

*Magdalena Zalewska-Turzyńska\**

**SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU  
– REMEDIUM CZY UTOPIA**

**1. WPROWADZENIE**

W rzeczywistości wieku XXI istnieje zapotrzebowanie na procesy biznesowe charakteryzujące się podwyższonym poziomem etycznym w stosunku do poprzednich okresów. Forsuje się więc wdrażanie etycznych zachowań biznesowych przez przemysł i usługi podczas realizacji inicjatyw społecznych, a także przez ustawodawców podczas ustanawianiu nowych praw (np. w Wielkiej Brytanii wprowadzono wyższy podatek drogowy dla pojazdów o większej emisji zanieczyszczeń<sup>1</sup>).

Potocznie społeczna odpowiedzialność biznesu oznacza, że firma w praktyce robi dla dobra innych więcej, niż nakazują wymagania ekonomiczne i prawne rozumiane jako wypracowanie zysku i przestrzeganie prawa. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu jest to „proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię zarządzania, a także monitorowania wpływu takiej strategii na konkurencyjność firmy, na wzrost jej wartości. To tworzenie nowych szans rozwoju jednocześnie dla biznesu i społeczeństwa w oparciu o wspólne projektowanie i wspólne wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w głównych obszarach działalności komercyjnej.”<sup>2</sup> Celem CSR jest to więc konsekwentne przejęcie odpowiedzialności przez firmę za jej własne działania.

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*), znana jest również jako Odpowiedzialność Biznesu (*Corporate Responsibility*), Obywatelstwo Korporacyjne (*Corporate Citizenship*), Odpowiedzialny Biznes (*Responsible Business*) i Zrównoważony Odpowiedzialny Biznes (*Sustainable Responsible Business – SRB*), lub

---

\* Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> <http://www.telegraph.co.uk/motoring/news/7542531/Road-tax-doubles-on-many-cars.html>; <http://www.guardian.co.uk/money/2010/apr/17/road-tax-carbon-emissions> [dostęp 24.02.2012].

<sup>2</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce – Forum Odpowiedzialnego Biz., Warszawa 2004, s. 17, 45.

Społeczna Odpowiedzialność za Wyniki (*Corporate Social Performance*)<sup>3</sup>. Jest ona formą korporacyjnej samoregulacji zintegrowanej z modelem biznesowym przedsiębiorstwa. Jako forma idealna, polityka CSR ma za zadanie funkcjonować w postaci wbudowanego mechanizmu samo-regulacji za pomocą którego firma będzie monitorować a także zapewniać przestrzeganie prawa, utrzymanie standardów etycznych i norm międzynarodowych. Biznes powinien też ponosić odpowiedzialność za skutki swoich działań na środowisko naturalne, na konsumentów, pracowników, społeczności lokalne, interesariuszy oraz innych członków sfery publicznej. Co więcej, przedsiębiorstwa mają aktywnie promować tzw. interes publiczny przez popieranie i dopingowanie wzrostu i rozwoju społecznego, a także przez dobrowolne wyeliminowanie praktyk naruszających szeroko rozumianą sferę publiczną, bez względu na poziom nieprawidłowości tych działań. Z definicji, CSR ma więc być celowym włączeniem szeroko pojętego interesu publicznego do procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa z podkreśleniem i uznaniem trzech elementów: ludzi, planety i zysku.

Jednak w praktyce CSR jest przedmiotem wielu dyskusji i krytyki. Zwolennicy podnoszą, że istnieje ogromna ilość rzeczywistych przypadków stosowania CSR w praktyce biznesowej, z których korporacje korzystają na wiele sposobów działając w perspektywie szerszej i dłuższej niż tylko doraźny, krótkoterminowy zysk. Krytycy twierdzą, zaś, że CSR burzy lub rozmienia na drobne główną i fundamentalną rolę ekonomiczną przedsiębiorstw, że to przysłowiowe ‘mydlenie oczu’, lub też, że jest to próba wprowadzenia rządów międzynarodowych korporacji.

Celem niniejszego artykułu jest więc zabranie głosu w debacie nad przedmiotem i przydatnością CSR w prowadzeniu biznesu. Niniejsze opracowanie nie ma jednak, w założeniu charakteru rozstrzygającego owej kwestii. Stanowi wyłącznie zbiór argumentów do dalszej, pogłębionej dyskusji.

## 2. POCZĄTKI I ROZWÓJ

Historycznie, zainteresowanie etyką biznesu rozwinęło się znacznie w latach 80-tych i 90-tych XX w. Zarówno w środowiskach akademickich jak i w korporacjach. Dziś, w XXI w. większość powszechnie rozpoznawanych korporacji na swoich stronach internetowych podkreśla znaczenie zaangażowania w wartości pozaekonomiczne, głównie społeczne i środowiskowe. Są one odnajdywane pod wieloma nagłówkami, jak kodeksy

---

<sup>3</sup> D.J. Wood, *Corporate Social Performance Revisited*. The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4, October 1991, ss.691-718, <http://www.jstor.org/stable/258977> [dostęp 24.02.2012].

etyczne, społeczne czartery odpowiedzialności – *social responsibility charters*). W niektórych przypadkach firmy przeprojektowały swoje podstawowe, głoszone wartości na modę opcji etycznej – np. *British Petroleum* wprowadziło hasło reklamowe „*Beyond Petroleum*” („poza naftowe”<sup>4</sup> – nachylenie środowiskowe) w nawiązaniu do akronimu własnej nazwy marki – BP.

Do powszechnego użytku termin CSR wszedł na początku lat 70-tych, najpierw przedstawiany rzadko i najczęściej w postaci akronimu. W 1984 roku R. Freeman<sup>5</sup> wprowadził do powszechnego użytku określenie ‘interesariusze’ (*stakeholder*) na oznaczenie tych osób, na które wpływ mają działania organizacji oraz na określenie innych właścicieli niż akcjonariusze (*shareholders*).

Obecnie nadal nie istnieje jeden spójny standard CSR. Powszechnie zatem (jak się tłumaczy – dla ułatwienia, choć jest ono wyjątkowo dyskusyjne) uznaje się, że zasady CSR wszędzie są podobne, jednak bez formalnego aktu prawnego, np. ONZ uznaje *Triple Bottom Line* (*TBL – People, Planet, Profit*), opracowała też Zasady Odpowiedzialnego Inwestowania (*Principles for Responsible Investment*) jako wytyczne dla prowadzenia inwestycji pomiędzy różnymi podmiotami<sup>6</sup>.

Brak spójności w rozumieniu CSR doskonale widać na przykładzie europejskim i anglosaskim<sup>7</sup>, co więcej, widoczne są także różnice wewnątrz podejścia europejskiego<sup>8</sup>. Realizacja społecznej odpowiedzialności biznesu różni się znacznie pomiędzy organizacjami – od ścisłego ‘wpływu interesariuszy’, która ma wielu zwolenników i często obejmuje działania charytatywne i wolontariackie; przez tę opartą na obszarach zasobów ludzkich, rozwoju biznesu i służb public relations, i w tych działaniach prowadzoną; może także być realizowana w oparciu o oddzielną jednostkę podległą wyłącznie naczelnemu kierownictwu lub zarządowi. Niektóre firmy mogą wprowadzać wartości typu CSR bez jasno zdefiniowanych zespołów do ich realizacji i bez określenia programu działań.

<sup>4</sup> <http://www.bp.com/sectionbodycopy.do?categoryId=2&contentId=7065607>

<sup>5</sup> R. Freeman, *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Series in Business and Public Policy, 1984, Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, „Rzeczpospolita”, Warszawa 1982, s. 128.

<sup>6</sup> Group 100 (Birch D., Burge Ch., Dempsey G., Fowler G, Harris G, Knights A., Norman J., Rose R., Stanton J.) *Sustainability: A guide to Triple Bottom Line Reporting*, Group of 100 Incorporated, 2003; także Norman W., MacDonald Ch.: *Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”*. „Business Ethics Quarterly”, 2003, 1:2 June 15.

<sup>7</sup> C.A. Williams; R.V. Aguilera, *Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective*, [in:] Crane A., et al., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Oxford 2008.

<sup>8</sup> A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, *Corporate Social Responsibility across the Europe*. Schmidpeter R. eds., Heidelberg: Springer 2005.

Powszechnie przedstawiane w literaturze przedmiotu<sup>9</sup> argumenty za propagowaniem i wdrażaniem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa to: obowiązek moralny, zasada zrównoważonego rozwoju, przyzwolenie na prowadzenie działalności, reputacja firmy<sup>10</sup>.

Nadal jednak podejście do CSR jest niespójne, zaś klasyfikacje teoretyczne są w znacznej mierze zależne od wizji ich twórców. Można je zatem zwykle rozpatrywać na dwóch równoległych płaszczyznach, jako przestrzeganie prawa i społecznie akceptowanych norm etycznych, oraz jako podejmowanie zadań, które wspomagają proces budowania wiarygodności organizacji i świadomości jej społecznej roli<sup>11</sup>.

Według kryterium podmiotowego można wyróżnić trzy rodzaje społecznej odpowiedzialności biznesu:

- ekonomiczną i prawną, której wymaga społeczeństwo,
- etyczną, której społeczeństwo oczekuje,
- filantropijną, której społeczeństwo pragnie.

### 3. WALORY I KRYTYKA

Uznaje się, że w dzisiejszym cyfrowym, szybkim świecie każda firma mała czy duża wymaga wyznaczenia programu CSR<sup>12</sup>. Skala i rodzaj korzyści płynących z wprowadzenia CSR różnią się w zależności od charakteru przedsiębiorstwa i dlatego są trudne do oszacowania. Istnieje ponadto bogata literatura, w której proponuje się wprowadzenie innych, również pozafinansowych sposobów ich pomiaru i oceny – np. 14 punktów Deminga lub zrównoważona karta wyników – *Ballanced Score Card*. Orlitzky, Schmidt

---

<sup>9</sup> M. Blanke, N. Gorynia-Pfeffer, *CSR-Kompedium – Organizacje w Polsce i Niemczech oraz w jaki sposób wspierają one społeczną odpowiedzialność biznesu przedsiębiorstw*, Rhode Kellermann Wawrowsky, 2008; A. Golewska-Stafiej (red.), *PR a społeczne zaangażowanie biznesu, czyli jak budować relacje z grupami niezbędnymi do funkcjonowania firmy i realnie zmieniać świat na lepsze*, Fund. Komunikacji Społ., Warszawa 2004; B. Rok. (red.), *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, działania*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2001; M. Rybak, *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2004.

<sup>10</sup> M.R. Porter, M.R. Kramer, *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencji?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007, nr 5, s. 77-94.

<sup>11</sup> A. Adamus-Matuszyńska, *Firma społecznie odpowiedzialna szansą na przetrwanie w turbulentnych czasach*, [w:] E. Hope (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Scientific Publishing Gr., Gdańsk 2005, s. 13-26.

<sup>12</sup> *Global Reporting Initiative* szacuje, iż w ciągu lat 1994-2004 opublikowano 3000 raportów z działalności przedsiębiorstw zawierających dane wykraczające poza standardowe informacje wymagane przez prawo finansowe; Pierwszy raport społeczny został opublikowany przez amerykańską firmę Ben&Jerry w 1989 r.

i Rynes<sup>13</sup> określili natomiast korelację pomiędzy wynikami społeczno-środowiskowymi a finansowymi, podkreślili jednak, że nie można kierować się zyskami krótko-terminowymi przy opracowywaniu strategii CSR.

Niezależnie od trudności z przeliczeniem korzyści finansowych bezpośrednio uzależnionych od wprowadzenia CSR można określić obszary wewnątrzorganizacyjne, na które program CSR będzie miał wpływ i wtórnie oszacować zysk, jakie te obszary przynoszą. Poniżej przedstawiono te obszary wskazując na dylematy bezpośrednio z nimi związane.

**Zasoby ludzkie**<sup>14</sup> – program CSR może pomóc w pozyskaniu i utrzymaniu pracowników, zwłaszcza w przypadku konkurencyjnego rynku pracy. Świadomi kandydaci zadają sobie pytanie o wartości firmy dla której mają potencjalnie pracować, a posiadanie przez firmę kompleksowej polityki CSR daje przewagę w postaci pozytywnego postrzegania firmy i zadowolenia pracowników, którzy pragną przecież czuć się dumni z firmy dla której pracują. Pracownicy z pozytywnym nastawieniem wobec firmy są mniej skłonni do poszukiwania i zmiany pracy. Co więcej zwolennikom CSR wydaje się, że firma otrzyma więcej podań o pracę, ponieważ jest postrzegana jako taka, dla której ludzie chcą pracować, a większy wybór zapewnia dostęp do lepszych pracowników. Powstaje pytanie, czy jednak rzeczywiście CSR jest wprowadzane wyłącznie dla poprawy samopoczucia potencjalnych i faktycznych pracowników, czy dla firmy bezpośrednio – by mogła zapewnić sobie łatwiejszy dostęp do lepiej przygotowanych i wykształconych pracowników. Ludzie, którzy jeśli mają wybór wolą pracować w warunkach bardziej przewidywalnych.

**Zadowolenie klienta** – które z powodu stosowania przez firmę CSR ma poprawić postawę klientów wobec organizacji. Założenie jest proste – jeśli klient lubi firmę, kupi od niej więcej produktów lub usług, co więcej będzie mniej skłonny do zmiany marki na inną. Zatem ogłoszenie wartościowego programu CSR przyczynia się do wzrostu sprzedaży. Na rynku firmy prześcigają się w podkreślaniu odrębnej oferty, własnej tożsamości i jakimkolwiek wyróżnianiu się na tle innych, konkurencyjnych organizacji, jeśli nie w rzeczywistości, to przynajmniej w umysłach konsumentów. CSR może tu odgrywać ogromną rolę, sprawiając, że czynnikiem odróżniającym firmę od jej konkurencji są szeroko przez nią prezentowane wartości etyczne<sup>15</sup> (np. The Co-operative Group, The Body Shop and American Apparel).

---

<sup>13</sup> M. Orlitzky, F.L. Schmidt, S.L. Rynes, *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis* "Organization Studies" 24(3), SAGE Publications (London, Thousand Oaks, CA & New Delhi) 2003, ss. 403–441.

<sup>14</sup> C.B. Bhattacharya, S. Sen, D. Korschun, *Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent*, MIT Sloan Management Review, 49 (2), 2008, ss. 37-44.

<sup>15</sup> B. Kytel, J.G. Ruggie, *Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model for Multinationals*, Social Responsibility Initiative Working Paper No. 10. March 2005, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

**Pozytywny PR dla firmy** – CSR w globalnym społeczeństwie zapewnia możliwość podzielenia się pozytywnymi historiami on-line, ale także za pośrednictwem tradycyjnych mediów, co prawdopodobnie będzie generowało pozytywną reklamę firmie. Przedsiębiorstwa nie będą już zmuszone do wydawania, a nawet tracenia pieniędzy na drogie kampanie reklamowe. W zamian mają darmową reklamę, za pośrednictwem wygenerowanego ‘marketingu szeptanego’. Budowanie reputacji zabiera wiele lat, a może ona zostać zrujnowana w ciągu godzin przez incydenty takie jak, np. skandale korupcyjne lub wydarzenia jak np. katastrofy ekologiczne. Sądy, władze, media mogą również zwracać uwagę na firmę w niepożądany przez nią sposób<sup>16</sup>.

**Obniżenie kosztów** – program CSR nie musi kosztować, wręcz przeciwnie, można tak go przeprowadzić, aby za jego pośrednictwem obniżyć koszty. Efekt taki osiągnąć można poprzez wyżej wspomniane bardziej efektywne pozyskiwanie, zatrudnianie i utrzymywanie pracowników, wdrażanie programów dotyczących oszczędności np. energii, wody, innych źródeł naturalnych, bardziej efektywne zarządzanie potencjalnym ryzykiem i pasywami oraz mniejsze zaangażowanie inwestycyjne w zakresie tradycyjnej reklamy. Zorientowanie na otoczenie biznesowe, bo firma musi utrzymywać nieustanny dialog z klientami, dostawcami i innymi interesariuszami mającymi wpływ na organizację, co daje pierwszeństwo informacji o nowych potrzebach i możliwościach biznesowych.

Istnieje szeroko zakrojona debata pomiędzy zwolennikami a przeciwnikami CSR. Obawy i krytyka dotyczą głównie zależności pomiędzy CSR-em a podstawowym celem, charakterem działalności, wątpliwymi motywami dla których firmy angażują się w CSR, a także obejmuje hipokryzję i nieszczerłość przedsiębiorstw.

Milton Friedman i jego zwolennicy uznają, że głównym celem istnienia i funkcjonowania organizacji jest maksymalizacja zysków. Zaś jeśli chodzi o obowiązki społeczne to mogą je mieć wobec siebie wyłącznie ludzie a nie korporacje, które są odpowiedzialne przed swoimi akcjonariuszami, zaś na pewno nie mają obowiązków wobec społeczeństwa jako całości (“*the one and only social responsibility of business, is to increase profits for shareholders*”)<sup>17</sup>. W tym nurcie uznaje się, co prawda, że korporacje powinny przestrzegać prawa kraju, na terenie którego działają, ale to jest jedyne zobowiązanie firmy wobec społeczeństwa. CSR jest więc dla neoliberalistów niezgodny z naturą z biznesowymi celami organizacji<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „The New York Times Magazine”, September 13, 1970.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

Krytycy tego argumentu uznają neoliberalizm jako przeciwieństwo dobra społecznego i przeszkodę dla ludzkiej wolności. Twierdzą, że typ kapitalizmu praktykowany w wielu rozwijających się krajach jest formą gospodarczego i kulturalnego imperializmu, a kraje te mają zwykle mniej mechanizmów obrony pracy, w zatem pracownicy są bardziej narażeni na wyzysk przez międzynarodowe korporacje<sup>19</sup>. Krytycy uważają, że programy społecznej odpowiedzialności podejmowane są przez takie firmy jak British American Tobacco<sup>20</sup>, gigant naftowy BP – znany ze swoich głośnych kampanii reklamowych na rzecz aspektów środowiskowych) i McDonalda aby odwrócić uwagę społeczeństwa od kwestii etycznych związanych z ich podstawową działalnością. Twierdzą, że niektóre korporacje wdrażają programy CSR dla zarobku by poprawić reputację w oczach społeczeństwa i rządu, a skoro istnieją wyłącznie w celu maksymalizacji zysku, to są niezdolne do postępowania w interesie społeczeństwa jako całości<sup>21</sup>.

Inny problem pojawia się, gdy firmy twierdzą, że są zaangażowane w zrównoważony rozwój, ale jednocześnie podejmują szkodliwe praktyki biznesowe; np. Shell może pochwalić się głośnymi programami CSR i był pionierem potrójnej sprawozdawczości (*triple bottom line reporting*), co nie przeszkodziło mu popełnić w 2004 r. błędów dotyczących nieprawidłowego raportowania stanu rezerw ropy naftowej, które poważnie nadważyły jego reputację i doprowadziły do oskarżeń o hipokryzję. Od tego czasu fundacja Shell zaangażowała się w rozmaite projekty na całym świecie, m.in. współpracując z Marks&Spencer (Wielka Brytania) w Afryce przy zakładaniu centrów kształcenia dzieci i pomocy edukacyjnej przy rozwijaniu nowych umiejętności u dorosłych<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> W czerwcu 2004 Oxfam z pomocą Guardian zmobilizował opinię publiczną, która zmusiła największy koncern kawowy na świecie – Nestle do darowania długu cierpiącej głód Etiopii – wysłano 40 000 listów do firmy.

[http://www.fairtrade.org.uk/work/case\\_studies/read\\_a\\_case\\_study/default.aspx?ID=40](http://www.fairtrade.org.uk/work/case_studies/read_a_case_study/default.aspx?ID=40) [dostęp 24.02.2012].

<sup>20</sup> Friends of the Earth, *British American Tobacco Report Shows Truth Behind Greenwash*, 28.04.2005, [http://www.foe.co.uk/resource/press\\_releases/british\\_american\\_tobacco\\_r\\_27042005.html](http://www.foe.co.uk/resource/press_releases/british_american_tobacco_r_27042005.html) [dostęp 24.02.2012].

<sup>21</sup> B. McKibben, (November/December 2006). *Hope vs. Hype*, "Mother Jones. The Academic Minute", [http://www.motherjones.com/news/feature/2006/11/hype\\_vs\\_hope.html](http://www.motherjones.com/news/feature/2006/11/hype_vs_hope.html) [dostęp 24.02.2012].

<sup>22</sup> [http://www.flowervalley.org.za/cgi-bin/giga.cgi?cmd=cause\\_dir\\_custom&cause\\_id=1866&page=partners](http://www.flowervalley.org.za/cgi-bin/giga.cgi?cmd=cause_dir_custom&cause_id=1866&page=partners) [dostęp 24.02.2012].

#### 4. ZAKOŃCZENIE

Nadal bez jednoznacznej odpowiedzi pozostaje pytanie, czy wbrew Friedmanowskiemu<sup>23</sup> spojrzeniu, cele społeczne i ekonomiczne są nierozdzielne, czy są wzajemnie powiązane i integralne.

Niektórzy akcjonariusze mogą dopuszczać ponoszenie krótkoterminowych kosztów działań społecznie odpowiedzialnych, które jednak przyniosą korzyść długoterminową obu stronom – firmie i szerszemu społeczeństwu. Jednak inwestorzy w większości są niechętni do ponoszenia kosztów działań CSR, które stale przynoszą straty. To powoduje nacisk na kierownictwo firmy aby nieustannie maksymalizowali zyski, podczas gdy rzekomo realizują zachowania społecznie odpowiedzialne

Według wielu tradycji religijnych i kulturowych gospodarka istnieje po to, aby służyć ludziom, z zatem wszystkie podmioty gospodarcze mają obowiązki wobec społeczeństwa. Co więcej, jak już wspomniano wielu zwolenników CSR wskazuje, że działalność społeczna może poprawić rentowność przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasowym, ponieważ zmniejsza ryzyko i usuwa rozmaite działania nieefektywne, jednocześnie oferując szereg potencjalnych korzyści, jak poprawienie reputacji marki i zwiększenie zaangażowania pracowników.

Większość organizacji funkcjonuje w turbulentnym otoczeniu pomiędzy tymi biegunami.

#### BIBLIOGRAFIA

- Adamus-Matuszyńska A., *Firma społecznie odpowiedzialna szansą na przetrwanie w turbulentnych czasach*, [w:] Hope E. (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Scientific Publishing Gr., Gdańsk 2005.
- Bhattacharya C.B., Sen S., Korschun D., *Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent*, MIT Sloan Management Review, 49 (2), 2008.
- Blanke M., Gorynia-Pfeffer N., *CSR-Kompedium – Organizacje w Polsce i Niemczech oraz w jaki sposób wspierają one społeczną odpowiedzialność biznesu przedsiębiorstw*, Rhode Kellermann Wawrowsky, 2008.
- Freeman R., *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Series in Business and Public Policy, 1984, Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, „Rzeczpospolita”, Warszawa 1982
- Friedman M., „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Golewska-Stafiej A. (red.), *PR a społeczne zaangażowanie biznesu, czyli jak budować relacje z grupami niezbędnymi do funkcjonowania firmy i realnie zmieniać świat na lepsze*, Fund. Komunikacji Społ., Warszawa 2004.
- Green J., *The Cynic's Lexicon: A Dictionary Of Amoral Advice*, St Martins Press, New York, 1985

---

<sup>23</sup> Por np.: J. Green, *The Cynic's Lexicon: A Dictionary Of Amoral Advice*, St Martins Press, New York, 1985, s. 77.



- Group 100 (Birch D., Burge Ch., Dempsey G., Fowler G, Harris G, Knights A., Norman J., Rose R., Stanton J.) *Sustainability: A guide to Triple Bottom Line Reporting*, Group of 100 Incorporated, 2003.
- Habisch A., Jonker J., Wegner M., *Corporate Social Responsibility across the Europe*. Schmidpeter R. eds., Heidelberg: Springer 2005.
- Kytle B., Ruggie J.G., Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model for Multinationals, Social Responsibility Initiative Working Paper No. 10. March 2005, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- McKibben B. (November/December 2006). *Hope vs. Hype*, "Mother Jones. The Academic Minute" Norman W., MacDonald Ch.: *Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line"*. "Business Ethics Quarterly", 2003, 1:2 June 15.
- Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L., *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis* "Organization Studies" 24(3), SAGE Publications (London, Thousand Oaks, CA & New Delhi) 2003.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce – Forum Odpowiedzialnego Biz., Warszawa 2004.
- Rok B. (red.), *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, działania*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2001.
- Rybak M., *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2004
- Porter, M.R. Kramer M.R., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencji?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007, nr 5.
- Williams C.A.; Aguilera R.V., *Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective*, [in:] Crane A., et al., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Oxford 2008.
- Wood D.J., *Corporate Social Performance Revisited*. The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4, October 1991.
- Friends of the Earth, *British American Tobacco Report Shows Truth Behind Greenwash* [http://www.foe.co.uk/resource/press\\_releases/british\\_american\\_tobacco\\_r\\_27042005.html](http://www.foe.co.uk/resource/press_releases/british_american_tobacco_r_27042005.html).
- <http://www.telegraph.co.uk/motoring/news/7542531/Road-tax-doubles-on-many-cars.html>;
- <http://www.guardian.co.uk/money/2010/apr/17/road-tax-carbon-emissions>
- <http://www.bp.com/sectionbodycopy.do?categoryId=2&contentId=7065607>
- [http://www.flowervalley.org.za/cgi-bin/giga.cgi?cmd=cause\\_dir\\_custom&cause\\_id=1866&page=partners](http://www.flowervalley.org.za/cgi-bin/giga.cgi?cmd=cause_dir_custom&cause_id=1866&page=partners)
- [http://www.fairtrade.org.uk/work/case\\_studies/read\\_a\\_case\\_study/default.aspx?ID=40](http://www.fairtrade.org.uk/work/case_studies/read_a_case_study/default.aspx?ID=40)

*Magdalena Zalewska-Turzyńska*

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – CURE OR UTOPIA**

In this paper the Corporate Social Responsibility issue is presented out of two perspectives. First one presents the CSR concept as a solution widely expected by stakeholders, ethically desirable and economically justified. The other perspective is to indicate the CSR as a utopian program, inconsistent with the basic business principles – the profit maximization. Both perspectives are depicted with practical examples.