

Robert Geisler¹

CSR PRZYSZŁOŚCI POMIĘDZY DYSKUSJĄ AKADEMICKĄ A CODZIENNOŚCIĄ

Streszczenie: W niniejszym artykule pokrótce scharakteryzowana zostanie próba rekonstrukcji modelu CSR, która dotyczy pojawienia się w literaturze przedmiotu nowych konceptów jak (1) CSR 2.0, (2) CSV – *Corporate Share Value* (3) CSP – *Corporate Social Performance*. Na poziomie empirycznym teoretycy i praktycy z zakresu modelu odpowiedzialności biznesu zgadzają się zasadniczo iż model ten mający początki w praktyce wielkich przedsiębiorstw, w szczególności korporacji transnarodowych, powinien zostać również wdrożony przez inne podmioty, czyli małe i średnie przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy małe i średnie przedsiębiorstwa scharakteryzować można jako przedsiębiorstwa realizujące swoje praktyki biznesowe w modeli CSR bądź jego kontynuacji w postaci CSR 2.0, CSV czy CSP?

Słowa kluczowe: Corporate Social Responsibility 2.0, Corporate Share Value, Corporate Social Performance, MSE

CSR FOR THE FUTURE. BETWEEN ACADEMIC DISCUSSION AND EVERY-DAY LIFE

Summary: Sustainable development became the subject of scientific analysis and key concept in management practice. The model of CSR (Corporate Social Responsibility) created in 60s and developed in 80s of 20 century, was criticized and re-defined. The paper presents characterizes of reconstruction CSR model in the way of (1) CSR 2.0, (2) CSV - *Corporate Share Value* and (3) CSP – *Corporate Social Performance*. On the practical level, scientists and practitioners agree that model created in Transnational Corporations and huge companies, should be implemented by other firms, especially SME's. However, in such argumentation that SME's are well-known actor in their communities and they are responsible from point of view "human nature". Additionally, a lot of companies, even small and medium, realized model of cooperation or community building among stakeholders, what means that they realized new models of CSR without definitions of such process.

The aim of the article is to analyses the role of SME's in implementation of new concepts of CSR, as CSR 2.0, CSV or CSP. The case studies of firms in polish economic reality, small towns and villages and the case study of the tool which is used for building CSR model, should show the existing model of responsibility. The paper is based on ethnography and autoethnography methods. In both cases analysis are qualitative studies.

Key words: Corporate Social Responsibility 2.0, Corporate Share Value, Corporate Social Performance, MSE

¹ Robert Geisler jest doktorem habilitowanym w zakresie socjologii, zatrudnionym w Instytucie Socjologii na Uniwersytecie Opolskim na stanowisku profesora nadzwyczajnego. Jest autorem wielu publikacji z zakresu socjologii i antropologii gospodarki oraz socjologii organizacji. Specjalizuje się w etnograficznych badaniach przedsiębiorstw i zarządzania.

Wstęp

Od ponad pięćdziesięciu lat problematyka rozwoju zrównoważonego stała się przedmiotem analiz naukowych oraz elementem praktyki z zakresu zarządzania. To długi czas konstytuowania pojęć, tworzenia definicji, budowania zrębów teorii społecznej, ale zarazem czas niekończących się sporów teoretycznych i rozwoju wiedzy opartej na badaniach empirycznych. Ukonstytuowany w tym nurcie model społecznej odpowiedzialności biznesu w latach 60-tych i 80-tych XX wieku spotkał się z krytyką bądź uzupełnieniem na przełomie XX i XXI wieku, co świadczy nie tylko o żywotności tejże tematyki, ale i jej aktualności.

W niniejszym artykule pokrótce scharakteryzowana zostanie próba rekonstrukcji modelu CSR mająca miejsce w ostatnich latach oraz odniesienie jej do rzeczywistości empirycznej. Rekonstrukcja ta dotyczy pojawienia się w literaturze przedmiotu nowych konceptów jak: (1) CSR 2.0 na oznaczenie modelu CSR znajdującego się w nowym środowisku gospodarczym i kulturowym związanym przede wszystkim z rozwojem technologii, (2) CSV – *Corporate Share Value* na określenie nowej filozofii modelu CSR w związku z krytyką jego założeń ideologicznych sprzed pięćdziesięciu lat czy (3) CSP – *Corporate Social Performance*, czyli nowego podejścia kładącego nacisk na swoistego rodzaju „spektakularność” projektów z zakresu CSR oraz ich performatywny charakter.

Na poziomie empirycznym teoretycy i praktycy z zakresu modelu odpowiedzialności biznesu zgadzają się zasadniczo w jednym, mianowicie, iż model ten mający początki w praktyce wielkich przedsiębiorstw, w szczególności korporacji transnarodowych, powinien zostać również wdrożony przez inne podmioty, czyli małe i średnie przedsiębiorstwa. Nie bierze się w tym myśleniu pod uwagę, że małe i średnie firmy charakteryzuje odpowiedzialność wobec różnego rodzaju interesariuszy z definicji bycia „znanym” aktorem w swojej społeczności czy regionie, tj. bycia rozpoznawalnym. Wobec powyższego kluczowym celem artykułu jest ukazanie realizacji modelu CSR 2.0 i/lub modelu CSV przez małe i średnie przedsiębiorstwa, które niejako realizują model odpowiedzialnego biznesu w codziennych swoich praktykach biznesowych.

Artykuł został napisany w oparciu o metodę badań etnografii biznesu i autoetnografii. Metoda badań etnograficznych to metoda badań jakościowych oparta na analizach studiów przypadków, w których badacz jawi się jako obserwator z zewnątrz, niejako pochodzący z innej kultury i jego zadaniem jest dociekanie w celu uchwycenia imponderabiliów funkcjonowania organizacji². Autoetnografia to z kolei metoda badawcza, w której badacz poddaje refleksji swoją praktykę, w tym przypadku praktykę badawczą i biznesową oraz dokonuje refleksji o charakterze jakościowym. Analizy te opierają się na analizie swojej przeszłej aktywności w kontekście rozpatrywanego problemu badawczego. W obu jednak przypadkach analizy mają charakter jakościowy, wpisują się w zwrot studiów nad codziennością w naukach społecznych (socjologią codzienności czy politologią codzienności), gdzie w zwykłych, nawykowych często działaniach społecznych, dostrzega się decydujących często o naturze zjawisk społecznych czy gospodarczych charakterystyk czy prawidłowości.

CSR i jego wyzwanie na przyszłość

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility - CSR*) to pojęcie często występujące w ostatnich latach w języku zarządzania przedsiębiorstw oraz polityki

² D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych*. PWN, Warszawa 2007.

europejskiej. Najczęściej pojawiająca się definicja określa nią dobrowolną działalność przedsiębiorstw w celu osiągania korzyści, nie tylko finansowych, ale również społecznych, bardziej tych niewymiernych i nieprzeliczalnych³. Do korzyści niewymiernych zaliczyć można m.in. wizerunek firmy, atmosferę w przedsiębiorstwie, klimat wartości uznawanych i odczuwanych przez interesariuszy. Pomimo zdefiniowania i określenia korzyści jako niewymiernych ekonomicznie, okazuje się *summa summarum*, iż mają one przełożenie na wynik ekonomiczny firmy.

U źródeł tej koncepcji leży koncepcja zrównoważonego rozwoju, zgodnie z którą w gospodarce i życiu społeczeństw ważne są nie tylko kwestie ekonomiczne, ale również środowiskowe i społeczne. Innymi słowy odpowiedzialna firma to przedsiębiorstwo nie tylko nastawione na zysk, czyli wynik finansowy, ale także dbająca o kwestie środowiska przyrodniczego i społeczne, dotyczące na przykład relacji z innymi ludźmi⁴. To między innymi dlatego inna definicja modelu CSR podkreśla zarządzanie relacjami z interesariuszami, przy czym zalicza się do nich różne grupy osób mające kontakt z firmą, od pracowników, managerów poczynawszy, poprzez akcjonariuszy, klientów/konsumentów, kooperantów, sprzedawców, dostawców, podwykonawców, ale i media, władze samorządowe czy społeczność lokalną. Innymi słowy interesariuszami są wszyscy aktorzy mający jakikolwiek kontakt z firmą i których dotyczą skutki działania firmy.

Należy przywołać jeszcze jedną ważną definicję określającą związki odpowiedzialności biznesu z kwestiami etycznymi, co oznacza, że odpowiedzialny biznes to biznes etyczny opierający się w swoich praktykach na zasadach moralności, czyli braku korupcji, transparentności oraz dbający o dobro różnego rodzaju interesariuszy⁵. Przy czym pomijana jest w tym przypadku konstatacja, iż bardzo często różnego rodzaju interesariusze posiadają odmienne interesy i kierują się innymi zasadami, co utrudnia budowanie relacji pomiędzy nimi.

Wielość i różnorodność definicji modelu CSR nie wyklucza jego poszczególnych treści, ale ogniskuje tę ideę wokół zagadnień związanych z „byciem firmy dla” ludzi czy też środowiska przyrodniczego, a nie jedynie wokół maksymalizacji jej zysków. Wszystkie przytoczone definicje powstały w ostatnich 50-ciu latach podczas instytucjonalizacji procesu wdrażania modelu społecznej odpowiedzialności w życiu gospodarczym. Niemniej jednak przełom XX i XXI wieku to okres daleko idących zmian w zakresie globalizacji, otwarcia rynków, przepływów idei, towarów i usług, ale przede wszystkim rozwoju technologii. Wszystko to znalazło wyraz w opracowaniach i diagnozach z zakresu szeroko rozumianego *management studies* w związku z rozwojem postfordyzmu oraz postmodernizmu. Zmiany te dotknęły również kwestię społecznej odpowiedzialności biznesu. Najbardziej kluczowe zmiany w obszarze definicyjnym w tym czasie to:

³ Definicje modelu CSR zostały uznane przez międzynarodową społeczność biznesową i polityczną i przedstawiane są w dokumentach polityki Unii Europejskiej czy międzynarodowych organizacji zajmujących się CSR jak Global Compact, por. *Biznes, etyka, odpowiedzialność*. Red. W. Gasparski, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012, por. także J. Jonker, A. Rudnicka, J. Reichel, *Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*. CSR Impact, Łódź 2011, por. także *Społeczna odpowiedzialność biznesu – krytyczna analiza*. Red. M. Bernett, J. Bogdanienko, T. Skoczny, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011; por. także T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes. Przewodnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2010.

⁴ Por. J. Jonker, A. Rudnicka, J. Reichel, *Nowe horyzonty...*, op. cit.

⁵ Por. *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Red. W. Gasparski, op. cit.

- pojawienie się modelu CSR 2.0, który w przeciwieństwie do klasycznego modelu CSR zwraca uwagę na inne kwestie definicyjne, a tym samym na odmienne zjawiska w zakresie zarządzania odzwierciedlające ducha czasu.

- akademickie dyskusje na temat zastąpienia modelu CSR przez CR – *Corporate Responsibility*, CSP – *Corporate Social Performance* czy CSV – *Creating Shared Value*.

Model CSR 2.0 wpisuje się w szeroko rozpowszechniony zakres zmian wraz z rozwojem technologii i powstaniem tzw. Świata 2.0 (czy nawet 3.0 jak proponują niektórzy). W największym skrócie klasyczny model CSR, którego można nazwać modelem CSR 1.0, charakteryzowały takie cechy jak paternalizm, specjalizacja, standaryzacja i oparcie na ryzyku, opisują takie cechy jak wspólnotowość, integracja, zróżnicowanie i działanie na dużą skalę. To nic innego jak tylko zgeneralizowane podsumowanie definicji modelu CSR powstałych w ostatnich latach. Z kolei model CSR 2.0 podkreśla takie cechy jak partnerstwo (odnoszące się przede wszystkim do interesariuszy) i zaangażowanie, przeciwdziałanie potencjalnym skutkom niepożądanych praktyk. Model ten jest odpowiednikiem z jednej strony pojawienia się rzeczywistości zwanej w naukach społecznych ponowoczesnością charakteryzującą się płynnością, brakiem fundamentów i podstaw, brakiem stałości, za to nieprzewidywalnością, wieloznacznością, akceptacją różnorodności, elastycznością. Z drugiej strony jest adekwatny do modelu zaproponowanego przez rzeczywistość wirtualną i świat rewolucji technologicznej. To w nim pojawiły się takie cechy jak równość, szybkość zmian, nieustanny pęd za innowacjami, ciągłe ulepszanie i udoskonalanie produktów i procesów, ale i pojawienie się nowej „realności” zapośredniczonej przez technologie⁶.

Creating Share Value (CSV) to nieco inny model powstały na fali „mody” innowacji w świecie zarządzania, nowych pojęć adekwatnych do zmieniającej się rzeczywistości. W 2011 roku Michael Porter i Mark Kramer wprowadzili wspomniane pojęcie jako zaangażowanie w kwestie społeczne organizacji, sugerując zwrot w kierunku zaspokajania przez firmy potrzeb społecznych, a tym samym kreowania możliwości rozwoju przedsiębiorstw, co w rezultacie przyczynić się ma do wzmocnienia konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa⁷. Krytyka tradycyjnego modelu CSR została skierowana w kierunku większego zakorzenienia w relacjach pomiędzy społeczeństwem i przedsiębiorstwami, czego brakowało, zdaniem autorów, w ówczesnej gospodarce. Dlatego też zaproponowany model CSV podkreśla poszukiwanie przez organizacje przewagi konkurencyjnej przez zaangażowanie w znaczące wyzwania społeczeństwa. W rezultacie realizacji tego rodzaju praktyk, zdaniem autorów, organizacja osiąga przewagę nad innymi interesariuszami kreując wartość dla siebie i jednocześnie dla społeczeństwa, co wpisuje się w koncepcję *win-win*⁸. W konsekwencji polityka firmy polega na utworzeniu procedur, dzięki którym poprawiają oni konkurencyjną pozycję jako organizacja biznesowa podczas jednoczesnego zapewnienia postępu ekonomicznych i społecznych warunków społeczności lokalnej. CSV to nie filantropia czy rozwój zrównoważony, jak to miało miejsce w klasycznej definicji, ale to wg M. Portera i M. Kramera ponowne wymyślenie produktów i rynków, innymi słowy redefinicja produktywności w łańcuchu dostaw i ustanowienie rozwoju lokalnych klastrów⁹.

⁶ W. Visser *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, London: Wiley, 2011.

⁷ M. Porter, M. Kramer, *Creating Share Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review, January-February 2011.

⁸ Reyes G., Scholz M., Smith C., *Beyond the “Win-Win”: Creating Shared Value Requires Ethical Frameworks*, INSEAD Working Paper No 2016/67/ATL/Social Innovation Centre, California management Reviews, Forthcoming 2017.

⁹ Porter, Kramer, także Ghasemi, Nazemi, Hajirahimian 2014, Lee 2014, Motilewa 2016

Pierwotnie model CSV stosowano do analiz wielkich organizacji, analogicznie jak w modelu CSR, w szczególności w przypadku korporacji transnarodowych. W ostatnich latach badania i analizy realizowano również w środowisku małych i średnich firm, co ukazało implementację tegoż modelu w praktykę biznesową¹⁰.

Model ten spotkał się jednak z krytyką przede wszystkim ze względu na brak nowych sformułowań i niedorozwój w związku z możliwościami aplikacyjnymi do zarządzania¹¹. Krytyka Andrew Crane'a dotyczyła faktu, iż model CSV ignoruje napięcie pomiędzy często występującymi celami społecznymi i ekonomicznymi. Innymi słowy – najlepsze interesy dla społeczeństwa niekoniecznie muszą iść w parze z interesami gospodarki. Przykład może dotyczyć kwestii polepszenia warunków pracy w fabryce, co niekoniecznie skutkuje wzrostem produktywności. W takim przypadku interesy pomiędzy poszczególnymi interesariuszami pozostają w stanie niezrównoważenia¹². Po drugie, często podkreśla się, iż model CSV jest nierealistyczny w praktyce w kontekście zgodności biznesu z prawem i etyką.

Innym innowacyjnym modelem w zakresie definicji modelu CSR jest model CSP – *Corporate Social Performance* czy też CR – *Corporate Responsibility*, który zaproponowała Donna J. Wood ukazując konieczność ewolucji samego pojęcia i konceptu odpowiedzialności biznesu. Jest on definiowany jako konfiguracja zasad organizacji w kwestii społecznej odpowiedzialności, procesie społecznej odpowiedzialności i obserwowanych rezultatów w odniesieniu ich do relacji społecznych z firmami¹³. Pojawienie się tego rodzaju myślenia dotyczy uznania płynności świata z brakiem stałych strategii i pełnego zaangażowania interesariuszy. Jest za to wykorzystanie przede wszystkim sytuacji, czyli konkretnych ram, w których znajduje się przedsiębiorstwo w danym czasie i przestrzeni. Model ten również spotkał się z krytyką za niejasność relacji odnośnie ważnych wydarzeń, co powoduje brak pojawienie się konkretnych definicji. Inny element krytyki został skierowany w kierunku abstrakcyjnego charakteru tejże definicji oraz braku jednoznacznego określenia sformułowania „performance”. Niemniej jednak ostatecznie wskazuje się na działanie organizacji definiowane/rozumiane z określonymi rezultatami¹⁴.

W związku z procesem ewolucji i instytucjonalizacji pojęcia CSR i pojawienia się różnego rodzaju nowych sformułowań pojawia się zasadnicze pytanie badawcze, czy powyższe modele znajdują empiryczne uzasadnienie w polskiej rzeczywistości? Innymi słowy, czy są to tylko akademickie rozważania, czy też być może poszczególne elementy nowych definicji (czy „starego” określenia CSR) można był odnaleźć w konkretnych praktykach firm? Dlatego też w dalszej części przedstawione zostaną reinterpretacje wyników badań nad społeczną odpowiedzialnością biznesu w celu dokonania rekonceptualizacji modeli teoretycznych zaprezentowanych w pierwszej części artykułu.

¹⁰ L. J. Spence, *Small Business Social Responsibility: Expanding Core CSR Theory*. „Business & Society”, 2016, 55 (1), pp 23-55.

¹¹ T. Beschoner, *Creating Share Value: The One-Trick Pony Approach. A Comment on Micheal Porter and Mark Kramer*, 2013, „Business Ethics Journal Review”, 1 (17), 106-112.

¹² A. Crane, G. Palazzo, L.J. Spence, D. Matten, *Contesting the Value of “Creating Share Value”*, „California Management Review”, 2014, Vol. 56, No 2.

¹³ D. Wood, *Corporate Social Performance Revisited*. „Academic Management Review”, October 1, 1991, 16:4.

¹⁴ P. Schreck, *The Business Case for Corporate Social Responsibility. Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Performance*. Heidelberg: Phisica-Verlag, 2009.

CSR w praktyce biznesowej

2.1 Studium przypadku A¹⁵

Dobre praktyki w zakresie społecznej odpowiedzialności realizowane przez przedsiębiorstwo X stanowią studium przypadku firmy zlokalizowanej na terenie województwa opolskiego, przedsiębiorstwa budującego „oddolnie”, czyli bez kapitału zagranicznego czy innego rodzaju kapitału zewnętrznego w stosunku do firmy, swoją pozycję konkurencyjną jak również model odpowiedzialnego biznesu.

Przedsiębiorstwo X powstało w 1991 roku. Na początku swojej działalności firma prowadziła sklep z produktami mięsnymi. W 1996 roku rozpoczęto produkcję wyrobów mięsnych we własnej masarni. Dla tych celów odkupiono budynek od spółdzielni rolniczej. Wówczas zatrudnienie w przedsiębiorstwie znalazło pięć osób. Od 1998 roku dwukrotnie rozbudowano zakład produkcyjny. W 2000 roku dokonano kolejnej modernizacji nastawionej na sprostanie wymogom Unii Europejskiej. Obecnie firma posiada nowoczesny park maszynowy, jako jedna z niewielu w Polsce posiada nowoczesne linie ubojowe dla trzody i bydła. Zakres działalności obejmuje: skup żywca wołowego i wieprzowego, ubój i rozbiór wołowy i wieprzowy, sprzedaż ćwierćtuszy, półtuszy oraz elementów wołowych i wieprzowych, produkcję wędlin, produkcję wędzonek, produkcję pasztetów, pieczeni i wyrobów garmazeryjnych. Celem działalności jest dostarczenie nabywcom szerokiej oferty wędlin o dobrej jakości. Firma posiada 8 sklepów i ok. 1000 odbiorców zatrudniając 50 osób na umowę o pracę na czas nieokreślony.

Model społecznej odpowiedzialności w firmie realizowany jest przede wszystkim przez „dobre praktyki” wewnątrz przedsiębiorstwa i na zewnątrz. Aktywność przedsiębiorstwa „wewnątrz” dotyczy przede wszystkim pracowników. Jak wcześniej wspomniano wszyscy pracownicy zatrudnieni są w przedsiębiorstwie na umowę o pracę na czas nieokreślony. W drugiej dekadzie XXI wieku w Polsce jest to zjawisko rzadko spotykane. W przypadku badanej firmy można powiedzieć, że pomimo rosnących patologii na rynku pracy - na co wskazują eksperci, politycy jak i media - polegających na zatrudnianiu pracowników na umowę zlecenie bądź na tzw. „umowach śmieciowych”, firma stosuje model zgodny z kreowaniem pracownikom poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia. Pomimo zmieniającej się „mody” w relacjach pracodawca – pracobiorca, firma ta pozostaje „wierna” zasadom i normom charakterystycznym dla fordowskiego modelu gospodarki. Tego rodzaju zatrudnienie pracowników sprzyja nie tylko ich poczuciu bezpieczeństwa, ale i kreuje atmosferę i wizerunek przedsiębiorstwa sprzyjającego pracownikom.

W wypowiedziach pracowników dominują takie określenia jak uczciwość, troska o innych, odpowiedzialność, dobro innych ludzi, w tym przypadku pracowników, pomocna, wzajemny szacunek, zrozumienie czy szeroko rozumiana tolerancja czy akceptacja. Są to podstawowe, ale i znaczące zarazem wartości leżące u podstaw funkcjonowania firmy. To wszystko decyduje o tzw. klimacie organizacji, jej duchu, niewidzialnej sferze leżącej u podstaw procesu zarządzania firmą, produkcji, ale i relacji międzyludzkich.

Wspomniany klimat „sprzyjania” pracownikom realizowany jest również przez właścicieli przedsiębiorstwa w codziennych praktykach. Źródłem tego jest świat wartości i przekonania odnoszące się do poczucia troski o pracowników oraz poczucia za nich odpowiedzialności. Kategoria „odpowiedzialności” jest często podkreślana przez pracodawców. Przejawia się ona w wielu decyzjach, jak na przykład opieka w przypadku trudnych sytuacji życiowych pracowników czy udzielana im szerokiego rodzaju pomoc. „Odpowie-

¹⁵ Wszystkie dane badanych przedsiębiorstw zostały zakodowane literami alfabetu. Nie jest istotne w tym zakresie przytaczanie ich nazw, by z jednej strony nie kreować wizerunku tych firm.

działność” jest również wykorzystywana w procesie motywowania pracowników, kiedy po pierwsze mają oni możliwość bezpośredniej obserwacji swoich pracodawców oraz podczas naśladowania ich zachowań.

Przykładem dobrej praktyki realizowanej przez badaną firmę w modelu CSR wewnętrznego jest wolontariat pracowniczy realizowany przez właścicieli firmy w stosunku do pracowników, którzy wymagają tymczasowej opieki. Otóż ponieważ jest to przedsiębiorstwo produkcyjne, zdarzają się w nim wypadki. Kiedy jeden z pracowników niemający rodziny (żony i dzieci) uległ takiemu wypadkowi i znalazł się w szpitalu, a potem po zakończeniu hospitalizacji wymagał opieki w domu, właściciele otoczyli pracownika opieką pomagając mu w codziennych czynnościach. Praktyka ta polegała na poświęcaniu czasu przed i po pracy, na przyjazdach do szpitalu i później do domu pracownika i pomaganiu mu w trudnym dla niego okresie.

Oprócz praktyk odpowiedzialnego biznesu wewnątrz firmy przedsiębiorstwo realizuje model zewnętrznego CSR. Firma jest przykładem przedsiębiorstwa zakorzenionego w społeczności lokalnej. Poszczególni interesariusze otrzymują przede wszystkim pomoc materialną i rzeczową (bądź potrzebną do codziennego użytku jak środki czystości czy też żywność produkowaną przez firmę). Szerokie spektrum lokalnych organizacji pozarządowych kierujących swoją pomoc o wsparcie do firmy spotyka się często z pozytywnym odzwiekiem.

Stosowanie w swoich praktykach wartości sprzyja wielu funkcjom. Jedną z nich jest funkcja integracji społeczności pracowników. Stosowanie zasad odpowiedzialnego biznesu przekłada się na efektywność pracy, atmosferę wykonywania obowiązków jak również na relacje międzyludzkie, w tym relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Niewątpliwie sprzyja to również motywacji do pracy pracowników, którzy przychodzą do niej z przyjemnością czy ochotą.

Inną funkcją dobrych praktyk z zakresu odpowiedzialnego biznesu jest wizerunek firmy. W tym przypadku jest on przede wszystkim kształtowany przez pracowników, którzy są swoistego rodzaju wizytówką firmy. Wspomniane ich zatrudnienie na umowę o pracę, terminowe otrzymywanie wypłat jak również klimat (atmosfera) i poczucie integracji pracowników kreują obraz firmy przyjaznej ludziom. Każdy z kilkudziesięciu pracowników ma swoje rodziny, mieszka w jakiejś gminie, opowiada o swoim miejscu pracy w otoczeniu, co w oparciu o strategię kapitału konwersacyjnego, przez lata działalności firmy, zbudowało jej pozytywny wizerunek. Jest to wizerunek „solidnego pracodawcy”, co poprawia sytuacji konkurencyjnej firmy. To właśnie tego rodzaju przedsiębiorstwa są marzeniem znalezienia zatrudnienia dla wielu osób.

Kolejną funkcją odpowiedzialności społecznej jest szeroko rozumiana pomoc potrzebującym. Wielość instytucji i organizacji pozarządowych, które otrzymały wsparcie oraz wspieranie akcji jak Wielka Orkiestra Pomocy Społecznej, Mikołaj czy Dzień Dziecka w dzieci w wielu gminach to nieliczne tylko przykłady. Wielość interesariuszy lokalnych w praktykach filantropijnych pokazuje na swoistego rodzaju sieć zbudowaną przez firmę.

Podsumowując, przedsiębiorstwo X jako mała firma w województwie opolskim realizuje model społecznej odpowiedzialności odnośnie swoich pracowników oraz różnego rodzaju instytucji czy organizacji pozarządowych zlokalizowanych w powiecie oleskim (na terenie działalności firmy).

2.2 Studium przypadku B

Badane przedsiębiorstwo jest producentem urządzeń do odpylania i oddzielania substancji lekkich oraz gazów i powietrza. Firma posiada 38-letnie doświadczenie, a rozpoczęła działalność w 1977 roku w Niemczech. W Polsce firma rozpoczęła działalność w 2005 roku. W swojej działalności zajmuje się konstruowaniem, projektowaniem i montażem systemów odpylania dla przemysłu drzewnego, meblarskiego i papierniczego oraz dla sektora gospodarki odpadami (sortowanie odpadów). Produkty i usługi przedsiębiorstwa mają na celu redukcję szkodliwych substancji w powietrzu, co wpisuje się w koncepcję rozwoju zrównoważonego.

Model społecznej odpowiedzialności biznesu realizowany jest przez przedsiębiorstwo niejako z definicji zakresu jej działalności. Firma produkująca i oferująca usługi w zakresie szeroko rozumianego odpylania: maszyn, powierzchni lakierowanych czy też zmniejszania hałasu poszczególnych produktów (wentylatory) ma na celu szeroko rozumianą ochronę środowiska. Ponadto firma realizuje praktyki odpowiedzialnego biznesu dla społeczności lokalnej. Zatem tworzenie innowacyjnych urządzeń w pełni wpisuje się w model odpowiedzialności społecznej w obszarze środowiska naturalnego. Określa to również motto przedsiębiorstwa, które brzmi: „Czyste rozwiązania”. Jest to skrótowe określenie z jednej strony praktyki firmy tj. ograniczenia oddziaływania zapylenia oraz odpadów poprodukcyjnych na środowisko a z drugiej strony określenie marki firmy realizującej zasady rozwoju zrównoważonego i będąc tym samym narzędziem w rękę tej filozofii.

Model CSR w firmie jest bezpośrednio powiązany z ekoinnowacjami, czyli z takimi produktami czy usługami, które obniżają negatywny wpływ na środowisko przyrodnicze. W związku z powyższym firma nieustannie dokonuje udoskonalenia produktów czy procesów mając na celu wskaźniki ekonomiczne. Ponadto ekoinnowacje powiązane są z ciągłym rozwojem technologicznym, wpisują się niejako w postęp technologiczny odnoszący się do nieustannego kreowania innowacji. Wreszcie produkty i usługi firmy mają na celu wzrost efektywności gospodarowania odpadami.

Konkretne praktyki z zakresu produkcji i usług firmy wpisujące się w model ekoinnowacji to m.in. udział firmy w projektach „Nowy Styl Group”, a dokładnie w projekcie „Zaprojektowanie, dostawa i montaż linii technologicznej nr 1 – odciągi z maszyn i urządzeń dla >Nowy Styl Group<”. W ramach projektu powstał w Jaśle nowoczesny zakład produkujący meble biurowe, a firma zaprojektowała i zamontowała w hali produkcyjnej o powierzchni 16ha urządzenia do prawidłowego odpylania maszyn i stanowisk pracy, dzięki czemu nie tylko miało to wpływ na środowisko przyrodnicze, ale również dla poprawę procesów produkcyjnych, w wyniku czego fabryka otrzymała wysoką jakość produktów meblowych. Istotne jest, że produkty firmy nie tylko mają zastosowanie w nowoczesnych fabrykach, ale również sprzyjają one środowisku pracy zatrudnionych w nich ludzi.

Firma realizuje również zasady CSR w kontekście koncepcji tzw. „samopodtrzymującego się rozwoju”. Jest to koncepcja zakładająca likwidację degradacji eksploatowanych systemów na rzecz ponownego wykorzystania zasobów środowiskowych, produktów czy procesów w celu ochrony ograniczonych zasobów środowiska. W tym nurcie firma zaprojektowała i wyprodukowała urządzenia filtracyjne z zastosowaniem wentylatorów podciśnieniowych. Innym przykładem było wykorzystanie pozostałych w procesie odpylania w zakładach przemysłu drzewnego (zakłady meblowe i stolarnie) trocin. Firma zaprojektowała silosy na trociny i pył drzewny jak również oferuje kotły spalania tych odpadów poprodukcyjnych i biomasy.

Kluczowym elementem ekoinnowacji jest połączenie kwestii ekologicznych z ekonomicznymi. Oznacza to, że nowe produkty czy usługi ekologiczne winny charakteryzować się również efektywnością ekonomiczną. Do tego rodzaju produktów firmy zalicza się m.in. skonstruowanie filtra podciśnieniowego 9/4-30S spełniającego wymogi energooszczędności dzięki instalacji przemienników częstotliwości do regulacji pracy wentylatorów.

Dowodem na połączenie kwestii ekologicznych i ekonomicznych są rezultaty działań firmy w projekcie z innym przedsiębiorstwem - interesariuszem. Celem projektu była zmiana systemu odpylania pyłów z nad- na podciśnieniowy z redukcją zużycia energii elektrycznej o min 25% przy zwiększeniu ilości odciąganego powietrza z 80 000 m³/h do 100 000 m³/h, zawracanie oczyszczonego powietrza na halę produkcyjną powodując oszczędności wytwarzanej ilości energii cieplnej oraz redukcję hałasu z 75 do 64 dB oraz zautomatyzowanie podawania odciągniętego pyłu i odpadów drewnopochodnych z filtra podciśnieniowego go do silosu. W rezultacie wzrosła zgodnie z zamierzeniami ilość powietrza odpylanego oraz zmniejszono hałas systemu odpylania, a zużycie prądu zmalało z 140 kW do 132 kW.

Kwestie ekonomiczne, czyli oszczędności, zostały również dowiedzione z zaprojektowanym systemie oszczędzania ponad 60% mocy grzewczej w ekoinnowacyjnym systemie lakierni z kołem ciepłym do malowania podzespołów urządzeń ochrony środowiska. Ma to miejsce dzięki aktywnemu odzyskowi energii i zapobieganiu biernej konsumpcji energii. Cechą charakterystyczną tego urządzenia jest również ograniczenie hałasu.

Przedsiębiorstwo określiło kluczowych interesariuszy (oprócz odbiorców produktów i usług, co wynika z podstawowej działalności firmy), z którymi budowane są relacje. Zalicza się do nich młodzież, środowisko nauki i instytucje w społeczności lokalnej. Jednym z kluczowych interesariuszy dla rozwoju przedsiębiorstwa jest środowisko nauki. Podjęta przez firmę współpraca dotyczy analiz i prac badawczych w zakresie analizy hałasu wentylatorów, propozycji rozwiązań konstrukcyjnych ograniczających hałas oraz określenia mocy akustycznej. Prace te firma rozpoczyna realizować z Instytutem Maszyn Ciepłych Wydziału Inżynierii Mechanicznej i Informatyki Politechniki Częstochowskiej. Innym wartym podkreślenia elementem współpracy ze szkołami wyższymi była współpraca z Katedrą Meblarstwa Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu oraz Wydziału Architektury i Wzornictwa Gdańskiej Akademii Sztuk Pięknych. Współpraca ta realizowana była podczas projektu „Fabryka Mebli na Żywo”, podczas którego studenci ww. uczelni pracowali nad zestawami biurowymi. Celem projektu było poznanie przez studentów procesu produkcji oraz wykorzystania różnego rodzaju urządzeń do produkcji mebli.

Model CSR w kontekście społeczności lokalnej realizowany jest w dwojaki sposób. Po pierwsze są to organizowane przez firmę staże, praktyki zawodowe dla uczniów szkół zasadniczych zawodowych, średnich i wyższych. Poprzez tego rodzaju praktyki firma realizują inny wymiar swojej filozofii, jaką jest dzielenie się wiedzą. Realizacja to zadania wiąże się również z poznawaniem potencjalnych przyszłych pracowników. Z punktu widzenia młodzieży natomiast ważne jest, by znała ona firmy zlokalizowane w społeczności lokalnej i okolicach i kształciła się w kierunkach, w których istnieje bądź będzie istniało zapotrzebowania w najbliższych latach. Poprzez szerokiego rodzaju kontakty ze szkołami w otoczeniu przedsiębiorstwo kreuje tożsamość regionalną młodzieży, czyli szeroko rozumiane przywiązanie do regionu z poczuciem możliwości zamieszkania w nim w przyszłym dorosłym życiu oraz wykonywania w tym właśnie regionie pracy zawodowej.

Przedsiębiorstwo angażuje się również w różnego rodzaju projekty z instytucjami, najczęściej organizacjami pozarządowymi, w powiecie oleskim. Dla przykładu można by wymienić wsparcie Wojewódzkiego Integracyjnego Konkursu *Master Chefa* realizowane-

go przez Warsztaty Terapii Zajęciowej dla osób niepełnosprawnych w Uszycach czy wspieranie organizacji turniejów sportowych czy współfinansując stroje piłkarskie. Innym projektem jest współpraca z Młodzieżowym Studium Muzyki Rozrywkowej z Olesna przy zakupie sprzętu muzycznego czy realizacji koncertów.

Realizowany model społecznej odpowiedzialności w firmie stanowi połączenie ekorozwoju i kwestii ekonomicznych. Najprościej mówiąc innowacje w nowoczesne technologie związane z szeroko rozumianą ochroną środowiska opłacają się ekonomicznie, przynoszą oszczędności, obniżają koszty prowadzenia firmy, generują ponowne wykorzystanie materiałów. Po wtóre, model odpowiedzialności społecznej stanowi integralny element zarządzania firmy. Wyrażna jest w firmie spójność firmy, od motta, filozofii, wartości firmy poprzez proponowane produkty i usługi na zewnątrz i działania skierowane do wewnątrz firmy. Po trzecie, model CSR jest elementem budowania wizerunku marki.

Podsumowując należy stwierdzić, iż realizowany przez firmę model CSR posiada dwa poziomy: jeden skierowany do odbiorców produktów i usług, a związany bezpośrednio z kreowaniem przez firmę ekoinnowacji, drugi skierowany do społeczności lokalnej, w szczególności sposób do młodzieży jako potencjalnych pracowników firmy.

2.3 Studium przypadku C¹⁶

Trzecie studium przypadku to nie tyle pokazanie konkretnego przedsiębiorstwa realizującego model CSR 2.0, CSP czy CSV, ale zaprezentowanie narzędzia, którym posługują się organizacje do kształtowania elementów tychże relatywnie nowych modeli. Narzędziem tym jest *The Coaching Maps* znajdujące zastosowanie również w realizacji strategii CSR bądź poszczególnych elementów kształtowania modelu odpowiedzialnego biznesu w firmach.

Jednym z takich zagadnień, gdzie *The Coaching Maps* można wykorzystać jest mapowanie interesariuszy. W większości definicji analizowanego zagadnienia, interesariusze stanowią jedną z kluczowych grup aktorów biorących udział nie tylko procesie zarządzania, ale i oceniania ich potencjalnego wpływu na efekty organizacji. Niemniej jednak świadome działania skierowane w kierunku interesariuszy wymagają uprzedniego ich zdiagnozowania, co zostało określone procesem „mapowania interesariuszy”. Mapowanie interesariuszy to nic innego jak tylko ich umiejscowienie w „przestrzeni myśli”, z uwzględnieniem ich ważności, bliskości, pełnionej roli wobec organizacji, znaczenia dla efektów organizacji. Ten swoistego rodzaju proces, jakim jest mapowanie interesariuszy, może zostać rozszerzony o wykorzystanie map coachingowych z narzędzia *The Coaching Maps*, m.in. do określania ich w sposób symboliczny i pozycjonowania względem konkretnych celów. Warto mieć na uwadze, iż dotychczasowe sposoby mapowania interesariuszy stanowiły uwzględnienie statycznego podejścia, a praktyka biznesowa pokazuje, że interesariusze zmieniają swoje miejsce w przestrzeni wokół organizacji w zależności od czasu, zadań czy celów. Ich dynamika nakazuje analitykom uwzględnienie zmienności oraz poruszania się interesariuszy. Mapy coachingowe posiadają tę właściwość, że w zależności od realizacji celu organizacji można uwzględniać różne położenie interesariuszy w danym czasie i wielokrotnie kreować różnego rodzaju mapy.

¹⁶ Studium przypadku C powstało w oparciu o praktykę biznesową autora artykułu. Przez okres ostatnich trzech lat Autor jako współautor narzędzia *The Coaching Maps* realizował wiele projektów biznesowych, w tym projektów consultingowych w obszarze CSR w przedsiębiorstwach. Uzyskana wiedza została poddana refleksji, przy czym tworzenie tego rodzaju wiedzy miało miejsce z wykorzystaniem metody etnograficznej. Oznacza to, że autor będąc konsultantem czy trenerem prowadził jednocześnie badania terenowe nad praktykami biznesowymi w firmach.

Drugim istotnym elementem zastosowania *The Coaching Maps* w kreowaniu modelu CSR jest ich wykorzystanie w procesie budowania więzi z interesariuszami. Jak pokazuje jedna z definicji, odpowiedzialny biznes to nic innego jak tylko zarządzanie interesariuszami. Szczególnie model CSR 2.0 wskazuje na nowy typ relacji pomiędzy interesariuszami i wynikający stąd nowy model kształtowania tychże relacji. W tym przypadku wykorzystanie fotografii i map coachingowych pozwala na określanie wspólnych wartości czy wspólnego nadawania znaczeń podczas wzajemnych kontaktów pomiędzy interesariuszami. Uświadomienie sobie tych samych wartości praktyk biznesowych jak również wspólne zbudowanie znaczeń dla tych samych obiektów może stać się podstawą do kreowania wspólnoty biznesowej, która łatwiej będzie współpracować przy różnych okazjach i budować tym samym trwałe relacje na przyszłość.

Kolejne zastosowanie to proces kreowania innowacji społecznych z interesariuszami. *The Coaching Maps* zostały opracowane m.in. do pobudzania kreatywności i wzmacniania procesów twórczego myślenia wśród uczestników. W tym przypadku wykorzystanie myślenia metaforycznego sprzyja uruchamianiu procesów myślowych, a tym samym analogicznie do burzy mózgów, ułatwia i umożliwia tworzenie niekonwencjonalnych rozwiązań, innowacyjnych pomysłów, które w warunkach tzw. „normalności” nigdy nie ujrzałyby światła dziennego.

Innym rodzajem wykorzystania może być zastosowanie *Kart Postaw* narzędzia *The Coaching Maps* w celu kreowania postaw interesariuszy związanych z zamierzonymi celami. Specjalnie przygotowane *Karty Postaw* służą do diagnozowania i projektowania pożądanych postaw. W przypadku realizacji wspólnych celów czy wspólnych zadań/projektów, istotne jest posiadanie przez różnych aktorów tych samych postaw na przykład w obszarze odpowiedzialności.

Kolejnym rodzajem implementacji jest wykorzystanie *Kart Metafor* – innego elementu narzędzia *The Coaching Maps* do budowania tożsamości organizacji i oddziaływania tejże tożsamości na działania. Przy czym ponownie należy przyjąć założenie w kontekście przede wszystkim modelu CSR 2.0, że tożsamość może dotyczyć również organizacji sieciowej bądź kilku organizacji skupionych wokół tego samego projektu/zadania, którym przyświeca nie tylko ten sam cel, ale przede wszystkim te same wartości, wspólne łączące elementy dla różnych organizacji, dzięki którym łatwiej jest im nie tylko rozmawiać o wspólnych zamierzeniach, ale i często „rozumieć się bez słów”. *Karty Metafor* opracowane zostały w celu pracy w oparciu o filozofię coachingu z ludźmi w organizacjach z wykorzystaniem głębokiego myślenia metaforycznego z aplikacją do konkretnych działań/zadań. Oznacza to, że można pracując z narzędziem zbudować wspólnotę czy podłoże do wzajemnego zrozumienia w celu efektywniejszego podejmowania działań.

Kilka przytoczonych przykładów możliwości zastosowania narzędzia *The Coaching Maps* do budowania procesów z zakresu odpowiedzialnego biznesu pokazuje, po pierwsze, że narzędzie to z powodzeniem może przyczynić się do wzmacniania procesów z zakresu CSR 2.0 lub z zakresu CSV, gdyż zostało ono utworzone z myślą o znalezieniu się ludzi i organizacji w nowym rodzaju rzeczywistości, o innych cechach kulturowych, niż XX-wieczny fordyzm. Po wtóre, narzędzie to można wykorzystać do wielu procesów kształtowania świadomości ludzi pracujących w organizacjach czy związanych z organizacjami, co może przyczynić się do ukonstytuowania się wspólnoty myśli czy wartości poszczególnych interesariuszy.

Wnioski

Instytucjonalizacja modelu CSR skutkuje m.in. pojawieniem się wielu nowych kwestii definicyjnych. Ostatnie lata stanowiły czas nie tylko wielu zmian w życiu gospodarczym, politycznym, kulturowym czy technologicznym, ale przede wszystkim był to czas nowych podejść teoretycznych w samym modelu CSR. Przedstawione studia przypadków ukazują praktykę w zakresie zarządzania czy przedsiębiorczości z realizacją modelu CSR oraz jego nowych pojęć jak CSR 2.0 czy CSV. Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce, niekoniecznie posiadają narzędzia CSR jak kodeksy etyczne, raportowanie, standardy ISO, za to w codzienności praktykują wartości i zasady odpowiedzialności, moralności, troski, czyli kwestie etyczne stanowią wartości odczuwane i uznawane dla właścicieli, managerów czy pracowników. Studium przypadku A ukazuje, niezależnie czy nazwiemy to modelem CSR 1.0 czy 2.0 czy CSV, zakres praktyk z zarządzania czy praktyk ogólnoludzkich/społecznych mających na względzie „drugiego człowieka”. Odpowiedzialność jest codziennością, jakkolwiek by to nie zostało nazwane i jakimkolwiek pojęciem czy koncepcją opisane czy zdiagnozowane. Tego rodzaju przedsiębiorstw w polskiej rzeczywistości jest bardzo dużo. Są nimi wszystkie te, które na co dzień są „zakorzenione” w swoich społecznościach, a których właściciele czy zarządzający są „zwykłymi ludźmi z zasadami moralnymi”. Studium przypadku B wpisuje się bardziej w teoretyczne analizy modelu CSR 2.0 oraz modelu CSV. W tym przypadku podstawą jest myślenie właścicieli czy managerów dotyczące poszukiwania wspólnych rozwiązań dla biznesu i społeczności, daleko idące myślenie w kategoriach partnerstwa pomiędzy interesariuszami i tworzenie innowacji dla jak największej liczby interesariuszy. Przytoczone przykłady ukazują rolę poszukiwania nowych rozwiązań i co ważniejsze wynajdywania ich w różnych obszarach, czy to rozwoju zrównoważonego czy tworzenia nowych modeli biznesowych, co skutkuje wzrostem gospodarczym i dodatnim wynikiem finansowym. Trzecie studium przypadku pokazuje innowacyjne narzędzie będące odzwierciedleniem współczesnej kultury myślenia i cywilizacji postrzegania i rozumienia rzeczywistości, które wykorzystywane zostaje do świadomej realizacji procesów budowania oraz zarządzania relacjami pomiędzy interesariuszami. W tym przypadku również ma miejsce odrzucenie dotychczasowych standardów, kodeksów czy norm w celu ukonstytuowania trwałych i mocnych relacji z interesariuszami, które można wykorzystać m.in. w kreowaniu innowacji czy innych projektów rozwojowych.

Bibliografia

- Beschorner T., (2013), *Creating Share Value: The One-Trick Pony Approach*. A Comment on Micheal Porter and Mark Kramer, “Business Ethics Journal Review”, 1 (17), 106-112.
- Crane A., Palazzo G., Spence L. J., Matten D., (2014), *Contesting the Value of “Creating Share Value”*, “California Management Review”, Vol. 56, No 2.
- Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Przewodnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2010.
- Gasparski W. (red), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012.
- Hąbek P., *Sprawozdawczość przedsiębiorstw w zakresie ich społecznej odpowiedzialności. Ocena jakości raportów CSR*, Warszawa 2015, Wydawnictwo CeDeWu.

- Jabłoński A., *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Warszawa 2013, Wydawnictwo Difin.
- Jonker J., Rudnicka A., Reichel J., *Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*. CSR Impact, Łódź 2011.
- Lorecka J., *Wolontariat pracowniczy w praktyce*. Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2011.
- Ocena stanu wdrażania standardów odpowiedzialnego biznesu. Raport*. MillwardBrown SMG/KRC i PwC, Warszawa 2011.
- Porter M., Kramer M., (2011), *Creating Share Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*. "Harvard Business Review", January-February.
- Raport: Odpowiedzialny biznes w Polsce 2011. Dobre praktyki*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2012.
- Reyes G., Scholz M., Smith C., *Beyond the "Win-Win": Creating Shared Value Requires Ethical Frameworks*, INSEAD Working Paper No 2016/67/ATL/Social Innovation Centre, California management Reviews, Forthcoming 2017.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Warszawa 2004, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu,
- Schreck P., , *The Business Case for Corporate Social Responsibility. Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Performance*. Heidelberg 2009, Phisica-Verlag.
- Spence L.J., *Small Business Social Responsibility: Expanding Core CSR Theory*. "Business & Society", 2016, 55 (1), pp 23-55
- Społeczna odpowiedzialność biznesu – krytyczna analiza*. Red. M. Bernett, J. Bogdanienko, T. Skoczny, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011.
- Stecko J., *CSR 1.0 a CSR 2.0 porównanie i analiza pojęć*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing z.19, nr 3/2012, Rzeszów 2012, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej.
- Visser W., (2010) *CSR 2.0. The Evolution and revolution of Corporate Social Responsibility* [w:] Pohl M., Tolhurst N., red., *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, London: Wiley
- Visser W., (2011) *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, London: Wiley
- Visser W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N., (2010) *The A to Z of Corporate Social Responsibility*, London: Wiley.
- Wood D., *Corporate Social Performance Revisited*. "Academic Management Review", October 1, 1991, 16:4.