

Katarzyna SZOPIK-DEPCZYŃSKA¹
 Uniwersytet Szczeciński
 Sebastian SANIUK²
 Uniwersytet Zielonogórski
 Justyna SZCZANOWICZ³
 Fundacja Odpowiedzialności Społecznej

Znaczenie koncepcji CSR w zarządzaniu logistycznym⁴

Wprowadzenie

Analiza rozwoju teorii i praktyki zarządzania logistycznego w ramach poszczególnych obszarów działalności człowieka pozwala na zidentyfikowanie aktualnie obserwowanych zmian w podejściu do logistyki. Zmiany te koncentrują się na orientacji nie tylko na sferę gospodarczą związaną z nieustanną redukcją kosztów logistycznych, skracaniem kanałów dystrybucji i optymalizowaniem przepływów materialnych i informacji, ale także zastosowaniem działań ze sfery usług społecznych, które mają służyć poprawie jakości życia i ukierunkowane są głównie na redukcję negatywnych skutków logistyki. Stąd potrzeba identyfikacji i redukcji ryzyka negatywnego wpływu logistyki, które powinno być monitorowane i niwelowane w sposób efektywny i wymierny na każdym etapie procesu logistycznego. Przykładem negatywnego oddziaływania może być np. zanieczyszczenie środowiska, wzrost poziomu hałasu, kongestia, spadek poziomu bezpieczeństwa ruchu drogowego itp. [20].

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) z kolei jest zagadnieniem coraz częściej poruszonym przez teoretyków i praktyków zarządzania. W artykule autorzy zwracają uwagę na CSR jako swoistą innowację we wspieraniu procesów logistycznych w przedsiębiorstwie. Artykuł oparto o analizę literaturową dotyczącą roli koncepcji CSR w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Oprócz sformułowania podstawowych zagadnień i założeń dotyczących CSR, umiejscowili znaczenie tej koncepcji w procesie zarządzania logistyką w przedsiębiorstwach. W artykule przedstawiono także propozycję podejścia do CSR w logistyce, opartego na analizie i zarządzaniu ryzykami środowiskowymi, społecznymi i organizacyjnymi (ESG). W artykule podjęto także próbę przedstawienia koncepcji modelu wdrożenia i funkcjonowania CSR w strategii zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym. W zaproponowanym modelu szczególną uwagę zwrócono na potrzebę spełnienia podstawowych obowiązków prawnych i etycznych we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR) – ujęcie definicyjne

Literatura przedmiotu podaje wiele definicji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Na potrzeby niniejszego artykułu przytoczona zostanie jedna z nich. Jedną z bardziej popularnych i uznanych definicji jest ta opublikowana w 2010 roku przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, przy okazji inauguracji pierwszego standardu zarządzania aspektami etyki biznesu – ISO 26000. CSR zdefiniowano jako „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,
- bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy,
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania,
- jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w obrębie jej strefy wpływu” [12].

Norma ISO 26000 porządkuje również obszary Społecznej Odpowiedzialności Biznesu istotne z punktu widzenia interesariuszy, takie jak: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

Przedsiębiorstwo, którego funkcjonowanie opiera się na koncepcji CSR osiąga szereg korzyści. Do najważniejszych z nich można zaliczyć [7]:

1. **Ekonomiczne** – związane ze wzrostem efektywności produkcji, sprzedażą i zyskiem, a także pozycją konkurencyjną firmy.
2. **Wizerunkowe** – poprawa oceny działań przedsiębiorstwa w oczach zarówno klientów, jak i kontrahentów.
3. **Pracownicze** – związane z tworzeniem bezpiecznego miejsca pracy, godnego systemu wynagrodzeń, ale także ze wzrostem lojalności zatrudnionych, a co za tym idzie – wzrostem zaangażowania i efektywności ich pracy.

¹ Dr K. Szopik-Depczyńska, adiunkt, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Instytut Zarządzania i Inwestycji, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem.

² Dr hab. inż. S. Saniuk, prof. UZ, Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Inżynierii Zarządzania.

³ Mgr J. Szczanowicz, Fundacja Odpowiedzialności Społecznej, Zielona Góra.

⁴ Artykuł recenzowany.

4. **Środowiskowe** – traktowane jako zrozumienie istotności dbałości o stan środowiska naturalnego, minimalizowania ingerencji w jego zasoby oraz możliwie najmniejsze negatywne skutki z działalności firmy.
5. **Otoczenia społecznego** – to wszelkie inicjatywy na rzecz pobudzenia społeczności lokalnej w zakresie edukacji, sportu, kultury, stanu i ochrony zdrowia itp.

Rozpatrując CSR jako innowację, szczególnie istotne jest zrozumienie pojęcia innowacji jako wdrożenia nowego lub znacznie ulepszanego produktu (dobra lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktykach biznesowych, organizacji miejsca pracy lub relacji zewnętrznych [16]. Niewątpliwie Społeczną Odpowiedzialność Biznesu można określić jako nową metodę organizacyjną w praktykach biznesowych. Szczególnie w Polsce jest to podejście nadal mało popularne, o czym świadczą badania prowadzone w różnych sektorach gospodarczych.

CSR w zarządzaniu logistycznym

Każde przedsiębiorstwo sfery usług logistycznych winno stosować rozwiązania redukujące negatywne skutki działalności logistycznej stosując zasady bliskie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jako koncepcji, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania swojej strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska a także relacje z kluczowymi grupami interesariuszy. Dobrym przykładem takiego zachowania są coraz częściej stosowane rozwiązania w miastach. Wśród takich praktyk można zaobserwować wiele przykładów centrów logistycznych, które funkcjonują w ramach stref ograniczonego ruchu dla pojazdów niespełniających określonych norm emisji spalin (tzw. strefy środowiskowe). W coraz większym stopniu wykorzystywane są pojazdy dostawcze z napędem ekologicznym (elektrycznym, LPG lub CNG), szczególnie w zakresie dostaw w strefie tzw. ostatniej mili (*last mile*) [19], czy też stosowane są rozwiązania typowo organizacyjne, jak np. program FORS (ang. *Freight Operators Recognition Scheme*), który opiera się na identyfikacji tych operatorów logistycznych, którzy stosują wysokie standardy bezpieczeństwa i ochrony środowiska. Operatorzy są certyfikowani w ramach audytów, w wyniku których stają się brązowym, srebrnym lub złotym członkiem programu. Złotym członkiem może zostać ten operator, który wdrożył procedury gwarantujące najwyższe standardy bezpieczeństwa, zredukował poziom emisji spalin oraz spełnił ustalone kluczowe wskaźniki efektywności KPI (ang. *Key Performance Indicators*) określone przez audytora [19].

Mówiąc o jakimkolwiek rodzaju ryzyka należy rozważyć, czym w danym kontekście podmiot ryzykuje. Zaniedbując kwestię CSR w logistyce, zaniedbujemy jednocześnie środowisko naturalne czy potrzeby i oczekiwania grup, na które w trakcie procesów logistycznych mamy wpływ. Dla przedsiębiorców, którzy kwestie etyczne wpisują w strategię swoich działań, już sama kwestia etyczności jest motywująca, aby taki temat podejmować. Jednak idąc o krok dalej, nie sposób nie zaznaczyć, jak duże korzyści przedsiębiorstwo może czerpać kierując się etyką biznesu, a co za tym idzie dbałością o swoich interesariuszy. Oczywiście jest, że nie tylko przedsiębiorstwo wpływa na interesariuszy, ale również interesariusze wpływają na przedsiębiorstwo, w dużej części determinując sukces firmy. Takie zjawiska jak „strajki, bojkoty konsumentów czy też wysokie odszkodowania mogą prowadzić do wycofania się inwestorów oraz utraty pozycji na rynku” [9]. Inwestorzy, partnerzy, odbiorcy i kontrahenci podejmując decyzje o współpracy muszą kierować się takimi kwestiami jak terminowość, wiarygodność czy wypłacalność. Wymienione przykłady obrazują konieczność odpowiedzialnego zachowania wobec wszystkich grup interesariuszy, ponieważ są ważnymi partnerami biznesowymi, a ich satysfakcja może przynieść przedsiębiorstwu dużo korzyści [6].

Stąd zarządzanie tymi ryzykami jest tak ważną kwestią. Ryzyko jest to „możliwość zmniejszenia bądź zwiększenia (możliwość zrealizowania innej niż oczekiwana, zaplanowana, zamierzona) rynkowej wartości kapitału własnego podmiotu gospodarczego (przedsiębiorstwa, banku, instytucji finansowej itd.) w określonym momencie w przyszłości w wyniku niekorzystnych bądź korzystnych zmian czynników wewnętrznych bądź czynników zewnętrznych” [14]. Zarządzając ryzykami CSR w logistyce, przedsiębiorstwo ma możliwość podjęcia działań w kierunku zmniejszenia prawdopodobieństwa utraty wartości kapitału jako następstwa utraty zaufania kluczowych interesariuszy. W trakcie procesów logistycznych na poszczególnych interesariuszy może działać jeden lub więcej aspektów zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośredni.

Już w 2008 roku w raporcie *The Future Supply Chain 2016* zwrócono szczególną uwagę, iż ówczesna logistyka skupiała się w szczególności na dostępności produktów i na redukcji kosztów. Sygnalizowano iż w przyszłości logistyce stawia się dużo wyższe zadania. Gospodarka stoi przed takimi kwestiami jak: redukcja CO₂, redukcja zużycia energii, identyfikowalność produktów czy ograniczanie zatorów w ruchu ulicznym [1, 22].

Logistyka jest obecna w każdym przedsiębiorstwie, a ryzyka CSR będą bardzo często uzależnione od konkretnej branży czy sektora. Na potrzebę niniejszego opracowania został przedstawiony katalog obszarów ryzyk ESG, czyli ryzyk związanych z czynnikami pozafinansowymi, takimi jak kwestie ochrony środowiska, społecznej odpowiedzialności i szeroko rozumianego ładu organizacyjnego, które pośrednio lub bezpośrednio wpisują się do logistyki. Można wyróżnić następujące obszary ryzyka ESG w procesach logistycznych [15, 17, 2, 5]:

1. **Organizacyjne** – terminowość dostaw i płatności, terminowość zamówień, wysokie ryzyka ESG w łańcuchu dostaw lub w portfelu inwestycyjnym, korupcja, łamanie prawa i związane z tym konsekwencje finansowe, procedury wyboru dostawców i partnerów.
2. **Społeczne** – wadliwość towarów, proces reklamacyjny, prawa pracowników, prawa człowieka, jakość towarów, wypadki przy pracy, praca nieletnich, dyskryminacja, hałas, rotacja pracownicza, informacja na opakowaniu, higiena pracy, kongestia, bezpieczeństwo na drogach, szkolenia.

3. **Środowiskowe** – emisje gazów cieplarnianych, wycieki szkodliwych substancji, produkcja odpadów, energochłonność produkcji, zużycie wody, stopień recyklingu odpadów, zrównoważone pakowanie, lifecycle, eco-design, odpady radioaktywne, rekultywacja gruntów, wylesianie, zarządzanie flotą, utrzymanie samochodów, optymalizacja trasy, konsumpcja nieodnawialnych źródeł energii.

Rozważając kwestie logistyczne należy zwrócić szczególną uwagę na łańcuch dostaw, a także na outsourcing usług transportowych. Ważne jest, aby w strefie wpływu przedsiębiorstwa były zachowane przynajmniej podstawowe zasady CSR, a wręcz ryzykowna jest współpraca z partnerami, którzy dopuszczają się naruszeń prawa, czy też działają na szkodę swoich interesariuszy.

Uwzględnianie kwestii społecznych i środowiskowych w logistyce określa się jako LSR (ang. *Logistics Social Responsibility*) [4]. Poniżej zaprezentowano przykłady działań wpisujących się w dany obszar. Aby zarządzać ryzykami ESG w logistyce, przedsiębiorca może podejmować wiele działań. Jednak, aby uzyskać efektywność w zarządzaniu tymi ryzykami, warto jest podejść do tematu systemowo. Sugeruje się, aby taki proces rozpocząć audytem w celu identyfikacji kluczowych ryzyk, na których przedsiębiorstwo powinno się skupić. Ważni są na tym etapie interesariusze, za pomocą otwartego dialogu ze społecznością przedsiębiorstwo jest w stanie określić jakie działania powinny być podjęte, aby wyjść naprzeciw oczekiwaniom interesariuszy. Niezwykle istotne jest raportowanie wyników w sposób transparentny dla zainteresowanych grup. Kluczowymi dla logistyki kwestiami i działaniami, za pomocą których przedsiębiorstwo może niwelować czy obniżyć ryzyka są np. [5, 10, 11]:

1. **Spójnie odpowiedzialne zakupy** – transparentne kryteria doboru dostawców, promocja CSR w strefie wpływu – dobór dostawców pod względem działań w obszarach ESG, dobór materiałów, które będą łatwe do przetworzenia lub ponownego użytku.
2. **Zrównoważony transport** – transparentne kryteria doboru podwykonawców, promocja CSR w strefie wpływu – dobór podwykonawców pod względem działań w obszarach ESG, monitoring emisji gazów cieplarnianych, produkcji trwałych zanieczyszczeń organicznych i zużycia paliwa, zużycie pojazdów i polityka konserwacji, optymalizacja trasy i załadunku, praktyki offsetingowe, transport intermodalny, bezpieczeństwo na drogach.
3. **Zrównoważone pakowanie** – opakowania wykonane z materiałów łatwych do przetworzenia i ponownego wykorzystania i o małej objętości.
4. **Zrównoważone magazynowanie** – procedury przechowywania i zarządzania materiałami niebezpiecznymi, przekazywanie nadwyżek produkcyjnych lokalnej społeczności, szkolenia dotyczące bezpieczeństwa przy operowaniu sprzętem, regulacja temperatury za pomocą sprzętu przyjaznemu środowisku.
5. **Logistyka zwrotna** – redukcja źródeł, substytucja, zarządzanie odpadami – recykling, ponowne użycie i usuwanie materiałów.

Koncepcja modelu wdrażania efektywnego CSR w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Koncepcję modelu zaprojektowano na potrzeby firm produkcyjnych, ponieważ zwykle są to sektory szczególnie narażone na ryzyka, które mogą być niwelowane lub zredukowane za pomocą koncepcji CSR. W rozważanym przypadku mamy do czynienia z przedsiębiorstwem produkcyjnym charakteryzującym się realizacją określonych zadań produkcyjnych, przy realizacji których oddziałuje na wiele aspektów, takich jak: środowiskowe, innowacje technologiczne czy bezpieczeństwo w miejscu pracy. Zaniedbania w tych obszarach mogą skutkować poważnymi konsekwencjami prawnymi lub utratą zaufania społecznego.

Punktem wyjścia koncepcji jest ustanowienie i zaakceptowanie hierarchii trzech poziomów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (rys. 1). Przechodzenie na wyższy poziom odpowiedzialności powinno być uwarunkowane wypełnieniem powinności z niższego poziomu. Poziomy odpowiadają również trzem pierwszym etapom wdrażania CSR w przedsiębiorstwie [3, 18, 21].

Etap 1

Pierwszy poziom i zarazem etap zakłada działalność zgodną z prawem. Przedsiębiorstwa mają obowiązek funkcjonowania zgodnie z prawem obowiązującym na terenie ich działalności.

Etap 2

Poziom drugi to działalność zgodna z normami, niewykraczająca poza zasady Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, międzynarodowo uznane konwencje czy normy przyjęte w danej społeczności jako etyczne. Na tym etapie ważny jest dialog ze społeczeństwem w celu zapewnienia, że przedsiębiorstwo przynajmniej nie szkodzi swoim interesariuszom. W przypadku dopuszczania się działań sprzecznych z powyższymi firma powinna powziąć działania naprawcze i zapobiegawcze.

Poziom pierwszy i drugi jest absolutną koniecznością każdego przedsiębiorcy, który dąży do bycia postrzeganym jako społecznie odpowiedzialny, bez względu na jego wielkość. Należy zaznaczyć, że przedsiębiorca, który aspiruje do poziomu trzeciego nie spełniając dwóch wcześniejszych ryzykuje kompromitacją swoich działań. Poziomy są widoczne na rysunku 1 [3].

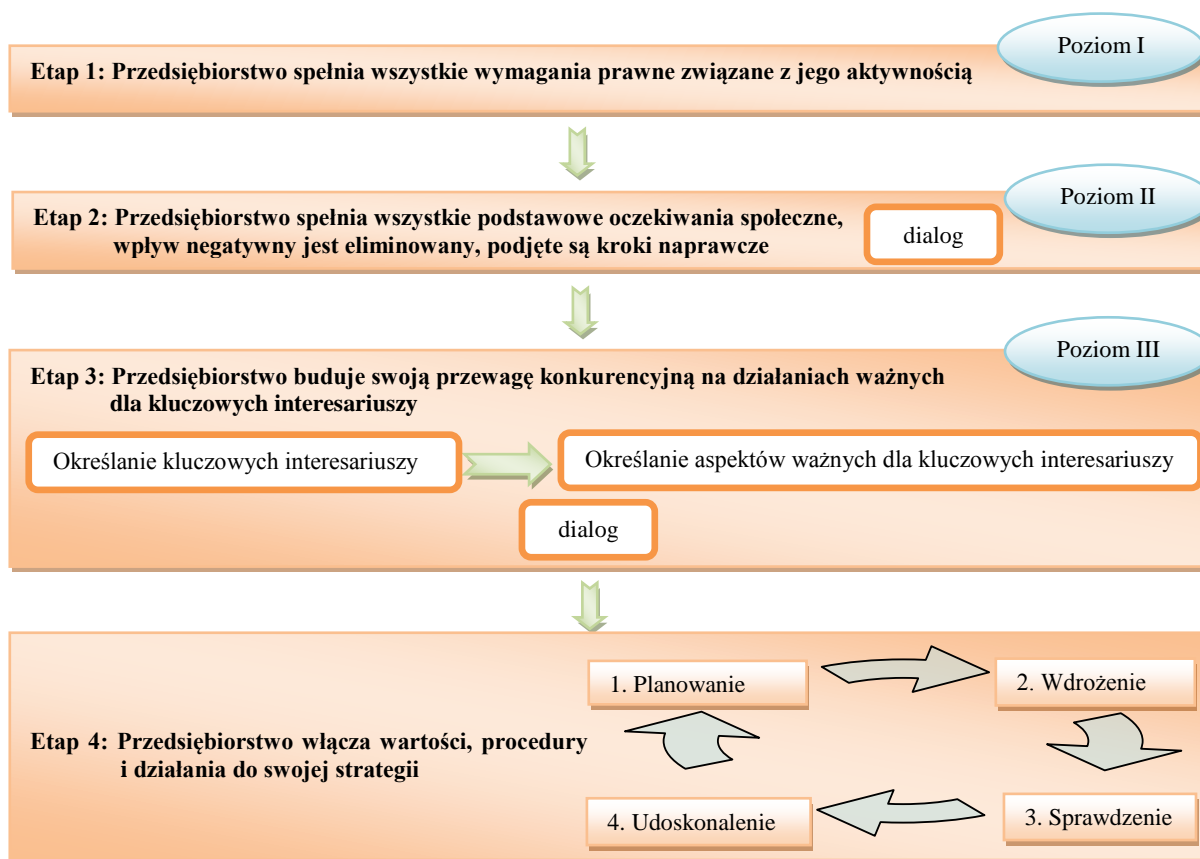
Etap 3

Poziom najwyższy to poziom trzeci, gdzie działalność wykracza poza podstawowe potrzeby interesariuszy. Przedsiębiorca zmierza do zbudowania nowych jakości. Praca na tym poziomie skupia się na konkretnych działaniach, które będą tworzyły przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Korporacje, które mają bardzo obszerny zakres działań CSR oraz specjalistę od wdrożeń często podejmują działania z poziomu trzeciego w każdym obszarze. Tymczasem sektor MŚP nie może sobie pozwolić na wdrożenie tak wielu praktyk z trzeciego poziomu ze względów finansowych i kadrowych. Należy zbadać, którzy interesariusze są dla firmy kluczowi. Następnie na podstawie dialogu z interesariuszami wybrać konkretny obszar i praktykę (praktyki) CSR. Efektywność Społecznej Odpowiedzialności w dużej mierze będzie zależała od rzetelności w spełnieniu wymogów dwóch pierwszych etapów i trafności wyboru praktyki, na podstawie której przedsiębiorstwo będzie budowało przewagę konkurencyjną.

Praktyka powinna być kompromisem między tym co istotne dla kluczowych interesariuszy, a tym co możliwe do zrealizowania przez przedsiębiorstwo. Praktyka powinna również wносить nową jakość, a także charakteryzować się mierzalnością efektów. Już na etapie planowania należy ustalić kluczowe wskaźniki efektywności (KPI – *Key Performance Indicators*).

Etap 4

Etap włączenia wartości, procedur i praktyk do strategii przedsiębiorstw. Procesy te powinny być oparte na metodzie Deminga, przy czym niezwykle ważna na tym etapie jest komunikacja. Planując wdrożenie należy poinformować interesariuszy zewnętrznych oraz wewnętrznych o szczegółach dotyczących praktyki, która zostanie wdrożona. Szczególnie ważny jest tutaj cel, oraz to, jak zostanie zmierzona jej efektywność. Wdrożenie i sprawdzanie powinno się zająć. Efektywność praktyki powinna być regularnie weryfikowana przy stałym dialogu z kluczowymi interesariuszami oraz przy nadzorze nad KPI w celu wykluczenia ewentualnych ryzyk jeszcze przed poniesieniem kosztów. Każda zmiana, w ciągu całego procesu również powinna być komunikowana interesariuszom wraz z jej motywami i pożądanymi skutkami. Dzięki stałemu dialogowi w całym procesie wdrażania CSR w przedsiębiorstwie mamy gwarancję, że interesariusze będą się czuli uznanymi członkami zespołu wdrażającego. Dzięki temu kreujemy pozytywne relacje z interesariuszami [21].



Rys. 1. Poziomy i etapy wdrażania CSR w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [21].

Wnioski

Mechanizmy Społecznej Odpowiedzialności Biznesu coraz częściej są widoczne w procesach decyzyjnych podmiotów gospodarczych, konsumentów czy inwestorów. Świadczy o tym nurt pojawiania się systemów certyfikujących, agencji ratingowych czy zrównoważonych indeksów giełdowych. Uwidacznia się potrzeba jawności przedsiębiorstw, dotycząca głównie etyki postępowania i dbałości o grupy, na które ma ono wpływ i które swoimi decyzjami mają wpływ na sukces przedsiębiorstwa.

Rezultatem badań literaturowych jest sformułowanie kluczowych obszarów, w jakich koncepcja CSR ma znaczenie w procesie zarządzania logistyką w przedsiębiorstwie. W artykule zestawia się ryzyka, na jakie narażone jest przedsiębiorstwo w trakcie realizowania zadań logistycznych oraz przykładowe działania, jakimi takie ryzyka można niwelować. Ponadto, zaprezentowano koncepcję modelu wdrażania CSR, która w szczególności opiera się na spełnieniu wymagań prawnych, a następnie podstawowych oczekiwań interesariuszy. Przy takim podejściu przedsiębiorstwo może konkurować konkretną praktyką, nastawioną na wymierne efekty pożądane przez interesariuszy. Z punktu widzenia przedsiębiorcy takie zastosowanie CSR jest transparentne i motywujące, ze względu na jasny plan pozyskania zaufania grupy interesariuszy, na której mu najbardziej zależy, np. z uwagi na ich wpływ na wzrost rentowności przedsiębiorstwa.

Streszczenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jest zagadnieniem coraz częściej poruszonym przez teoretyków i praktyków zarządzania. W artykule autorzy zwracają uwagę na CSR jako swoistą innowację we wspieraniu procesów logistycznych w przedsiębiorstwie. Artykuł oparto o analizę literaturową dotyczącą roli koncepcji CSR w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Oprócz sformułowania podstawowych zagadnień i założeń dotyczących CSR, autorzy umiejscowili znaczenie tej koncepcji w procesie zarządzania logistyką w przedsiębiorstwach. W artykule przedstawiono także propozycję podejścia do CSR w logistyce, opartego na analizie i zarządzaniu ryzykami środowiskowymi, społecznymi i organizacyjnymi (ESG). W artykule podjęto także próbę przedstawienia koncepcji modelu wdrożenia i funkcjonowania CSR w strategii zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym. W zaproponowanym modelu szczególną uwagę zwrócono na potrzebę spełnienia podstawowych obowiązków prawnych i etycznych we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

The importance of CSR in logistic management

Abstract

The concept of corporate social responsibility (CSR) is an issue more and more often explained by theorists and practitioners of management. The authors of the article draw attention to the kind of CSR as a factor innovative support to logistics management in the enterprise. Article is based on literature analysis on the role of CSR in the management of modern enterprise. In addition to the formulation of basic issues and assumptions regarding CSR, the importance of this concept in the process of logistics management in enterprises has been well explained. The article also presents a proposal for a CSR in logistics based on analysis and risk management in areas such as environment, society and organization (ESG). The article also attempted to present the concept model of CSR implementation and operation of a manufacturing company management strategy. In the proposed model, particular attention was paid to the need to meet the basic legal and ethical responsibilities in all areas of the company.

LITERATURA / BIBLIOGRAPHY

- [1] *2016 Future Supply Chain*, Global Commerce Initiative, Capgemini 2008, s. 6, 26–42.
- [2] *Analiza ESG Spółek w Polsce*, Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych (SEG), Warszawa 2013, s. 18–41
- [3] Carroll A.B., *Business and society: ethics and stakeholder management*, 2nd ed., Cincinnati, Ohio 1993, p. 31.
- [4] Carter C.R., Jennings M.M., *Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework*, "Journal of Business Logistics" 2002, vol. 23, No. 1, p. 146.
- [5] Ciliberti F., Pontrandolfo P., Scozzi B., *Logistics social responsibility: Standard adoption and practices in Italian companies*, "Int. J. Production Economics" 2008, No. 113, p. 89–92
- [6] Drienikova K., Sakal P., *Respecting Stakeholders and their engagement to decision making – the way of successful corporate social responsibility strategy*, [in:] *Research papers faculty of materials science and technology in Bratislava*, Trnava 2012, p. 167.
- [7] *Ekonomia, etyka, organizacja*, G. Karasiewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 366.
- [8] *Future Value Chain 2020, Building Strategies for the New Decade*, The Consumer Goods Forum, Capgemini 2010, p. 11.

- [9] Gasiński T., Pijanowski S., *Podręcznik dla dużych i średnich przedsiębiorstw. Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu*, Ministerstwo Gospodarki, 2011, s. 16.
- [10] *Global Commerce Initiative*, Capgemini 2008, s. 26–42; http://lider.ietu.katowice.pl/04/laur8_opis.html, (dostęp: 29.04.2014).
- [11] *GRI* (2013), s. 30–31; <http://www.kp.pl/dla-mediow/aktualnosci/program-sprawdz-promile-promowany-wsrod-6-tys-kierowcow-grupy-raben.html> (dostęp: 29.04.2014).
- [12] *ISO 2600 Społeczna Odpowiedzialność*, International Organization for Standardization 2010, s. 2, 4.
- [13] *KPI'S for ESG – A Guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation*, version 3.0, EFFAS The European Federation of Financial Analysts Societies, DVFA Society of Investment Professionals in Germany, Frankfurt am Main 2010, p. 18–122.
- [14] Marciniak Z., *Zarządzanie wartością i ryzykiem przy wykorzystaniu instrumentów pochodnych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2001, s. 104.
- [15] Ocieczek W., Gajdzik B., *Społeczna Odpowiedzialność w Przedsiębiorstwach Produkcyjnych*, Gliwice 2010, s. 98–99.
- [16] *Oslo manual guidelines for collecting and interpreting innovation data*, third edition, a joint publication of OECD and Eurostat 2005.
- [17] Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność Społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa 2009, s. 153.
- [18] Rybak M., *Etyka menadżera. Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004, s. 29.
- [19] Saniuk S., *Wybrane praktyki i procedury wdrożeniowe w doskonaleniu przepływu ładunków*, [w:] *Modelowanie logistyki miejskiej*, Kiba Janiak M., Witkowski J. (red.), PWE, Warszawa 2014, s. 138–159.
- [20] Szczanowicz J., Saniuk S., *CSR w logistyce – ryzyko ESG i wskaźniki efektywności*, „Logistyka” 2014, nr 4, s. 4090–4096.
- [21] Szczanowicz J., Saniuk S., *Implementation of CSR concept in manufacturing SMEs*, “Management” 2014, Vol. 18, No. 1, p. 71–82.
- [22] Szczanowicz J., Szopik-Depczyńska K., Saniuk S., *Innowacyjność i społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) przedsiębiorstw w Polsce w aspekcie wyzwań Unii Europejskiej*, [w:] *Polska w Unii Europejskiej: gospodarka – energetyka – region*, E. Jakubowski, W. Sługocki (red.), Dom Wydaw. ELIPSA, Warszawa 2014, s. 52–66.