

**Katarzyna Gadomska-Lila**  
Uniwersytet Szczeciński

## **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W OBLICZU KRYZYSU GOSPODARCZEGO**

### **Streszczenie**

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) stanowi obecnie, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, ważną koncepcję zarządzania. Wzrastająca w ostatnich latach presja różnych środowisk zmusza bowiem przedsiębiorstwa do podejmowania działań o charakterze ekonomicznym, prawnym, społecznym czy ekologicznym, uwzględniających potrzeby różnych grup interesów. Tymczasem kryzys gospodarczy spowodował zmianę postrzegania społecznej odpowiedzialności biznesu, łącznie z obwieszczeniem upadku tej koncepcji. Celem artykułu jest analiza kierunków i charakteru oddziaływania skutków kryzysu gospodarczego na zaangażowanie przedsiębiorstw w zakresie realizowania idei społecznej odpowiedzialności w Polsce i na świecie. Zasadniczy wątek opracowania stanowi prezentacja istoty CSR, kierunki ewolucji tej koncepcji oraz uwarunkowania skuteczności proponowanych programów i praktyk.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, kryzys gospodarczy.

### **Wprowadzenie**

Współcześnie o statusie organizacji nie decydują wyłącznie wyniki finansowe. Kondycja przedsiębiorstw oceniana jest w szerszym kontekście, zwłaszcza w aspekcie relacji wewnętrznych i zewnętrznych. Nasilająca się w ostatnich

latach presja środowisk: społecznego, politycznego i ekonomicznego, na zarządy przedsiębiorstw, by zwracać większą uwagę na konsekwencje działalności, w tym społeczne i środowiskowe, spowodowała wzrost aktywności przedsiębiorstw na rzecz szerokiego grona interesariuszy, począwszy od pracowników, przez akcjonariuszy, po społeczność lokalną<sup>1</sup>. Stanowiło to istotną przyczynę zainteresowania koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), która jest dzisiaj postrzegana w zarządzaniu jako kwestia kluczowa<sup>2</sup>. Sposoby realizacji tej idei są bardzo różne i nie jest to jedynie wynikiem zróżnicowanych możliwości finansowych organizacji. Bardzo ważnym czynnikiem decydującym o sposobach realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz kluczowych programach i praktykach stosowanych przez organizacje jest system wartości, a szerzej kultura organizacyjna w powiązaniu ze strategią działania<sup>3</sup>.

Kryzys gospodarczy przewartościował podejście organizacji w zakresie realizacji działań społecznie odpowiedzialnych. Część obserwatorów uważa, że kryzys wpłynął negatywnie na realizowanie koncepcji CSR, część – że pozytywnie, co powinno zwiększyć liczbę inicjatyw w tym zakresie. Pojawiły się również głosy, że kryzys nastąpił, gdyż przedsiębiorstwa nie realizowały bądź były słabo zaangażowane w realizację zasad społecznej odpowiedzialności.

Głównym celem artykułu jest próba oceny przydatności koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście kryzysu. Z tego względu zaprezentowano ideę CSR, kierunki ewolucji tej koncepcji oraz uwarunkowania skuteczności proponowanych programów i praktyk. Zasadniczy wątek obejmuje analizę kierunków i charakteru oddziaływania skutków kryzysu na zaangażowanie przedsiębiorstw w zakresie realizowania idei społecznej odpowiedzialności zarówno na świecie, jak i w Polsce.

---

<sup>1</sup> W. Kavitha, P. Anita, *Disclosures about CSR Practices: A Literature Review*, „Journal of Corporate Governance” 2011, vol. X, no. 1, s. 45.

<sup>2</sup> M. Humphreys, A.D. Brown, *An Analysis of Corporate Social Responsibility at Credit Line: A Narrative Approach*, „Journal of Business Ethics” 2008, 80, s. 403–418; N. Cornelius, M. Todres, S. Janjuha-Jivraj, A. Woods, J. Wallace, *Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise*, „Journal of Business Ethics” 2008, 81, s. 355–370.

<sup>3</sup> Ü. Übius, R. Alas, *Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility*, „Engineering Economics” 2009, no 1 (61), s. 90; P. Sethi, *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework for Measurement and Analysis*, „California Management Review” 1975, vol. 17 (3), s. 95.

## 1. Istota społecznej odpowiedzialności biznesu

Studia literatury przedmiotu wskazują bogactwo definicji społecznej odpowiedzialności biznesu akcentujących różne obszary działalności przedsiębiorstw w tym zakresie. Jest to następstwem ewolucji podejść w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności. Historia koncepcji kojarzonej już z nazwiskiem Carnegiego (1835–1919) wskazuje na zmiany w postrzeganiu społecznej odpowiedzialności. Początkowo były to incydentalne działania, których częstotliwość i skala były raczej marginalne, jednak pod koniec XX wieku stały się kluczowym elementem strategii wielu przedsiębiorstw. Przekrój działań związanych z realizacją idei CSR jest bardzo szeroki, począwszy od respektowania prawa i przestrzegania reguł rynkowych, przez zaspokajanie potrzeb szerokiego grona interesariuszy, troskę o środowisko naturalne, po wymiar moralny i etyczny podejmowanych działań. Główne modele CSR oraz ich kluczowe komponenty zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Komponenty modeli CSR wg różnych autorów

Autor	Etap	Kluczowe komponenty modeli CSR			
A. B. Carroll	obszar	ekonomia	prawo	etyka	filantropia
	cecha	public relations	legalność	moralność	hojność
W. Visser	obszar	chciwość	filantropia	marketing	zarządzanie
	cecha	działania <i>ad hoc</i>	programy działalności charytatywnej	public relations	strategia
R. van Tulder, A. van der Zwart	obszar	ekonomia		etyka	
	cecha	obojętność	uległość	prawość	etyczny dyskurs

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. B. Carroll, *Corporate Social Responsibility*, „Business and Society” 1999, vol. 38 (3); W. Visser, *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, „Journal of Business Systems, Governance and Ethics” 2011, vol. 5, no. 3; R. van Tulder, A. van der Zwart, *International Business-Society Management. Linking Corporate Responsibility and Globalization*, Routledge, Abingdon 2006.

Przedstawione modele sugerują równoważenie wymogów prawnych, ekonomicznych i etycznych, a także zachęcają do podejmowania inicjatyw charytatywnych. Z czasem koncepcja społecznej odpowiedzialności objęła również działania mające na celu rozwój pracowników i dbałość o środowisko naturalne<sup>4</sup>.

Okres największego zainteresowania teorią społecznej odpowiedzialności biznesu, a zarazem jej najbardziej dynamicznego rozwoju, rozpoczął się w latach 80. XX wieku. W tym czasie kluczowymi z punktu widzenia rozwoju CSR były<sup>5</sup>: teoria interesariuszy, zwracająca uwagę na potrzeby (nierazko sprzeczne) szerokiego grona podmiotów (nie tylko akcjonariuszy), teoria zrównoważonego rozwoju, jako przejaw praktycznych implikacji kluczowych zasad CSR względem interesariuszy, oraz podejście strategiczne – CSR jako element strategii działania.

Przedmiot zainteresowań badaczy stanowi nie tylko rozwój koncepcji i zmian w percepcji jej charakteru i znaczenia. Liczne analizy dotyczą również wpływu realizacji zasad CSR na sprawność działania przedsiębiorstw, zwłaszcza na wyniki finansowe. Część autorów, na podstawie prowadzonych badań empirycznych, zgodnie twierdzi, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw: dodatnio wpływa na wyniki finansowe firmy<sup>6</sup>, podnosi ich atrakcyjność pod względem inwestycyjnym, podnosi wartość rynkową i zapewnia przewagę konkurencyjną<sup>7</sup>. Wskazywane są również korzyści w postaci: lepszego dostępu do kapitału, ograniczenia kosztów operacyjnych, wzmocnienia marki i reputacji firmy, wzrostu sprzedaży i lojalności klientów, powiększenia wydajności i jakości

---

<sup>4</sup> Zob. B. Kryk, *Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw za środowisko przyrodnicze*, w: *Rachunkowość w teorii i praktyce*, red. T. Kiziukiewicz, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 625, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 255.

<sup>5</sup> A. Kemper, R.L. Martin, *After the Fall: The Global Financial Crisis as a Test of Corporate Social Responsibility Theories*, „European Management Review” 2011, vol. 7, issue 4, s. 232–236.

<sup>6</sup> P. Sethi, *op.cit.*; L. Pava, J. Krausz, *The Association between Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, „Journal of Business Ethics” 1996, vol. 15; M. Orlitzky, F.L. Schmidt, S.L. Rynes, *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*, „Organization Studies” 2003, vol. 24 (3).

<sup>7</sup> Ioannou, Serafeim 2009, Nothinger 2002, Kotler 1998, Paliwoda-Matiolańska 2009 za: D. Turek, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne*, w: *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, red. D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, Wydawnictwa AGH, Kraków 2010, s. 222.

pracy itp.<sup>8</sup> Badania empiryczne pokazują bowiem, że w skali globalnej konsumenci oczekują od biznesu zaangażowania w budowanie standardów etycznych oraz osiąganie celów społecznych i są gotowi potwierdzić swoje przekonania wyborami produktów i usług takich właśnie przedsiębiorstw<sup>9</sup>. Jednak aktywność w zakresie społecznej odpowiedzialności jest zdeterminowana wieloma czynnikami, również o charakterze zewnętrznym, co oznacza, że nie bez znaczenia pozostają uwarunkowania makroekonomiczne, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa.

## 2. Społeczna odpowiedzialność biznesu w warunkach kryzysu

W ostatnim czasie częstym przedmiotem zainteresowań badaczy były skutki oddziaływania kryzysu gospodarczego na działalność przedsiębiorstw, w tym na zakres realizacji zasad społecznej odpowiedzialności. Pod koniec 2008 roku na specjalnym blogu poświęconym CSR przeprowadzono badania, których wyniki pokazały, że zdaniem 44% ekspertów kryzys przyczyni się do częstszego stosowania koncepcji CSR w przedsiębiorstwach, 28% badanych stwierdziło, że z uwagi na nowe uwarunkowania zmieni się istota koncepcji, natomiast 22% uważało, że kryzys negatywnie wpłynie na realizację idei CSR<sup>10</sup>. Pojawiły się również głosy, że do kryzysu w ogóle by nie doszło, gdyby firmy rzeczywiście realizowały ideę społecznej odpowiedzialności. Autorzy tych opinii twierdzą, że realizowane przez przedsiębiorstwa programy CSR to w rzeczywistości „przykrywka” dla realizacji niecznych zamiarów, chwilowa moda bądź chęć przypodobania się jakiejś (w danym czasie kluczowej) grupie interesariuszy. Kemper i Martin<sup>11</sup> określają wręcz kryzys gospodarczy jako test dla przedsiębiorstw, oceniający stopień zaangażowania w realizację koncepcji

---

<sup>8</sup> P. Kulawczuk, M. Bąk, P. Bednarz, A. Szcześniak, T. Kulawczuk, *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, red. P. Kulawczuk i A. Poszewiecki, IBnDiPP, Warszawa 2007, s. 55.

<sup>9</sup> The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility 1999, za: D. Turek, „*Blaski i cienie*” *idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, SGH, Warszawa 2010.

<sup>10</sup> M. Jothi, *CSR in the Era of Global Economic Meltdown*, „Global Management Review” 2010, vol. 4, no. 4, s. 93.

<sup>11</sup> A. Kemper, R.L. Martin, *op.cit.*

społecznej odpowiedzialności, który w wielu przypadkach pozwala stwierdzić, czy firmy traktują tę koncepcję jako strategiczny kierunek rozwoju (podejście strategiczne), czy bardziej instrumentalnie, jako źródło doraźnych korzyści. Czas kryzysu oznacza bowiem występowanie wielu zagrożeń, z utrudnionym dostępem do środków finansowych na czele. W dobie kryzysu większość przedsiębiorstw rozważa raczej, jak przetrwać, a nie jak inwestować w działalność społecznie odpowiedzialną<sup>12</sup>, która, jak wiadomo, generuje wysokie koszty. Szacuje się, że wydatki korporacyjne na cele związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu zmniejszą się o 50%.

Niewątpliwie kryzys spowodował kolejną zmianę postrzegania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Niektórzy badacze, np. Visser<sup>13</sup>, twierdzą nawet, że koncepcja CSR w swojej dotychczasowej postaci upadła. Zaproponował zatem nową, zintegrowaną koncepcję CSR, którą nazywa systemową lub radykalną, a także określa mianem CSR 2.0. Modelowa wersja zakłada cztery strategiczne cele: rozwój ekonomiczny, instytucjonalną efektywność, orientację na interesariuszy oraz zrównoważony ekosystem. Proponowany przez autora kod, zwany DNA CSR 2.0, oparty na tworzeniu wartości, sprawnym i skutecznym zarządzaniu, zaangażowaniu w działania społeczne oraz troskę o środowisko, ma umożliwić osiągnięcie założonych celów strategicznych<sup>14</sup>.

Konieczność zmiany podejścia zaobserwowali również Jonker i De Witte<sup>15</sup>, którzy na podstawie porównań ponad czterdziestu różnych modeli opracowanych na potrzeby sprawnego zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu zaproponowali model implementacji koncepcji CSR w warunkach kryzysu. Wskazali siedem czynników niezbędnych do przekształcenia zagrożeń w szansę. Są to: innowacje, dobra atmosfera, pozycja interesariuszy, strategia firmy, pozycja rynkowa, zaufanie inwestorów oraz głęboka refleksja wewnętrzna<sup>16</sup>. Autorzy ci podkreślają, że w okresie kryzysu kluczowe znaczenie ma atmosfera budowana na profektywnościowych i prospołecznych wartościach,

---

<sup>12</sup> M. Jothi, *op.cit.*, s. 93.

<sup>13</sup> W. Visser, *op.cit.*

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 19–20.

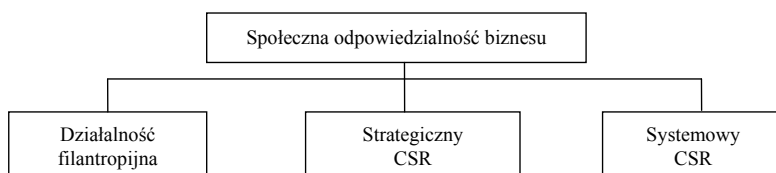
<sup>15</sup> J. Jonker, M. De Witte, *Management Models for Corporate Social Responsibility*, Springer Berlin–Heidelberg 2006.

<sup>16</sup> Zob. B. Fernández-Feijóo Souto, *Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?* „International Journal of Economic Sciences and Applied Research” 2009, vol. 2 (1), s. 44.

duża motywacja, równorzędne traktowanie różnych grup interesów, strategia skomponowana z wizją i misją, czytelna komunikacja z rynkiem, transparentność działań oraz zaufanie inwestorów powierzających swój kapitał<sup>17</sup>.

Kryzys gospodarczy wpływa zatem na praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w zależności od ogólnego podejścia, jakie organizacje przyjęły względem koncepcji CSR. Kierunki oddziaływania zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Wpływ kryzysu gospodarczego na społeczną odpowiedzialność biznesu



Źródło: M. Jothi, *op.cit.*, s. 95.

Skutki kryzysu stają się najbardziej widoczne w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa realizują ideę społecznej odpowiedzialności głównie poprzez działalność filantropijną. Skala i częstotliwość praktyk charakterystycznych dla tej wersji CSR, np. działań charytatywnych, sponsoringu, wolontariatu pracowniczego, ulegają znacznej redukcji. W przypadku przedsiębiorstw, które społeczną odpowiedzialność wiążą z podstawowym obszarem działalności (strategiczny CSR), kryzys może być postrzegany nawet jako szansa. Im bardziej strategia firmy jest bliska sprawom społecznym, tym większe szanse wykorzystania zasobów i profitów płynących ze społeczeństwa. Zatem firmy, które łączą społeczną odpowiedzialność ze swoim podstawowym modelem biznesowym, są bardziej skłonne kontynuować przyjęte praktyki nawet w czasach kryzysu gospodarczego. Natomiast firmom, które przyjęły perspektywę systemową, realizacja idei CSR pozwala przetrwać okres kryzysu: zmiany sytuacji rynkowej, zmiany w poziomach przychodów, a nawet kryzysy finansowe. Idea CSR jest bowiem traktowana jako swoisty DNA organizacji; jest wbudowana w jej strategię, system zarządzania i kulturę organizacyjną<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> J. Jonker, M. De Witte, *op.cit.*

<sup>18</sup> Zob. J. Strautmanis, *Acquiring Corporate Social Responsibility Approach Through Business Study Process*, Roga: University of Litvia 2007, 5, 55, s. 36–43.

### 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu a skutki kryzysu w Polsce

W Polsce koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, mimo że staje się coraz bardziej popularna (o czym świadczy m.in. liczba publikacji z tego zakresu), nie jest wystarczająco rozwinięta, a same inicjatywy i praktyki z obszaru CSR w wielu przedsiębiorstwach nadal należą do rzadkości. Raport Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” przygotowany wraz z ekspertami firmy doradczej Deloitte pokazuje, iż zaledwie kilkaset przedsiębiorstw w Polsce deklaruje, że w swojej działalności kieruje się ideą społecznej odpowiedzialności<sup>19</sup>. Przyczyny są różne: niska świadomość menedżerów, problemy z wdrażaniem konkretnych programów i praktyk, brak wiedzy o korzyściach i narzędziach CSR czy też brak środków finansowych. Kluczową przyczynę stanowi natomiast instrumentalne traktowanie zasad CSR zamiast traktowania społecznej odpowiedzialności jako elementu strategii, a co za tym idzie długookresowej inwestycji. Tymczasem realizacja działań społecznie odpowiedzialnych niesie za sobą wiele wymiernych korzyści, zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym (tabela 2).

Najczęściej aktywność w ramach CSR rozpatruje się w podziale na wewnętrzną, gdzie głównymi interesariuszami i adresatami działań są pracownicy i akcjonariusze (główne elementy CSR dotyczą bezpieczeństwa pracy, praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, zasad nadzoru korporacyjnego itp.) oraz zewnętrzną – skierowaną do klientów i społeczności lokalnej (kluczowe elementy CSR obejmują relacje z bliższym otoczeniem, troskę o środowisko naturalne itp.).

W opinii przedsiębiorców przestrzeganie zasad CSR oznacza dobrowolną działalność *pro publico bono* (filantropia), obowiązek prawny (wynikający na przykład z przepisów o ochronie środowiska) lub troskę o interes ekonomiczny (wynik kalkulacji nakładów i efektów, strat i zysków)<sup>20</sup>. W działalności polskich przedsiębiorstw z zakresu realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności, można wskazać pięć kluczowych obszarów<sup>21</sup>:

---

<sup>19</sup> *Dobra praktyka CSR. Element strategii firmy*. [http://pkpplewiatan.pl/\\_files/publikacje/CSRraport.pdf](http://pkpplewiatan.pl/_files/publikacje/CSRraport.pdf).

<sup>20</sup> *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, red. L. Wojtasiewicz, Centrum Badania Gospodarki Regionalnej AE, Poznań 2008.

<sup>21</sup> *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2007. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2007, [http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/cms\\_a/upload/file/Raport 2007/Raport2007.pdf](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/cms_a/upload/file/Raport%2007/Raport2007.pdf).



- społeczny (działalność filantropijna),
- systemowy (zarządzanie wartością),
- rynkowy (relacje z klientami),
- ekologiczny (troska o środowisko naturalne),
- publiczny (ustawodawstwo).

Tabela 2. Kluczowe korzyści prowadzenia działalności zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności

Korzyści wewnętrzne		Korzyści zewnętrzne	
Podniesienie poziomu kultury organizacyjnej	75%	Poprawa wizerunku i reputacji	79%
Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej	37%	Większa szansa na długofalowe powodzenie firmy	47%
Pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników	32%	Większe zainteresowanie mediów	45%
Wzrost motywacji menedżerów i pracowników	32%	Zrównoważony rozwój kraju, regionu	40%
Poprawa jakości zarządzania	28%	Zwiększona lojalność klientów	31%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *CSR w Polsce – Menedżerowie/Menedżerki 500 – Lider/Liderka CSR* Badanie GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010, s. 22–23.

Aktywność w zakresie społecznej odpowiedzialności wyraża się najczęściej: udzielaniem wsparcia finansowego i rzeczowego, przekazywaniem wyrobów, bezpłatnym świadczeniem usług oraz udostępnianiem sprzętu, a podstawowe motywy podejmowania tego rodzaju inicjatyw stanowią: budowanie marki i wizerunku firmy, troska o lepsze relacje ze społecznością lokalną, oczekiwanie na korzyści w długim okresie oraz zwiększenie wartości firmy<sup>22</sup>.

Niestety Polska nie jest zaliczana do grona liderów w zakresie stosowania idei CSR. Z tego powodu w ostatnim czasie podejmowanych jest wiele projektów zarówno o zasięgu krajowym, jak i lokalnym mających na celu zmobilizowanie przedsiębiorstw do podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych. Projekty te obejmują organizację konkursów, których kapituły nagradzają przedsiębiorstwa skutecznie realizujące koncepcję społecznej odpowiedzialności (np. Przedsiębiorstwo Fair Play, Firma Dobrze Widziana) czy opracowywanie raportów opisujących dobre praktyki w zakresie CSR (np. *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki, Menedżerowie 500/Lider CSR*). Pojawia się

<sup>22</sup> CSR, *op.cit.*, s. 18–21.

również coraz więcej instytucji promujących ideę społecznej odpowiedzialności, np. Forum Odpowiedzialnego Biznesu czy Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

Polskie przedsiębiorstwa powinny nie tylko intensyfikować swoją działalność w zakresie społecznej odpowiedzialności, ale także doskonalić podejmowane inicjatywy. Potrzebne są zwłaszcza konsekwentne i systemowe działania prowadzące do realizacji koncepcji CSR odpowiadającej współczesnym wyzwaniom rozwojowym kraju oraz konkretnym uwarunkowaniom makroekonomicznym, w tym skutkom spowolnienia gospodarczego. W tym celu warto łączyć idee CSR z krajowymi, regionalnymi i lokalnymi programami rozwoju, precyzując oczekiwania wobec podmiotów gospodarczych i określając działania sprzyjające realizacji tych oczekiwań (dotyczących np. innowacyjności), a także redukować bariery zmniejszające skuteczność realizacji CSR (np. niespójność procedur administracyjnych).

## Podsumowanie

Zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstwa dobrowolnie łączą różne sfery swojej aktywności: społecznej, ekonomicznej czy związanej z ochroną środowiska naturalnego w odpowiedzi na oczekiwania różnych grup interesów. Poziom zaangażowania w realizację praktyk z obszaru społecznej odpowiedzialności w głównej mierze zależy od przyjętego w firmie modelu CSR (działalność filantropijna, CSR strategiczny lub systemowy). Kryzys gospodarczy można potraktować jako swego rodzaju test weryfikujący trwałość obranego modelu, a nawet ocenę zasadności samej koncepcji społecznej odpowiedzialności. Zarysowały się bowiem trzy różne podejścia dotyczące relacji między kryzysem gospodarczym a społeczną odpowiedzialnością biznesu. Pierwsze podejście wskazuje, że kryzys gospodarczy to konsekwencja braku działalności z zakresu społecznej odpowiedzialności i nieprzestrzegania zasad stanowiących kanwę tej koncepcji. Drugie podejście zakłada, że CSR może być tym narzędziem zarządzania, które umożliwi przezwycięzenie skutków kryzysu. Trzecie podejście podważa zasadność idei społecznej odpowiedzialności biznesu w jej dotychczasowej postaci i postuluje potrzebę radykalnej zmiany.

Bezsporne jest, że kryzys gospodarczy spowodował zmianę percepcji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Dotyczy to zwłaszcza kluczowych wartości przedsiębiorstw, doboru skutecznych metod i programów, transparentności zasad oraz możliwości śledzenia poczyniań przedsiębiorstw przez obserwatorów zewnętrznych. Wiele czynników, takich jak: zmiany technologiczne, rozwój rynków, rosnące prawa klientów, przy jednocześnie rosnącym spadku zaufania wobec instytucji wolnorynkowych zdeterminuje dalszy rozwój tej koncepcji. Z pewnością przetrwa ona w tych przedsiębiorstwach, w których jest na stałe wpisana w kulturę, strategię działania i system zarządzania, choć być może w nieco zmienionej postaci.

## Literatura

- Carroll A.B., *Corporate Social Responsibility*, „Business and Society” 1999, vol. 38 (3).
- Cornelius N., Todres M., Janjuha-Jivraj S., Woods A., Wallace J., *Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise*, „Journal of Business Ethics” 2008, 81.
- CSR w Polsce – Menedżerowie/Menedżerki 500 – Lider/Liderka CSR (2010)* Badanie GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Dobra praktyka CSR. Element strategii firmy*. [http://pkpplewiatan.pl/\\_files/publikacje/CSRraport.pdf](http://pkpplewiatan.pl/_files/publikacje/CSRraport.pdf).
- Fernández-Feijóo Souto B., *Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?* „International Journal of Economic Sciences and Applied Research” 2009, vol. 2 (1).
- Humphreys M., Brown A.D., *An Analysis of Corporate Social Responsibility at Credit Line: A Narrative Approach*, „Journal of Business Ethics” 2008, 80.
- Jonker J., De Witte M., *Management Models for Corporate Social Responsibility*, Springer Berlin–Heidelberg 2006.
- Jothi M., *CSR in the Era of Global Economic Meltdown*, „Global Management Review” 2010, vol. 4, no. 4.
- Kavitha W., Anita P., *Disclosures about CSR Practices: A Literature Review*, „Journal of Corporate Governance” 2011, vol. X, no. 1.
- Kemper A., Martin R.L., *After the Fall: The Global Financial Crisis as a Test of Corporate Social Responsibility Theories*, „European Management Review” 2011, vol. 7, issue 4.
- Kryk B., *Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw za środowisko przyrodnicze*, w: *Rachunkowość w teorii i praktyce*, red. T. Kiziukiewicz, Zeszyty

- Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 625, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- Kulawczuk P., Bąk M., Bednarz P., Szcześniak A., Kulawczuk T., *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, red. P. Kulawczuk i A. Poszwiecki, IBnDiPP, Warszawa 2007.
- Odpowiedzialny biznes w Polsce 2007. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2007, [http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/cms\\_a/upload/file/Raport2007/Raport2007.pdf](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/cms_a/upload/file/Raport2007/Raport2007.pdf).
- Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L., *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*, „Organization Studies” 2003, vol. 24 (3).
- Pava L., Krausz J., *The Association between Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, „Journal of Business Ethics” 1996, vol. 15.
- Sethi P., *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework for Measurement and Analysis*, „California Management Review” 1975, vol. 17 (3).
- Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, red. L. Wojtasiewicz, Centrum Badania Gospodarki Regionalnej AE, Poznań 2008.
- Strautmanis J., *Acquiring Corporate Social Responsibility Approach Through Business Study Process*, Roga: University of Litvia 2007, 5, 55.
- Turek D., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne*, w: *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, red. D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, Wydawnictwa AGH, Kraków 2010.
- Turek D., *„Blaski i cienie” idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, SGH, Warszawa 2010.
- Übicus Ü., Alas R., *Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility*, „Engineering Economics” 2009, no. 1 (61).
- van Tulder R., van der Zwart A., *International Business-Society management. Linking Corporate Responsibility and Globalization*, Routledge, Abingdon 2006.
- Visser W., *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, „Journal of Business Systems, Governance and Ethics” 2011, vol. 5, no. 3.

---

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE FACE OF ECONOMIC CRISIS

### Summary

Corporate social responsibility (CSR) is at present, more than ever before, an important concept in management. The increasing pressure from various environments, observed recently, forces enterprises to make economic, legal, social and ecological efforts which allow for the needs of different groups of stakeholders. The economic crisis, however, has led to a shift in the perception of the CSR including the announcement of its decline. The aim of the paper is to analyse the directions and nature of the economic crisis' impact on the efforts made by enterprises within corporate social responsibility in Poland and around the world. The study focuses on presenting the CSR concept and the directions of its evolution, and analysing the factors which ensure efficient implementation of the programmes and practices.

**Keywords:** corporate social responsibility, economic crisis.

*Translated by Katarzyna Gadomska-Lila*

