

DAGMARA K. ZUZEK\*

## Spółeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw

---

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój przedsiębiorstw, społeczna odpowiedzialność biznesu, szanse, bariery

---

**Streszczenie:** Zainteresowanie problematyką społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) jest w obecnych czasach coraz większe. Potrzeba rozwoju wspomnianej koncepcji wpływa nie tylko od samych przedsiębiorstw, ale także od społeczności lokalnej, konkurencji, władz szczebla lokalnego i centralnego oraz wielu innych uczestników życia społeczno-gospodarczego, mających pośredni lub bezpośredni wpływ na podmioty gospodarcze. Celem artykułu jest zaprezentowanie idei społecznie odpowiedzialnego biznesu, ze szczególnym wskazaniem korzyści oraz trudności, na jakie napotykają przedsiębiorstwa zainteresowane podejmowaniem działań w obszarze związanym z budowaniem kapitału społecznego. W badaniach ankietowych uwagę zwrócono na znaczenie CSR w budowaniu marki czy wizerunku firmy, jak również tych aspektów, które uniemożliwiają funkcjonowanie analizowanych przedsiębiorstw.

Do głównych przeszkód w prowadzeniu biznesu odpowiedzialnego społecznie ankietowani zaliczają przede wszystkim brak świadomości na temat korzyści płynących z CSR i narzędzi, które można stosować wśród pracowników wszystkich szczebli wewnątrz firm. Ankietowani wskazywali także na brak zaangażowania kadry kierowniczej w realizację CSR oraz brak wystarczających budżetów przeznaczanych na stosowanie tej koncepcji. Istotnymi barierami, wskazywanymi przez mniej więcej 1/3 ankietowanych, są: skupienie się firm na sprawach doraźnych i realizowanie strategii krótkoterminowych, a także przekonanie o braku związku między działaniami z obszaru biznesu odpowiedzialnego społecznie a sukcesem rynkowym firmy.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności konsekwentnie realizowana przez przedsiębiorstwa może jednak przyczynić się do poprawy konkurencyjności i budowania trwałej przewagi nad konkurentami. Wydaje się, że głównym powodem tego, iż zaczyna ona przynosić przedsiębiorstwu wymierne korzyści, są zmieniające się oczekiwania społeczne.

---

\* dr inż. Dagmara K. Zuzek – adiunkt, Zakład Ekonomii i Polityki Gospodarczej, Wydział Rolniczo-Ekonomiczny, Uniwersytet Rolniczy im. H. Kołłątaja w Krakowie, 31-120 Kraków, al. Mickiewicza 21, tel. +48 12 662 43 53, e-mail: d.zuzek@ur.krakow.pl.

## 1. Wprowadzenie

Od końca XX wieku w wielu krajach na świecie zmniejsza się społeczne przyzwolenie na taką działalność przedsiębiorstw, która może stanowić zagrożenie dla pomyślności mieszkańców, a nacisk opinii publicznej, czasem wyrażany w postaci gwałtownych protestów, staje się coraz skuteczniejszy. To klienci zaczęli interesować się tym, jak przedsiębiorstwo, którego produkty lub usługi kupują, traktuje swoich pracowników i dostawców, czy wywiera szkodliwy wpływ na środowisko przyrodnicze, czy uczestniczy w praktykach korupcyjnych, jakie wynagrodzenia płaci swoim menedżerom itp. Przedsiębiorstwa, które nie chcą traktować tej presji społecznej poważnie, zmniejszają swoje szanse na długotrwały rozwój.

Celem artykułu jest ocena zależności występujących między społeczną odpowiedzialnością biznesu a przedsiębiorstwem oraz wskazanie zarówno korzyści, jak i barier, na jakie są narażone firmy zainteresowane podejmowaniem działań w obszarze związanym z budowaniem kapitału społecznego. W badaniach ankietowych przeprowadzonych w 2005 i 2010 roku szczególną uwagę zwrócono na znaczenie idei CSR (ang. *corporate social responsibility* – społeczna odpowiedzialność biznesu) w budowaniu marki czy wizerunku firmy, jak również tych aspektów, które uniemożliwiają funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw. Badaniem zostały objęte losowo wybrane przedsiębiorstwa należące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w województwie małopolskim.

## 2. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – aspekt teoretyczny

Społeczna odpowiedzialność biznesu nie ma jednoznacznej definicji ani w literaturze przedmiotu, ani w działalności praktycznej. Przyjmowane są różne wykładnie CSR w różnych kręgach zainteresowań, dostrzega się przy tym wyraźną ewolucję interpretacji tego pojęcia. Na uwagę zasługuje zdefiniowanie tego zagadnienia z punktu widzenia motywów podmiotów gospodarczych realizujących tę ideę. W ocenie podmiotów przestrzeganie zasad może być rozumiane jako dobrowolna działalność *pro publico bono* lub jako obowiązek prawny, wynikający np. z przepisów o ochronie środowiska lub zestawienia zysków i strat w świetle własnej działalności.

Większość autorów, interpretując pojęcie CSR, podkreśla konieczność szerszego formułowania celów przedsiębiorstwa niż tylko w kategoriach interesu ekonomicznego i włączania w działalność biznesową aspektów społecznych, ekologicznych oraz budowania dialogu z interesariuszami (1). Panuje opinia, że żadne z nich nie osiągnie sukcesu w biznesie, jeśli nie będzie odpowiedzialne społecznie, co jest związane z dążeniem do utrzymania się na rynku i realizowaniem długofalowej strategii rozwoju (2). Stanowisko to jest zgodne z postulowaną w etyce biznesu ideą

„potrójnego E”, tj. efektywności, ekonomiczności i etyczności działania, jako wartości, które są od siebie zależne i stanowią nieeliminowalny kontekst aksjologiczny (3). Wyrażany jest nawet pogląd, że społecznie odpowiedzialne prowadzenie biznesu należy do podstawowych (obok organizacji i technologii) sposobów budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, a społeczne zaangażowanie jest rozważane jako „nowy wskaźnik biznesowy” i „długofalowa inwestycja” (4, 5).

Spółeczna odpowiedzialność biznesu może być rozpatrywana w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym (6). W pierwszym przypadku charakterystyce są poddawane następujące elementy:

- bezpieczeństwo w miejscu pracy;
- zarządzanie zasobami ludzkimi;
- zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo oraz wpływem jego działalności na środowisko naturalne, stosunki z akcjonariuszami oraz zasady nadzoru korporacyjnego.

W wymiarze zewnętrznym, czyli w oddziaływaniu przedsiębiorstwa na otoczenie, wymienia się:

- wpływ na społeczności lokalne;
- stosunki z partnerami biznesowymi, dostawcami, klientami i instytucjami publicznymi;
- przestrzeganie praw człowieka;
- troskę o środowisko naturalne.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w działalności podmiotów gospodarczych obejmuje następujące obszary:

1. Otoczenie rynkowe (dostawcy, odbiorcy, kooperanci, konkurenci); wyrazem CSR jest tu stosowanie zasad etyki w kontaktach z otoczeniem, posługiwanie się uczciwą informacją i reklamą, realizowanie właściwych reguł w procesach prywatyzacji, fuzjach i przejęciach.
2. Otoczenie publiczne (administracja publiczna, instytucje pożytku publicznego, organizacje społeczne, mieszkańcy); CSR to realizowane przez podmioty gospodarcze przedsięwzięcia na rzecz nauki, szkolnictwa, kultury, ochrony zdrowia, sportu, w formach mecenatu, sponsoringu, partnerstwa publiczno-prywatnego i innych rodzajach współdziałania przedsiębiorstw ze sferą publiczną, w tym wolontariat pracowniczy.
3. Sfera zatrudnienia: zarządzanie zasobami ludzkimi (rekrutacja, selekcja, system motywacji, wynagrodzenia), rozwiązywanie konfliktów pracowniczych, zwłaszcza w relacjach przełożony–podwładny; CSR to przestrzeganie w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie zasady podmiotowości pracowników, sprawiedliwości społecznej, szans na rozwój osobowościowy, gwarancji poczucia stabilizacji i bezpieczeństwa.
4. Ochrona środowiska (technologia i organizacja wszelkich działań przedsiębiorstwa związanych z użytkowaniem zasobów środowiska); CSR to właściwa gospodarka zasobami przyrodniczymi w przedsiębiorstwie, wła-

ściwa wycena korzystania z zasobów, przestrzeganie przepisów dotyczących ochrony środowiska.

5. Relacje z inwestorami (z aktualnymi lub potencjalnymi akcjonariuszami); CSR to rzetelność i pełność informacji dla inwestorów, respektowanie praw pierwokupu, przestrzeganie składanych obietnic.

Stosowanie się do zasad odpowiedzialnego biznesu stało się najpierw popularne w krajach wysokorozwiniętych, gdzie konsumenci zaczęli się domagać nie tylko dobrych jakościowo towarów, ale i takich, które są produkowane z zachowaniem troski o środowisko naturalne, przy poszanowaniu praw pracowników oraz zachowaniu standardów etycznych.

Takie właśnie postępowanie, zgodne z zasadami CSR, może być źródłem przewagi konkurencyjnej na rynkach. Towar wyprodukowany np. w zgodzie z surowymi normami ekologicznymi będzie się odróżniał od oferty konkurentów. Jednak mimo powszechnego przekonania, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa zwiększa wartość jego wizerunku, presja konkurencyjności powoduje, iż nadal wiele firm jest rozliczanych wyłącznie przez pryzmat realizacji interesów akcjonariuszy.

Taka tendencja jest widoczna głównie wśród przedsiębiorstw anglosaskich, gdzie występuje duży nacisk akcjonariuszy na zapewnienie satysfakcjonującego wzrostu zysków, a przez to i korzyści dla nich. To podejście jest niekorzystne dla pozostałych grup interesów związanych z przedsiębiorstwem i często rodzi konflikty. Każda bowiem z grup „zainteresowanych” ma określone oczekiwania w stosunku do korporacji, a z drugiej strony – zachowanie tych grup wpływa na osiąganie celów przez przedsiębiorstwo (7). Interesy poszczególnych grup i ewentualne konflikty ukazuje tablica 1.

Tablica 1. Grupy interesów – oczekiwania i konflikty  
(Table 1. Groups with common interest – expectations and conflicts)

<b>Grupa interesu</b> (A group of common interest)	<b>Oczekiwania i konflikty</b> (Expectations and conflicts)
<b>Właściciele</b> (Owners)	Z racji zainwestowanego kapitału oczekują w zamian dochodu, który będzie co najmniej równy rynkowej stopie procentowej. Nie są z kolei zainteresowani sprawowaniem władzy w korporacji ani też realizacją interesów społecznych, jeśli może to spowodować obniżkę zysku.
<b>Klienci</b> (Clients)	Dokonują wymiany swoich zasobów pieniężnych na produkty firmy, w zamian za co oczekują korzyści płynących z faktu nabycia produktu. Obok oczywistego interesu klientów, jakim jest niska cena dóbr, istnieją również interesy, które mogą stać w sprzeczności z celami kierownictwa przedsiębiorstw, np. długi okres gwarancji, odpowiedni serwis itp.

<p><b>Pracownicy</b> (Workers)</p>	<p>Świadczą pracę, w zamian za którą uzyskują dochody. Grupa ta jest zainteresowana osiąganiem dochodów w jak najwyższym wymiarze. Konflikt pomiędzy interesami pracowników a kierownictwem wynika z podwójnego aspektu dochodów pracowniczych: są one równocześnie podstawą ich konsumpcji, jak i elementem kosztów w przedsiębiorstwie. W zamian za świadczoną pracę pracownicy oczekują również pewnego bezpieczeństwa, korzyści pozapłacowych i pracy dostarczającej im satysfakcji. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec pracowników nie ogranicza się zatem do zabezpieczenia ich materialnych interesów, ale jest rozumiana znacznie szerzej, jako zabezpieczenie innych potrzeb, w tym bezpieczeństwa zatrudnienia, uznania społecznego, możliwości awansowania i samorozwoju.</p>
<p><b>Dostawcy</b> (Suppliers)</p>	<p>Wpływ na firmę wyraża się przede wszystkim w częściowym – z racji dostarczania surowca – określaniu jakości i ceny produktu finalnego. Kiedy korporacja postrzega dostawców jako wartościowych członków sieci, może liczyć na to, że dostawcy zareagują podobnie, kiedy zajdzie taka potrzeba. Dostawca i przedsiębiorstwo to podmioty wzajemnie od siebie zależne, razem mogą się rozwijać, ale i razem upadać.</p>
<p><b>Spolecność lokalna</b> (Local society)</p>	<p>Przyznaje firmie prawo do lokalizacji i czerpie korzyści z podatków przez nią płaconych oraz ekonomicznych i socjalnych wydatków ponoszonych przez firmę. Korporacja z kolei nie może narażać społeczności lokalnej na nieuzasadnione ryzyko zniszczenia środowiska naturalnego, składowanie odpadów toksycznych itp.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (7).

Jak więc widać, kierownictwo naczelne oraz menedżerowie spełniają w firmie szczególną rolę. Z jednej strony muszą dbać o interes firmy, z drugiej utrzymywać równowagę pomiędzy wieloma sprzecznymi oczekiwaniami grup „zainteresowanych”. Kiedy relacja równowagi zostanie naruszona, może zagrozić przetrwaniu firmy. Gdy wynagrodzenia będą zbyt wysokie w porównaniu z jakością produktów, przedsiębiorstwo, z powodu zbyt wysokich cen, koniecznych do pokrycia kosztów, straci klientów, ucierpią dostawcy, a akcjonariusze zaczną pozbywać się swoich udziałów, obniżając tym samym ceny akcji firmy i utrudniając zdobycie nowego kapitału na dogodnych warunkach. Jednocześnie przedsiębiorstwo, dążąc do podwyższania swojej wartości, niejednokrotnie jest zmuszone do przeprowadzania restrukturyzacji, pozbywania się mniej rentownych działów, a nawet zwalniania znacznej liczby pracowników (8).

Faworyzowanie określonej grupy interesów w oderwaniu od pozostałych wyraża się najczęściej w orientacji na krótkoterminowe zyski i poszukiwaniu najprostszych dróg ograniczania kosztów, nie zawsze uzasadnionych, np. poprzez zwolnienia pracowników, spuszczenie ścieków do rzek itp. Takie działania są nieetyczne, a także nie podnoszą konkurencyjności w długim okresie. Przyczyniają się jedynie do doraźnego poprawienia wyników przedsiębiorstwa. W długim okresie tego typu decyzje mogą się okazać wręcz szkodliwe dla firmy.

### 3. Znaczenie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw dla zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw

Na wyzwania współczesnej konkurencji nakłada się coraz bardziej oczekiwanie zrównoważonego rozwoju w stosunku do podmiotów gospodarczych. Dzisiaj już wiadomo, że błędem byłoby ograniczanie pola badawczego – m.in. dotyczącego konkurencyjności przedsiębiorstw – jedynie do bezpośrednich relacji danego przedsiębiorstwa z innymi przedsiębiorstwami, będącymi jego dostawcami, odbiorcami, konkurentami, bądź jedynie obecnymi na rynku podmiotami gospodarczymi (9). Otoczenie stanowią także przyrodnicze, techniczne, społeczne, ekonomiczne i instytucjonalne warunki występujące w miejscu lokalizacji i na obszarze działania przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstwa, a zwłaszcza jego konkurencyjności, nie jest bowiem obojętne to, jakimi są w sensie przyrodniczym i antropogenicznym miejsce i przestrzeń jego działania, jaka jest gospodarka, w którą się wpisuje, jaka jest społeczność i władza publiczna, z którą wchodzi w najróżniejsze relacje.

Podejście CSR oznacza zarówno przestrzeganie zasad z zakresu praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego, przeciwdziałanie korupcji, jak i dobrowolne prowadzenie działań społecznie użytecznych. Na gruncie europejskim CSR (definicja zawarta w Zielonej Księdze) określa się jako dobrowolne uwzględnienie przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i kontaktów z interesariuszami. Społeczna odpowiedzialność jest elementem budowania długofalowej strategii rozwoju firmy.

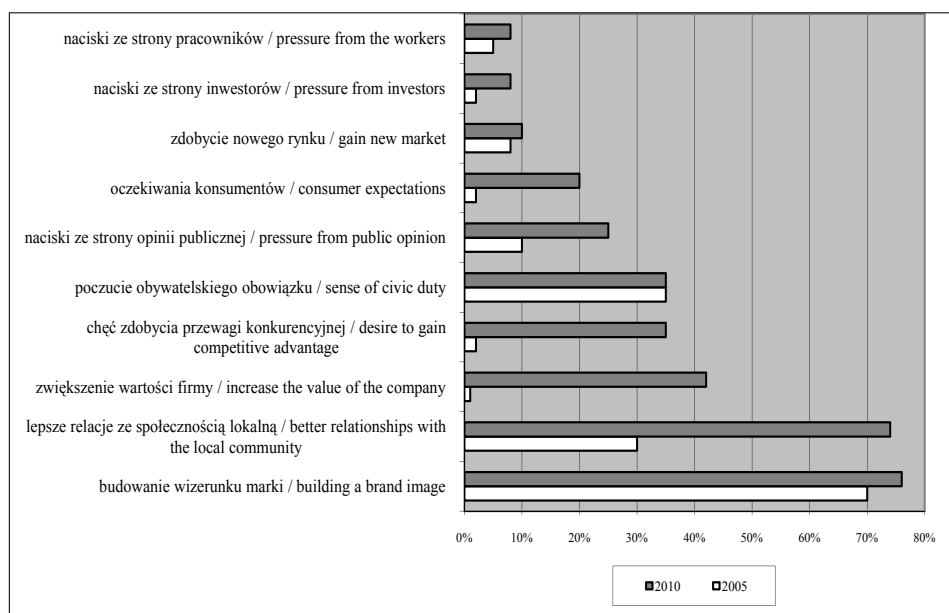
Widać wiele analogii pomiędzy tak rozumianą koncepcją CSR a podejściem zrównoważonego rozwoju gospodarki, rolnictwa, przedsiębiorstwa czy gospodarstwa rolnego (10). Niektórzy autorzy używają nawet wymiennie pojęć *odpowiedzialność biznesu* i *zrównoważony rozwój* (11). Rozwój zrównoważony polega na takim wykorzystaniu i konserwacji zasobów naturalnych i takim zorientowaniu technologii i instytucji, aby osiągnąć i utrzymać zaspokajanie ludzkich potrzeb obecnego i przyszłych pokoleń. Taki rodzaj rozwoju, który konserwując glebę, zasoby wodne, rośliny oraz genetyczne zasoby zwierząt, nie degraduje środowiska i wykorzystuje odpowiednie technologie, jest żywotny ekonomicznie i akceptowany społecznie (12).

Koncepcje CSR, zrównoważonego rozwoju i wielofunkcyjności z perspektywy ekonomii dobrobytu posiadają wspólne założenia (13). W centrum ich uwagi pozostają efekty zewnętrzne i problemy dystrybucyjne związane z aktywnością ekonomiczną producentów rolnych i przedsiębiorstw agrobiznesu. To, co różni CSR od dwóch pozostałych podejść, to wskazanie na to, kto powinien być odpowiedzialny za internalizację efektów zewnętrznych i radzenie sobie z problemami dystrybucji. Zgodnie z teorią dobrobytu (stworzoną przez Arthura Pigou) kwestie te pozostają domeną państwa. Z jednej strony wsparcie z publicznych środków sektora rolnego uzasadnia się wielofunkcyjnością rolnictwa. Z drugiej strony zgodnie z koncepcją CSR

od podmiotów gospodarczych oczekuje się dobrowolnego przyjęcia zobowiązań wykraczających poza wymogi przepisów i konwencji, które muszą być przestrzegane.

#### 4. Społeczna odpowiedzialność biznesu – korzyści i bariery rozwoju

Głównym motywem zajmowania się przez firmy społeczną odpowiedzialnością biznesu jest potrzeba budowania marki czy wizerunku firmy. Na tę właśnie odpowiedź wskazywało najwięcej, bo aż ponad 75% ankietowanych.



Rysunek 1. Korzyści wynikające z wprowadzenie CRS  
(Figure 1. Benefits resulting from implementation of CSR)

Źródło: opracowanie własne.

Inne motywy realizacji idei CRS przez przedsiębiorstwa to: przekonanie o długofalowej opłacalności takich działań, zwiększanie wartości firmy poprzez działania z obszaru biznesu odpowiedzialnego społecznie, chęć uzyskania przewagi konkurencyjnej, poczucie obywatelskiego obowiązku oraz wymogi korporacyjne.

Warto zwrócić uwagę, że o ile różnego typu wymogi zewnętrzne wobec firm bądź oczekiwania lub naciski różnych grup interesariuszy (klientów, kontrahentów w łańcuchu dostaw, opinii publicznej) są wskazywane jako powód angażowania się w biznes odpowiedzialny społecznie przez od kilkunastu procent do nawet jednej czwartej



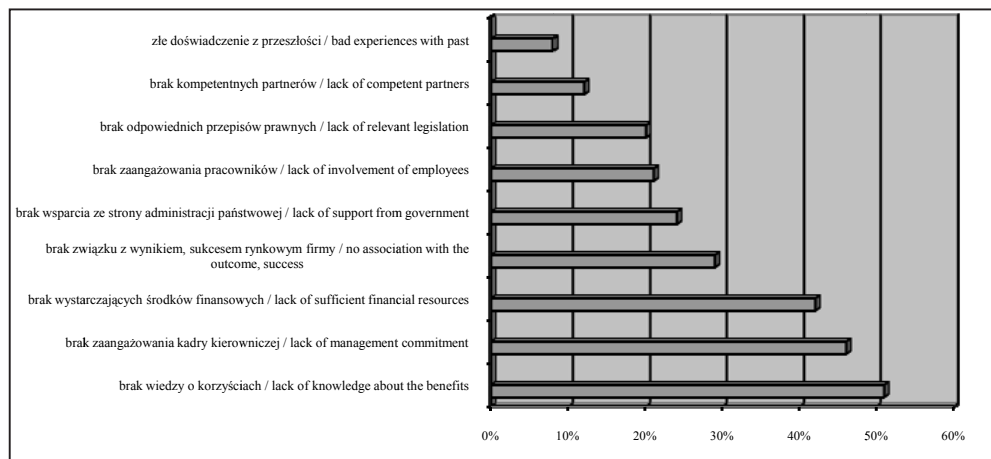
badanych, o tyle nacisk ze strony pracowników i inwestorów jest praktycznie niezauważalnym czynnikiem wzrostu zaangażowania w CSR (jedynie 8% wskazań).

Główną korzyścią wewnętrzną, jaką odnoszą przedsiębiorstwa, jest podniesienie poziomu kultury organizacyjnej – przekonanie to jest znacznie silniejsze, niż było jeszcze kilka lat temu (wzrosło z 57% w 2005 roku do 75% w roku 2010). Grupa korzyści wskazywanych przez około jedną trzecią badanych to z jednej strony możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a z drugiej kwestie ze sfery zarządzania i polityki personalnej – zwiększenie motywacji pracowników wszystkich szczebli, wyraźnie łatwiejszy dostęp do najlepszych pracowników, ogólna poprawa zarządzania. W porównaniu z rokiem 2005 zmalało przekonanie o tym, że CSR pozwala na pozyskanie i zatrzymanie najlepszych pracowników (tak twierdzi obecnie 32% w porównaniu z 42% w 2005 roku) oraz że przyczynia się do zwiększenia sprzedaży (tylko 13% w porównaniu z 29% w 2005 roku). Można powiedzieć, że opinie w tym zakresie po prostu się urealniły, przy czym osoby deklarujące niewiedzę lub małą znajomość CSR relatywnie częściej wierzą w to, iż korzyścią, jaką przynosi CSR firmom, jest zwiększenie sprzedaży.

Z kolei główną korzyścią zewnętrzną jest oczywiście poprawa wizerunku i reputacji firmy – jest to wynik niezmienny od 2005 roku i praktycznie na tym samym co wtedy poziomie (79%). Pozostałe korzyści zewnętrzne postrzegane przez badanych to przyczynianie się do długofalowego sukcesu firmy, uzyskanie większego zainteresowania mediów i zrównoważony rozwój kraju/regionu (wyraźny wzrost postrzegania tego obszaru: 40% obecnie w porównaniu z 19% w 2005 roku). Szczególnie ta ostatnia zmiana albo świadczy o wzroście świadomości przedstawicieli największych firm w Polsce, czym jest idea zrównoważonego rozwoju, albo też jest przejawem politycznej poprawności, nakazującej wskazywać ten efekt jako dobrze widziany, gdy rozmawiamy o biznesie odpowiedzialnym społecznie.

Głównych przeszkód w prowadzeniu biznesu odpowiedzialnego społecznie badani upatrują w słabej świadomości na temat korzyści płynących z CSR i narzędzi, które można stosować wśród pracowników wszystkich szczebli wewnątrz firm. Takiego zdania jest połowa przedstawicieli największych firm w Polsce. Niewiele mniej osób wskazuje na brak zaangażowania kadry kierowniczej w realizację CSR oraz brak wystarczających budżetów przeznaczanych na CSR (takiego zdania są jednak przede wszystkim badani słabo znający CSR). Istotnymi barierami, wskazywanymi przez mniej więcej jedną trzecią badanych, są: skupienie się firm na sprawach doraźnych i realizowanie strategii krótkoterminowych, a także przekonanie o braku związku między działaniami z obszaru biznesu odpowiedzialnego społecznie a sukcesem rynkowym firmy.





Rysunek 2. Bariery ograniczające wprowadzenie idei CRS  
(Figure 2. Barriers to implementation of CSR concept)

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce zyskuje coraz to nowych zwolenników zarówno wśród samych przedsiębiorców, jak i wśród osób mających wpływ na funkcjonowanie polskiego biznesu. Niewątpliwie duże znaczenie ma także wsparcie, jakie koncepcja CSR uzyskuje ze strony wielu organizacji krajowych i międzynarodowych. Mimo to poziom wiedzy i praktycznego wdrażania zasad biznesu odpowiedzialnego społecznie nadal jest niewystarczający i wymaga dalszych intensywnych działań informacyjnych i promocyjnych.

Wyniki przeprowadzanych badań potwierdzają, że przedsiębiorstwa chcą wdrażać ideę CSR ze względu na możliwość budowania dobrego wizerunku marki (75% ankietowanych).

Do głównych korzyści wewnętrznych, jakie odnoszą przedsiębiorstwa, możemy zaliczyć:

- 1) podniesienie poziomu kultury organizacyjnej,
- 2) osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- 3) zwiększenie motywacji pracowników wszystkich szczebli,
- 4) wyraźnie łatwiejszy dostęp do najlepszych pracowników.

Z kolei do korzyści zewnętrznych zaliczamy:

- 1) poprawę wizerunku i reputacji firmy,
- 2) uzyskanie większego zainteresowania mediów,

### 3) zrównoważony rozwój regionu czy kraju.

Jednak małe i średnie przedsiębiorstwa napotykać także na wiele barier, które w znacznym stopniu uniemożliwiają wdrażanie zasad społecznie odpowiedzialnego biznesu. Główną przeszkodą w prowadzeniu przedsiębiorstwa zgodnie z zasadami zrównoważonego biznesu jest słaba świadomości na temat korzyści płynących z CSR i narzędzi, które można stosować wśród pracowników wszystkich szczebli wewnątrz firm. Istotnymi barierami, wskazywanymi także przez przedsiębiorców, są: skupienie się firm na sprawach doraźnych i realizowanie strategii krótkoterminowych, a ponadto przekonanie o braku związku między działaniami z obszaru biznesu odpowiedzialnego społecznie a sukcesem rynkowym firmy.

Należy mieć nadzieję, że wraz z coraz dłuższym okresem funkcjonowania polskich przedsiębiorstw w gospodarce wolnorynkowej strategia CSR stanie się standardowym elementem strategii rozwoju przedsiębiorstwa, a działania w jej ramach będą postrzegane jako inwestycja, nie zaś jako koszt.

## Bibliografia

1. Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2006. ISBN 83-7388-118-2.
2. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004. ISBN 83-01-14314-2.
3. Gasparski W., *Przedmowa*. W: Dietl J., Gasparski W. (red.), *Etyka biznesu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997. ISBN 83-01-12256-0.
4. Filek J., *Odpowiedzialny biznes może przynosić zyski*, „Rzeczpospolita” 2007, nr 83.
5. Windorpska A., Wróbel A., *Spoleczne zaangażowanie – nowy wskaźnik biznesowy?*, „Rzeczpospolita” z dnia 23.08.2007 r.
6. Gresera J., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w polityce gospodarczej Unii Europejskiej*, „Gazeta IT” 2005, nr 9 (39). Dostępne w Internecie: [www.gazeta-it.pl](http://www.gazeta-it.pl).
7. Jurek M., Kornacka D., *Aktualność teorii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5.
8. *Zysk akcjonariuszy kluczowym celem przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 4.
9. Kuciński K. (red.), *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009. ISBN 978-83-7378-435-2.
10. Hediger W., *Framing Corporate Social Responsibility and Contribution to Sustainable Development*. Working Paper Series nr 02/2007. Center for Corporate Responsibility and Sustainability at the University of Zurich.
11. Laszlo Ch., *Firma zrównoważonego rozwoju*, Studio EMKA, Warszawa 2008. ISBN 978-83-60652-32-9.
12. Wilkin J., *Wielofunkcyjność rolnictwa – konceptualizacja i operacjonalizacja zjawiska*, „Więś i Rolnictwo” 2009, nr 4.
13. Hediger W., *Agriculture's Multifunctionality, Sustainability, and Social Responsibility*. W: *Conference of the Agricultural Economics Society (AES)*, Royal Agricultural College, 2008.

## Corporate social responsibility in the sustainable development of enterprises

**S u m m a r y:** The idea of corporate social responsibility and sustainable development of enterprises is of growing importance for both the theory and practice of business. The need for development of the mentioned concept arises not only from the side of enterprises but also local communities, business competitors, local and central authorities as well as many other participants of social and economic activity with direct or indirect influence on business entities have a vested interest in the concept being implemented. This article presents the idea of social responsibility of businesses with particular consideration given to its benefits and difficulties encountered by the enterprises willing to expend effort to create social equity. There are also presented results of a survey the main purpose of which was to investigate the importance of corporate social responsibility to branding and company image. The survey covers also the aspects which make functioning of the analysed enterprises impossible. The respondents indicated the following main obstacles to running a socially responsible business: ignorance of benefits resulting from CSR, lack of knowledge about how to promote CSR among employees of all levels, lack of management commitment to implementation of CSR and too low budgets to implement the concept. Other important barriers mentioned by about one third of the respondents are the companies focusing on pending business and pursuing short-term strategies as well as the disbelief in a correlation between social responsibility of a company and its commercial success.

However, consistent implementation of the social responsibility concept may contribute to improvement in competitiveness and give lasting advantage over business competitors. Corporate social responsibility starts to bring notable benefits probably by reason of changing social expectations.

---

---

**Key words:** sustainable development of enterprises, corporate social responsibility, opportunities, barriers

---

---