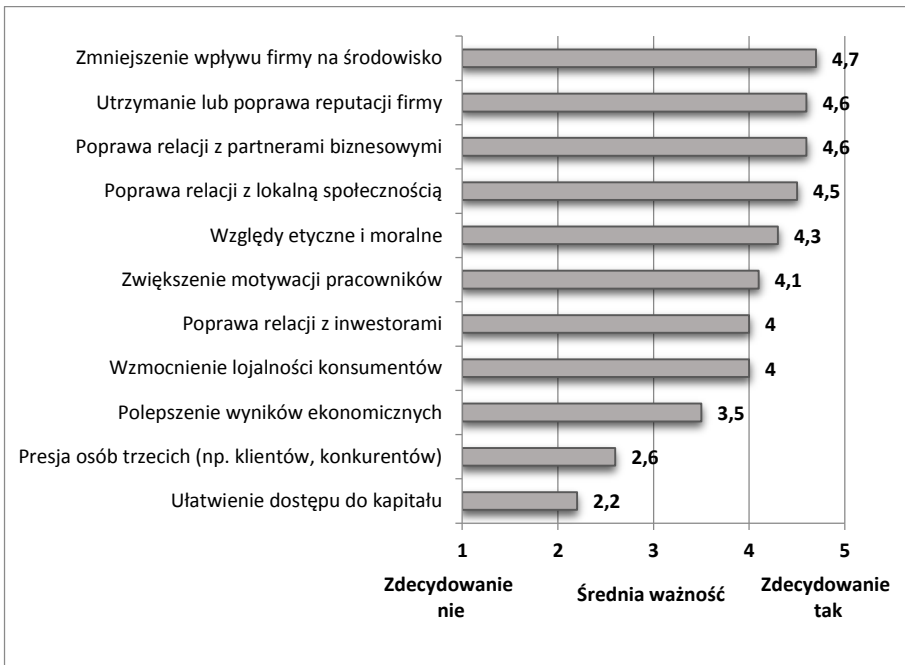
<sup>50</sup> I. Boulouta, *Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness*, "Journal of Business Ethics", 2014, 119, s. 360.

<sup>51</sup> K. Gadomska-Lila, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obliczu kryzysu gospodarczego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 28, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 32.

powanych spółek 23 wzięły udział w badaniu. Badanie przeprowadzono od kwietnia do grudnia 2013 r. Kwestionariusz ankiety był kierowany do specjalistów, zajmujących się społeczną odpowiedzialnością w danych spółkach.

Wymienionym motywacjom spółki przypisywały ocenę przyjmującą wartości od 1 (motywacje, które wcale nie wystąpiły) do 5 (motywacje, które wystąpiły w znacznym stopniu). Średnią ocenę motywacji CSR prezentuje rysunek 1.

Najważniejszymi motywacjami podjęcia tej działalności okazało się zmniejszenie wpływu firmy na środowisko, utrzymanie lub poprawienie reputacji firmy, poprawienie relacji z partnerami biznesowymi i lokalną społecznością. Motywacje te zostały średnio ocenione w skali od 1 do 5 na co najmniej 4,5, co oznacza, że powyższe motywacje zdecydowanie wystąpiły w ankietowanych spółkach. Za ważne przesłanki uznano również względy etyczne i moralne, zwiększenie motywacji pracowników, poprawienie relacji z inwestorami i wzmocnienie lojalności konsumentów (średnie od 4 do 4,3 oznaczające odpowiedzi „raczej tak”). Najmniej ważną przesłanką w opinii badanych było polepszenie wyników ekonomicznych (średnia 3,5 oznaczające odpowiedzi między „ani tak, ani nie”, a „raczej tak”). Natomiast takie motywacje, jak presja osób trzecich (średnia 2,6) i zwiększenie dostępu do kapitału (średnia 2,2) raczej nie wystąpiły w ankietowanych spółkach.



**Rys 1. Ważność motywacji do podjęcia działalności odpowiedzialnej społecznie w ankietowanych spółkach (N=23)**

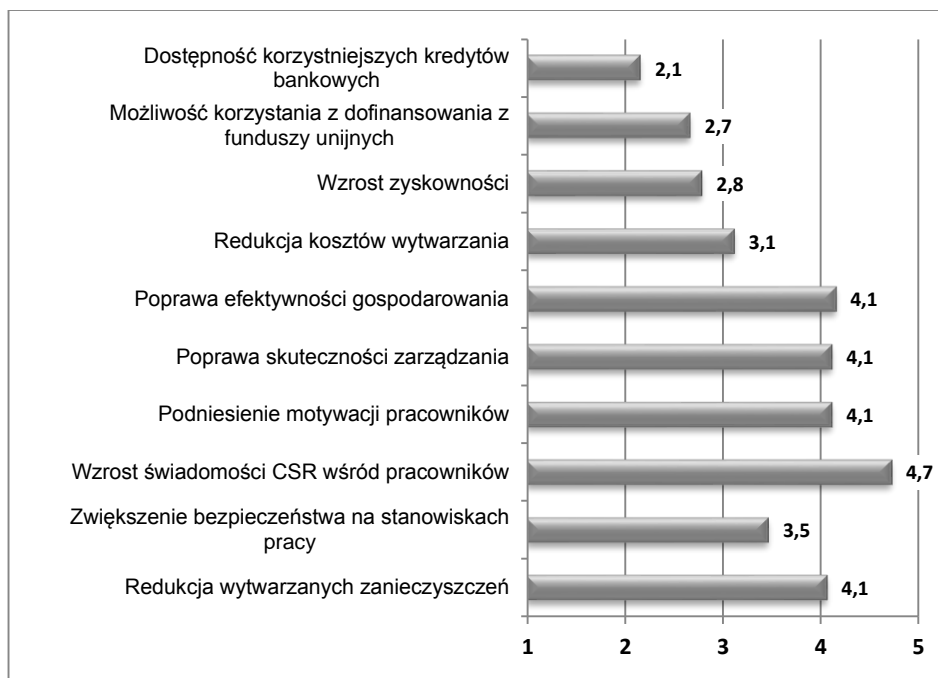
Źródło: N. Saadi, *Motywacje i bariery CSR w opinii spółek giełdowych w Polsce*, [w:] E. Skrzypek (red.), „Innowacje i ryzyko w nowej gospodarce”, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2014, s. 136

W celu określenia korzyści płynących z wdrożenia strategii zgodnej ze standardami CSR w badanych spółkach, podzielono potencjalne korzyści na korzyści



wewnętrzne, bezpośrednio wpływające na spółkę, oraz korzyści zewnętrzne, które oddziałują zarówno na spółkę, jak i jej otoczenie. Wymienionym korzyściom spółki przypisywały ocenę przyjmującą wartości od 1 (korzyści, które wcale nie wystąpiły) do 5 (korzyści, które wystąpiły w znacznym stopniu). Średnią ocenę korzyści wewnętrznych prezentuje rysunek 2.

Najwyżej oceniona korzyść wewnętrzna dotyczy wzrostu świadomości CSR wśród pracowników. Także podniesienie motywacji pracowników wystąpiło w badanych spółkach w związku z działalnością CSR. Spółki oceniły również poprawę efektywności gospodarowania i poprawę skuteczności zarządzania, a także redukcję wytwarzanych zanieczyszczeń jako ważne korzyści działalności CSR. Działalność CSR nie wiązała się raczej z dostępnością korzystniejszych kredytów bankowych, korzystania z funduszy unijnych, czy wzrostem zyskowności.

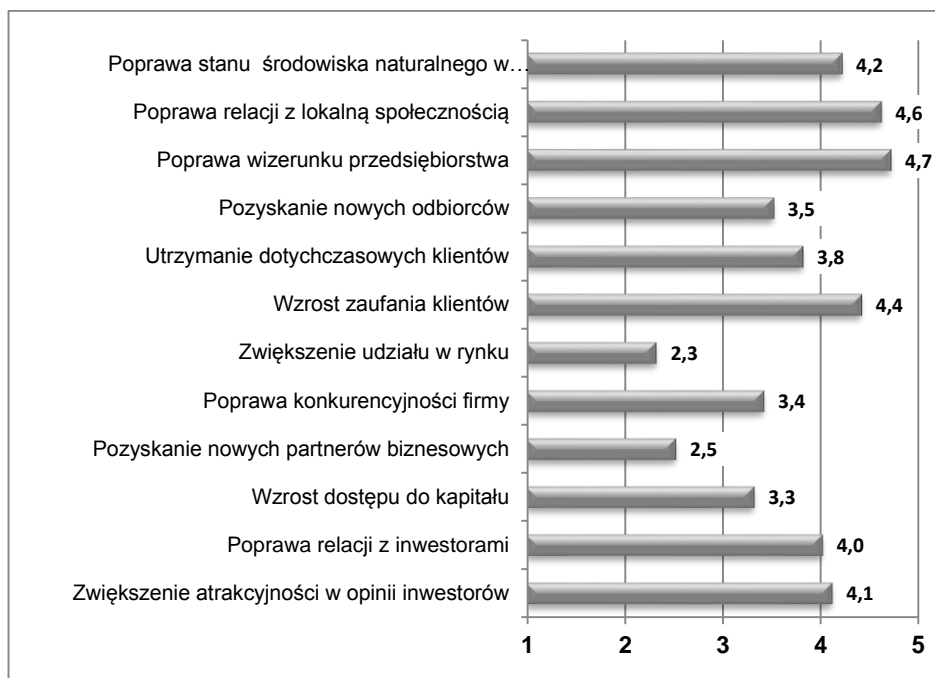


**Rys 2. Ocena wewnętrznych korzyści CSR w badanych spółkach w 2013 r.**

Źródło: N. Saadi, *Korzyści i koszty CSR w opinii spółek giełdowych w Polsce*, [w:] J. Osirski, K. Negacz, K. Obłąkowska-Kubiak (red.), *Polityka publiczna. 10 lat Polski w Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 91

Z kolei rysunek 3 prezentuje średnią ocenę korzyści zewnętrznych. Do najważniejszych korzyści zewnętrznych poprawa wizerunku przedsiębiorstwa oraz poprawa relacji z lokalną społecznością. Wysoko zostały ocenione również takie korzyści, jak wzrost zaufania klientów oraz poprawa stanu środowiska naturalnego w otoczeniu spółki. Dla badanych spółek istotną korzyść wiązała się z poprawą relacji z inwestorami i zwiększeniem atrakcyjności spółki w opinii inwestorów.

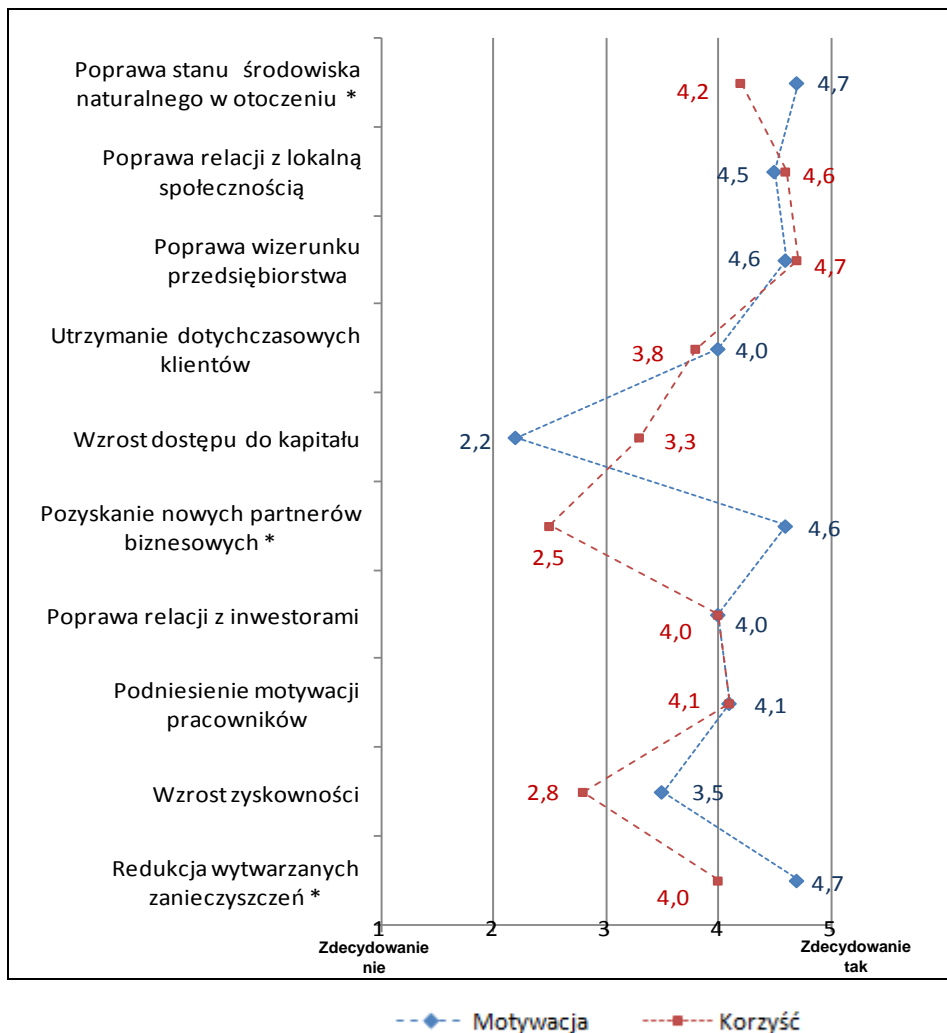
W związku z działalnością CSR raczej nie wystąpiły takie korzyści, jak zwiększenie udziału w rynku czy pozyskanie nowych partnerów biznesowych.



**Rys 3. Ocena zewnętrznych korzyści CSR w badanych spółkach w 2013 r.**

Źródło: N. Saadi, *Korzyści i koszty CSR w opinii spółek giełdowych w Polsce*, op. cit., s. 91

Po zweryfikowaniu ocen motywacji i korzyści porównano obie oceny, co zaprezentowano na rysunku 4. Istotne różnice wystąpiły w trzech przypadkach. Ocena motywacji była istotnie większa niż ocena odniesionych korzyści w szczególności w przypadku pozyskania nowych partnerów biznesowych (średnia ocena motywacji 4,6, czyli „zdecydowanie tak” w porównaniu do średniej oceny korzyści 2,5 oznaczającej odpowiedź pomiędzy „raczej nie”, a „ani tak, ani nie”), co oznacza, że motywacja zdecydowanie wystąpiła w ankietowanych spółkach, natomiast korzyść raczej nie wystąpiła. Istotna różnica w ocenach dotyczyła również poprawy stanu środowiska naturalnego w otoczeniu (średnia ocena motywacji 4,7, czyli „zdecydowanie tak” w porównaniu do średniej oceny korzyści 4,2 – „raczej tak”) oraz redukcji wytwarzanych zanieczyszczeń (średnia ocena motywacji 4,7 oznaczająca „zdecydowanie tak” w porównaniu do średniej oceny korzyści 4,0 – „raczej tak”), w obu przypadkach motywacje zdecydowanie wystąpiły, a korzyści raczej nie wystąpiły w ankietowanych spółkach.



Rys 4. Porównanie motywacji i korzyści CSR w badanych spółkach  
 Źródło: badania własne; \* oznaczono istotne różnice

### Podsumowanie

Spółeczna odpowiedzialność biznesu cieszy się rosnącym zainteresowaniem w Polsce. Szczególną dynamikę zmian można zauważyć po 2009 r., gdy na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie pojawił się indeks społecznie odpowiedzialnych spółek – indeks RESPECT. Spółki posiadające strategię CSR uzyskują wiele korzyści ze społecznie odpowiedzialnej działalności, wiele z nich stanowiło motywację do wdrożenia strategii CSR, jednakże nie wszystkie zostały w pełni osiągnięte.

Za najważniejsze motywacje działalności CSR w spółkach giełdowych uznano zmniejszenie wpływu firmy na środowisko, utrzymanie lub poprawienie reputacji firmy, poprawienie relacji z partnerami biznesowymi i lokalną społecznością. Z kolei najwyższej ocenione korzyści dotyczyły poprawy wizerunku przedsiębiorstwa, wzrostu świadomości pracowników o CSR, podniesienia ich motywacji, a także poprawy efektywności gospodarowania i skuteczności zarządzania.

Ocena motywacji była istotnie większa niż ocena odniesionych korzyści, w szczególności w przypadku pozyskania nowych partnerów biznesowych, poprawy stanu środowiska naturalnego w otoczeniu oraz redukcji wytwarzanych zanieczyszczeń, co oznacza, że powyższe korzyści stanowiły motywację do działań CSR i były oczekiwane, jednakże nie zostały w pełni osiągnięte.

## Bibliografia

- Baron D., *Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship*, "Journal of Economics and Management Strategy", 2007, 3(9).
- Baron D., *Private Politics, Corporate Social Responsibility and Integrated Strategy*, "Journal of Economics and Management Strategy", 2001, 10.
- Barone M., Miyazaki A., Taylor K., *The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses: Does One Good Turn Deserve Another?*, "Journal of Academy of Marketing Science", 2000, 28 (2).
- Basu K., G. Palazzo, *Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sense-making*, "Academy of Management Review", 2008, 33(1).
- Boulouta I., *Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness*, "Journal of Business Ethics", 2014, 119.
- Brammer S., A. Millington, B. Rayton, *The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organisational Commitment*, "International Journal of Human Resource Management", 2007, 18(10).
- Carroll A., A. Buchholtz, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Thomson South Western, Ohio, 2000.
- Chatman J., *Matching People and Organisations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms*, "Administrative Science Quarterly", 1991, 36.
- Chojnacka M., *Idea społecznej odpowiedzialności, etyki i zrównoważonego rozwoju jako instrument kreowania wizerunku przedsiębiorstwa na przykładzie polskich organizacji projakościowych*, [w:] Skrzypek E. (red.), „Problemy etyczne w organizacji uczącej się”, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2010.
- Clark C., *Differences between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis*, "Public Relations Review", 2000, 26(3).
- Collins M., *Global corporate philanthropy and relationship marketing*, "European Management Journal", 1994, 12(2).
- Cui Y., Trent E., Sullivan P., Matiru G., *Cause-Related Marketing: How Generation Y Responds Internationally*, "Journal of Retail & Distribution Management", 2003, 31 (6).
- Curran M., *Assessing the Rate of Return of the Adoption of Corporate Social Responsibility Initiatives*, University of Edinburgh, 2005.

- Davis K., *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities*, "Academy of Management Journal", 1973, 16(2).
- Davis K., *Understanding the Social Responsibility Puzzle, What Does the Businessman Owe to Society*, "Business Horizons", 1967, 10.
- Domańska-Szaruga B., *Biznes efektywny i społecznie odpowiedzialny*, [w:] Skrzypek E. (red.), „Problemy etyczne w organizacji uczącej się”, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2010.
- Gadomska-Lila K., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obliczu kryzysu gospodarczego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 28, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
- Głuszek E., *Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczania reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2011, 220.
- Godfrey P. *The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective*, "Academy of Management Review", 2005, 30(4).
- Grenning D., D. Turban, *Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce*, "Business & Society", 2000, 39.
- Henderson D., *The Case Against „Corporate Social Responsibility”*, "Policy", 2001, 17(2).
- Jenkins H., *Small Business Champions for Corporate Social Responsibility*, "Journal of Business Ethics", 2006, 67 (3).
- Jušcius V., A. Sneiderienė, J. Griauslytė, *Assessment of the benefits of Corporate Social Responsibility reports as one of the marketing tools*, "Regional Formation and Development Studies", 2013, 3(11).
- Kim M.S., D.T. Kim, J. Il Kim, *CSR for Sustainable Development: CSR Beneficiary Positioning and Impression Management Motivation*, "Corporate Social Responsibility & Environmental Management", 2014, 21(1).
- Lerner L., G. Fryxell, *An Empirical Study of the Predictors of Corporate Social Performance: A Multi-Dimensional Analysis*, "Journal of Business Ethics", 1988, 7(12).
- Liston-Heyes C., G. Ceton, *Corporate Social Performance and Politics, Do Liberals Do More?*, "The Journal of Corporate Citizenship", 2007, 25, Spring.
- Mescon T., Tilson D., *Corporate Philanthropy: A Strategic Approach to the Bottom-Line*, "California Management Review", 1987, 24(2).
- Ostlund L., *Attitudes of Managers toward Corporate Social Responsibility*, "California Management Review", 1977, 19(4).
- Polonsky M., R. Speed, *Linking Sponsorship and Cause Related Marketing, Complementarities and Conflicts*, "European Journal of Marketing", 2001, 35 (11/12).
- Roberts P., G. Dowling, *Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance*, "Strategic Management Review", 2002, 23.
- Ruf B., K. Muralidhar, K. Paul, *The Development of a Systematic, Aggregate Measure of Corporate Social Performance*, "Journal of Management", 1998, 24(1).

- Saadi N., *Korzyści i koszty CSR w opinii spółek giełdowych w Polsce*, [w:] J. Osiński, K. Negacz, K. Obłąkowska-Kubiak (red.), *Polityka publiczna. 10 lat Polski w Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014.
- Saadi N., *Motywacje i bariery CSR w opinii spółek giełdowych w Polsce*, [w:] E. Skrzypek (red.), „Innowacje i ryzyko w nowej gospodarce”, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2014.
- Sethi P., *A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns*, “Academy of Management Review”, 1979, 4(1).
- Shaw B., F. Post, *A Moral Basis for Corporate Philanthropy*, “Journal of Business Ethics”, 1993, 12(10).
- Simon F., *Global Corporate Philanthropy: A Strategic Framework*, “International Marketing Review”, 1995, 12(4).
- Skrzypek E., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu oraz zrównoważony rozwój jako wyznaczniki nowoczesnego zarządzania*, [w:] Cisek M., Domańska-Szaruga B. (red.), „Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw”, Studio Emka, Warszawa 2010.
- Spence L.J., R. Rutherford, *Social Responsibility, Profit Maximisation and the Small Firm Owner Manager*, “Journal of Small Business and Enterprise Development”, 2000, 8(2).
- Szot-Gabryś T., *Koncepcja Rachunku kosztów i korzyści w rachunkowości odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2013.
- Till B., L. Nowak, *Toward Effective use of Cause-Related Alliances*, “Journal of Product & Brand Management”, 2000, 9 (7).
- Tsai S., *Modeling Strategic Management for Cause-Related Marketing*, “Marketing Intelligence & Planning”, 2009, 27 (5).
- Tyrrell A., *Corporate Social Responsibility: What’s Your View*, “Accountancy Ireland”, 2006, 38(1).
- Varadarajan P.R., A. Menon, *Cause-Related Marketing: A Co-alignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy*, “Journal of Marketing”, 1988, 52 (July).
- Verschoor C., *Citizenship Survey Shows Gaps between Rhetoric and Reality*, “Strategic Finance”, 2008, February.
- Villiers C., C. van Staden, *Can Less Environmental Disclosure have a Legitimising Effect? Evidence from Asia*, “Accounting, Organisations and Society”, 2006, 31.
- Welcomer S., Cochran P., Rands G., Haggerty M., *Constructing A Web: Effects of Power and Social Responsiveness on Firm-Stakeholder Relationships*, “Business & Society”, 2003, 42(1).
- Witek-Crabb A., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), „Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce”, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1137, AE, Wrocław 2006.
- Żemigala M., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.