

Adam LASKA*
Politechnika Rzeszowska

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU A KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W UNII EUROPEJSKIEJ

W artykule poddano analizie rolę i znaczenie zaangażowania społecznego firm w systemie nowej gospodarki. Rozważania skoncentrowano głównie na zagadnieniu wpływu społecznego zaangażowania przedsiębiorstw na ich konkurencyjność. Poddano analizie również zagadnienie uwarunkowań prawnych i instytucjonalnych funkcjonujących w Unii Europejskiej, sprzyjających rozwojowi społecznej odpowiedzialności biznesu w Europie.

1. WPROWADZENIE

Początki zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu w Unii Europejskiej pojawiły się na początku lat 90-tych XX w. W 1995 r. ówczesny Przewodniczący Komisji Europejskiej Jacques Delors wystosował apel do przedsiębiorstw europejskich, nawołujący do uczestnictwa w zwalczaniu nierówności społecznych. Działania zmierzające w tym kierunku podjął również Parlament Europejski, który w rezolucji z 1999 r. wezwał do przyjęcia wiążącego kodeksu postępowania, regulującego kwestie przestrzegania przez unijne przedsiębiorstwa na całym świecie standardów pracy i ochrony środowiska naturalnego oraz praw człowieka. W marcu 2000 r. Rada Europejska podczas Szczytu Europejskiego w Lizbonie zaapelowała do poczucia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w zakresie najlepszych praktyk dotyczących nauki w ciągu całego życia, organizacji pracy, równych szans, akceptacji społecznej oraz zrównoważonego rozwoju. Apel ten był konsekwencją ogłoszenia na tym szczycie nowego strategicznego celu Unii Europejskiej w zakresie gospodarczym – stworzenia z europejskiej przestrzeni gospodarczej konkurencyjnej i dynamicznie rozwijającej się gospodarki opartej na wiedzy, stanowiącej znaczącego aktora na światowej scenie polityczno-społeczno-gospodarczej.

Społeczna odpowiedzialność biznesu zyskała popularność w Europie po opublikowaniu w 2001 r. Zielonej Księgi Unii Europejskiej „Wspieranie europejskich ram odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw” oraz Białej Księgi „Zarządzanie w Europie” opublikowanej w tym samym roku. Dodatkowo można wspomnieć o opublikowaniu „Zielonej księgi w sprawie ochrony konsumenta w Unii Europejskiej”.

Kolejnym ważnym dokumentem była opracowana przez Komisję Europejską strategia, w której powiązano społeczną odpowiedzialność biznesu z celami gospodarczymi, społecznymi i ekologicznymi oraz stwierdzono, że poważne podejście przedsiębiorstw do

* Dr Adam LASKA, Zakład Nauk Humanistycznych, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska

społecznej odpowiedzialności biznesu może przyczynić się do zwiększenia liczby miejsc pracy, poprawy warunków zatrudnienia, zapewnienia poszanowania praw pracowników oraz wspierania badań i rozwoju innowacyjności w dziedzinie technologii.

Unia Europejska interesuje się społeczną odpowiedzialnością biznesu, widząc w niej jeden ze sposobów przyczyniania się do osiągnięcia celu strategicznego, jaki ustalono w Lizbonie, ukierunkowanego na to, aby stać się najbardziej konkurencyjną, dynamiczną, opartą na wiedzy gospodarką na świecie, zdolną do zrównoważonego wzrostu gospodarczego przy zapewnieniu większej liczby lepszych miejsc pracy oraz większej jedności społecznej.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na ich powodzenie w działalności gospodarczej. W świetle dokumentów unijnych należy ją traktować jako inwestycję, a nie jako koszt, podobnie jak w przypadku zarządzania jakością. Przedsiębiorstwa mogą przy tym mieć globalne podejście finansowe, handlowe i społeczne, prowadzące do długoterminowej strategii minimalizowania ryzyka związanego z niepewnością. Firmy powinny przestrzegać zasad społecznej odpowiedzialności na poziomie międzynarodowym, jak i w Europie.

Podejście takie zostało potwierdzone również w Komunikacie Komisji Europejskiej z 2005 r. Stwierdzono, że odpowiedzialność społeczna biznesu może odegrać kluczową rolę w rozwoju innowacyjnego potencjału gospodarki europejskiej i podnieść jej konkurencyjność. Odpowiedzialny biznes to – zdaniem Komisji – ogromny potencjał dla innowacji. Zapewnia ramy do zarządzania każdą organizacją, uwzględniając kwestie finansowe, środowiskowe i społeczne. Działania te wyróżniają firmę wśród innych, wspierają opracowywanie produktów i procesów innowacyjnych, otwierają nowe rynki, przyciągają i pomagają utrzymać najlepszych pracowników, redukują ryzyko wystąpienia problemów prawnych, zmniejszają koszty ubezpieczeń, przyczyniają się do zmniejszenia zużycia energii i zredukowania ilości odpadów, wyróżniają firmę wśród konkurencji, poprawiają jej wizerunek wśród udziałowców i społeczeństwa, wreszcie zapewniają wyższą jakość życia.

Ukierunkowanie rozważań dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu na powiązania z konkurencyjnością firm i całej gospodarki europejskiej stało się główną wytyczną dla działań instytucji unijnych w dobie współczesnej.

2. STRATEGIA ROZWOJU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU W UNII EUROPEJSKIEJ

Celem działań Komisji Europejskiej jest uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Aby to osiągnąć, proponuje się podjęcie następujących środków. Po pierwsze, Komisja Europejska nadaje społecznej odpowiedzialności biznesu większe znaczenie polityczne, poprzez powiązanie jej z odnowionym lizbońskim partnerstwem na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia. Po drugie, wzywa przedsiębiorstwa europejskie do „wrzucenia wyższego biegu” i zwiększenia swojego zaangażowania w społeczną odpowiedzialność biznesu, opracowując szereg dokumentów programowych, takich jak:

- „Green Paper” UE;
- Karta Kopenhaska;
- System Standaryzacji Odpowiedzialności Społecznej ISO;

- Społeczne bilansowanie SA8000;
- Inicjatywa Globalnego Raportowania (GRI);
- Europejska Fundacja Zarządzania Jakością EFQM.

Opracowana przez Komisję Europejską strategia rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w Unii Europejskiej opiera się na takich założeniach¹, jak:

- zwiększenie wiedzy na temat korzyści dla społeczności i biznesu wynikających ze społecznie odpowiedzialnego postępowania firm;
- wymiana doświadczeń i przykładów dobrych praktyk odpowiedzialnych firm;
- wspieranie rozwoju narzędzi zarządzania społeczną odpowiedzialnością, w tym etykietowania i systemów certyfikacji produktów;
- wspieranie przejrzystości i zrozumienia działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu;
- wspieranie rozwoju europejskiego forum interesariuszy;
- zintegrowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu z polityką Unii Europejskiej;
- wspieranie rozwoju odpowiedzialnych społecznie praktyk wśród małych i średnich firm.

Ponadto w swoich poprzednich rezolucjach w sprawie społecznej odpowiedzialności biznesu Parlament Europejski wzywał Komisję do podjęcia szeregu konkretnych środków, takich jak:

- przedstawienie wniosku w sprawie włączenia sprawozdawczości społecznej i środowiskowej w zakres sprawozdawczości finansowej;
- przedstawienie wniosku w sprawie nadawania produktom oznaczeń o wyprodukowaniu ich w społecznie akceptowanych warunkach (*social labelling*);
- włączenie sekcji zawierającej wymóg, aby firmy przedstawiły informacje na temat społecznego/ekologicznego oddziaływania ich działalności, podczas kolejnego przeglądu dyrektywy w sprawie europejskich rad zakładowych;
- wprowadzanie społecznej odpowiedzialności biznesu do wszystkich obszarów polityki;
- wprowadzenie systemu publicznej rejestracji lobbystów;
- działanie na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu w ramach wszystkich usług użyteczności publicznej;
- wprowadzenie pojęcia i zasady społecznej odpowiedzialności biznesu do wytycznych w sprawie zatrudnienia;
- łączenie godziwych działań firm w zakresie społecznym, ekologicznym i zasobów ludzkich z polityką subsydiowania oraz zamówień publicznych;
- wciąganie na czarną listę w celu zapobieżenia składania ofert w zamówieniach publicznych przez firmy Unii Europejskiej odpowiedzialne za przekupstwo.

Europejska debata dotycząca społecznej odpowiedzialności biznesu jest powiązana z problematyką zrównoważonego rozwoju gospodarczego, którego osiągnięcie jest

¹ Por. Komisja Europejska, *Corporate Social Responsibility. A business contribution to sustainable development*, COM(2002) 347 final, Bruksela 2002, s. 11.

priorytetowym celem dla Europy². Europejska Strategia Zrównoważonego Rozwoju³ opiera się na idei zakładającej odpowiedzialny charakter stosunków gospodarczych, których rozwój uwzględnia troskę o ochronę środowiska i walkę ze społecznym wykluczeniem. Strategia ta łączy w sobie ekonomię z etyką oraz z ekologią działania.

3. ZAKRES SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich. U podstaw tych zasad leży koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy. „Interesariusze” to jedno z ważniejszych pojęć, które weszło do słownika biznesowego wraz ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Interesariusze (*stakeholders*) – określane również jako strony zainteresowane – to grupy lub jednostki, które mogą wpływać bądź są pod wpływem działania przedsiębiorstwa za pośrednictwem jego produktów, strategii i procesów wytwórczych, systemów zarządzania i procedur. Można zatem przyjąć – uznając szerokie rozumienie tego terminu – że interesariuszami firmy są w zasadzie wszyscy, ponieważ w globalnym świecie sieć wzajemnych powiązań jest coraz mocniejsza. Jednak z punktu widzenia danej firmy istotne są te relacje z interesariuszami, którymi można zarządzać, czyli: organizacje pozarządowe, spółki zależne, odbiorcy hurtowi, media, pracownicy, klienci, mieszkańcy, agendy rządowe, środowisko przyrodnicze, dostawcy, analitycy giełdowi, akcjonariusze i związki zawodowe.

Mówiąc o zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, na ogół wskazuje się na jego dwa podstawowe wymiary: wewnętrzny i zewnętrzny.

Wymiar wewnętrzny społecznej odpowiedzialności biznesu odnosi się do takich sfer, jak:

- zarządzanie zasobami ludzkimi;
- zdrowie i bezpieczeństwo pracowników;
- elastyczność funkcjonowania;
- ochrona środowiska naturalnego;
- programy etyczne dla pracowników;
- nadzór korporacyjny.

Wymiar zewnętrzny społecznej odpowiedzialności biznesu to działania skierowane na:

- prawa człowieka;
- globalne problemy ekologiczne;
- społeczności lokalne;
- partnerów handlowych, dostawców i klientów.

Biznes i społeczeństwo są ze sobą nierozdzielnie związane, dlatego też społeczeństwo ma pewne oczekiwania w odniesieniu do biznesu. Te oczekiwania mogą być podzielone na trzy podstawowe grupy⁴.

² J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2001, s. 13.

³ Komisja Europejska, *A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development*, COM(2001) 264 final, Bruksela 2001.

⁴ J. Korpus, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Placet, Warszawa 2006, s. 23.

Pierwsza grupa dotyczy oczekiwań, które odnoszą się do wszystkich podmiotów gospodarujących z powodu ich roli jako instytucji ekonomicznych. Zasada, która odnosi się do instytucjonalnego poziomu analizy, oparta jest na założeniu, że to społeczeństwo ustanawia w ostateczności zasady funkcjonowania biznesu, które w sytuacji stwierdzenia ich nieadekwatności do oczekiwań społeczeństwa mogą zostać zmienione (zasada prawowitości)⁵.

Druuga grupa oczekiwań skierowana jest do poszczególnych, konkretnych firm. Ten poziom można nazwać organizacyjnym. Jest on oparty na zasadzie, że biznes nie jest odpowiedzialny za rozwiązywanie wszystkich społecznych kwestii, każde zaś przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne przede wszystkim za te problemy, które samo spowodowało lub wywołało. Można zatem stwierdzić, że firmy są odpowiedzialne za pomaganie i rozwiązywanie problemów oraz zagadnień społecznych związanych z ich biznesowymi operacjami i zainteresowaniami.

Trzecia grupa oczekiwań związana jest z osobą menedżera w aspekcie jego wyborów moralnych (indywidualny poziom analizy). Menedżer funkcjonuje w środowisku organizacyjnym i społecznym, które zmusza go do dokonywania ciągłych wyborów. Bardzo często wykraczają one poza sytuacje determinowane tylko i wyłącznie przepisami prawa, procedurami organizacyjnymi, dostępnymi zasobami czy stosowaną technologią. Ważne są więc dokonywane przez menadżerów wybory jako przedmiot ocen moralnych, zarówno na płaszczyźnie działań organizacyjnych, jak i społecznych⁶.

4. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU A BUDOWANIE REPUTACJI I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM BIZNESOWYM

Związek między odpowiedzialnością społeczną biznesu a strategicznym zarządzaniem ryzykiem biznesowym wydaje się oczywisty. Już na początku lat 80-tych XX w. wprowadzono pojęcie zbiorowej społecznej odpowiedzialności biznesu jako sposobu przewidywania i zmniejszania potencjalnych źródeł ryzyka biznesowego⁷. Odbyna się to przede wszystkim na drodze zapobiegania lub minimalizowania konfliktów między firmami, społeczeństwem i środowiskiem⁸.

Należy jednocześnie zaznaczyć, że wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na ryzyko biznesowe nie dotyczy w równym stopniu wszystkich jego składowych. Do głównych obszarów wpływu należy zaliczyć: obszar ryzyka związany ze sferą zmian regulacji prawnych i działań władz państwowych i lokalnych, obszar ryzyka związany z działaniami pracowników (protesty, strajki, obniżona efektywność spowodowana nieodpowiednimi warunkami pracy, fluktuacja wywołana poszukiwaniem lepszych warunków pracy itp.), obszar ryzyka związany ze środowiskiem naturalnym⁹.

Jednocześnie rozwija się proces prowadzący do tego, że rosnąca liczba firm widzi w społecznej odpowiedzialności biznesu nie tylko czynnik redukujący poziom ryzyka

⁵ D. J. Wood, *Corporate social performance revisited*, „Academy of Management Review”, 1991, nr 4, s. 691-718.

⁶ *Ibidem*.

⁷ E. H. Bowman, *A Risk Return Paradox for Strategic Management*, MIT Press, 1980, s. 23.

⁸ G. Heal, *Corporate Social Responsibility: An Economic and Financial Framework*, “The Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice 30”, Geneva 2005, s. 387-409.

⁹ A. B. Carroll, *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, „Academy of Management Review” 1979, nr 4, s. 35.

biznesowego, ale również sposób budowania swojej reputacji w oczach klientów, potencjalnych pracowników i decydentów.

Pociąga to za sobą wielorakie zagrożenia. Jednym z podstawowych zagrożeń jest możliwość sprowadzenia społecznej odpowiedzialności tylko i wyłącznie do działań z dziedziny *public relations*. Sprowadzenie społecznej odpowiedzialności do PR-owskich akcji społecznych i oderwanie społecznej odpowiedzialności od strategicznego zarządzania firmą to konsekwencje takiego podejścia, każdorazowo oznaczające porzucenie idei odpowiedzialności społecznej biznesu.

Innymi konsekwencjami mogą być wystawienie firmy na możliwość dogłębszej kontroli społecznej oraz ewentualnej krytyki ze strony otoczenia społecznego. Firma po prostu musi stać się bardziej transparentna, niż to miało miejsce do tej pory, co niekoniecznie zawsze polepsza konkurencyjność firmy na rynku, którego uczestnikami są również firmy, niemające wiele do czynienia ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Jednocześnie należy wskazać zjawiska, które przyczyniają się do promowania społecznej odpowiedzialności jako ważnego elementu konkurencyjności firmy. Pierwszym z nich są media, a właściwie należałoby mówić o władzy mediów, które przychylnym okiem patrzą na firmy deklarujące społeczną odpowiedzialność, a poddają nieraz ostrej krytyce te, które ukierunkowane są na bezwzględną eksploatację środowiska naturalnego czy społecznego. To promowanie właściwych postaw biznesu, jak chcą jedni, czy to pranie mózgow, jak chcą inni, przyczynia się do kształtowania nowych form świadomości społecznej zarówno w aspekcie postaw konsumenckich, jak i postaw potencjalnych pracowników.

Drugim czynnikiem jest istota gospodarki opartej na wiedzy. Społeczna odpowiedzialność w tym wymiarze może stać się ważnym czynnikiem konkurencyjności, wpływając na wzrost zaufania, reputację i relacje, które coraz bardziej przyczyniają się do sukcesu w konkurencyjnej gospodarce wiedzy.

5. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU JAKO ELEMENT REKRUTACJI, MOTYWOWANIA I UTRZYMANIA PRACOWNIKÓW

W teorii zarządzania dość powszechnie stwierdza się, że społeczna odpowiedzialność może mieć pozytywny wpływ na zasoby ludzkie firmy. Według P. L. Cochran, firma z dobrymi relacjami z pracownikami może obniżyć rotację pracowników i zwiększyć ich motywację. Dodatkowo, dobre relacje z pracownikami mogą być ważnym argumentem dla firm w procesach rekrutacji nowych pracowników¹⁰.

Te ogólne stwierdzenia znajdują potwierdzenie w badaniach. Udowodniono w nich, że społeczna odpowiedzialność (zarówno jako sfera świadomości kierownictwa, jak i praktyczne działania w firmie i w jej otoczeniu, przyczyniają się do sukcesu handlowego) oraz jak kształtowany przez społeczną odpowiedzialność wymiar miejsca pracy ułatwia procesy rekrutacji i wpływa na produktywność i innowacyjność firmy¹¹.

Można również przytoczyć badania absolwentów europejskich i amerykańskich szkół biznesowych, którzy stwierdzali, że takie elementy, jak dobre relacje z pracownikami, dbałość o środowisko, relacje partnerskie i etyczne zachowanie firmy, w znaczący sposób wpływają na ich decyzje, co do miejsca zatrudnienia. Więcej niż 90% z badanych

¹⁰ P. L. Cochran, *The Evolution of Corporate Social Responsibility*, "Business Horizons", 2007, nr 50, s. 449-454.

¹¹ *Ibidem*.

stwierdziło, że są skłonni przyjąć niższe wynagrodzenie, ale pracować dla organizacji z lepszą reputacją dla zbiorowej społecznej odpowiedzialności i etyki¹².

Silne zainteresowanie praktykami odpowiedzialności społecznej wśród nowo rekrutowanych pracowników zgłaszały firmy w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Włoszech oraz Estonii. Wyniki tych badań wpłynęły na opracowanie nowych strategii rekrutacyjnych, w których, aby przyciągnąć pożądanych kandydatów, silnie akcentowano elementy odpowiedzialności społecznej firmy, zwłaszcza elementy polityki antydyskryminacyjnej.

Pomimo silnych dowodów na to, że społeczna odpowiedzialność biznesu może mieć pozytywny wpływ na zasoby ludzkie w firmie, a tym samym przyczyniać się w tym wymiarze do wzrostu konkurencyjności firmy, należy jednak wspomnieć o pewnych ograniczeniach tej relacji. Chodzi przede wszystkim o te sytuacje, gdzie działalność biznesowa oparta jest na konkurencyjności opartej z kolei na niskich kosztach. W takiej sytuacji koszty ponoszone na społeczną odpowiedzialność biznesu wydają się zbędnym balastem, obciążającym finanse firmy. Jednak należy zdawać sobie sprawę z tego, że gospodarka oparta na wiedzy, kładzie przede wszystkim nacisk na rozwój kapitału ludzkiego jako czynnika konkurencyjności i choć występują duże zróżnicowania pomiędzy poszczególnymi sektorami, to ten sposób podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej będzie stawał się w coraz większym stopniu obowiązujący.

6. ZAKOŃCZENIE

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że eksponowanie społecznej odpowiedzialności biznesu wskazuje na istotną zmianę w postrzeganiu roli i miejsca przedsiębiorstwa w przestrzeni społecznej i ekonomicznej Unii Europejskiej. Z organizacji nastawionej na zysk i wyspecjalizowanej w jego osiąganiu, staje się ono ważną instytucją społeczną, która ma służyć otoczeniu oraz realizować oczekiwania powiększającego się grona interesariuszy. Mimo że te nowoczesne tendencje w zarządzaniu są niekiedy postrzegane jako „luksus” ekonomiczny i społeczny, to sprzyjają one realizacji długookresowych celów działalności przedsiębiorstwa. Z tego też względu można powiedzieć, że społeczna odpowiedzialność biznesu staje się czynnikiem ich przewagi konkurencyjnej oraz koncepcją komplementarną w stosunku do innych sposobów rozwoju przedsiębiorstw.

LITERATURA

- [1] Adamczyk J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2001.
- [2] Bowman E. H., *A Risk.Return Paradox for Strategic Management*, MIT Press, 1980.
- [3] Carroll A. B., *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, „Academy of Management Review”, 1979, nr 4.
- [4] Cochran P. L., *The Evolution of Corporate Social Responsibility*, „Business Horizons”, 2007, nr 50.
- [5] Heal G., *Corporate Social Responsibility: An Economic and Financial Framework*, „The Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice 30”, Geneva 2005.

¹² D. B. Montgomery, C.A. Ramus, *Corporate Social Responsibility. Reputation Effects on MBA Job Choice*, Stanford Graduate School of Business Research Paper No. 1805, Stanford 2003, s. 56.

- [6] Komisja Europejska, *A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development*, COM(2001) 264 final, Bruksela 2001.
- [7] Komisja Europejska, *Corporate Social Responsibility. A business contribution to sustainable development*, COM(2002) 347 final, Bruksela 2002.
- [8] Korpus J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Placet, Warszawa 2006.
- [9] Montgomery D. B., Ramus C. A., *Corporate Social Responsibility. Reputation Effects on MBA Job Choice*, Stanford Graduate School of Business Research Paper No. 1805, Stanford 2003.
- [10] Wood D. J., *Corporate social performance revisited*, „Academy of Management Review”, 1991, nr 4.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN EUROPEAN UNION

Summary

The concept of corporate social responsibility, when implemented consistently may improve the company's competitive position and help build the advantage over competitors. The most important benefits of running a responsible business are: improved image, savings, differentiation, higher morale of the workers and reduced risk.

Złożono w redakcji w marcu 2009 r.