

WPŁYW ZAANGAŻOWANIA SPOŁECZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA NA JEGO WYNIKI BIZNESOWE

Bartosz Kordecki

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie studium przypadku oraz analizy literaturowej, dotyczącej wpływu zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa na jego wyniki biznesowe. Wybrana do studium przypadku organizacja kilka lat temu zdecydowała się na wprowadzenie istotnych modyfikacji w swojej strategii. Jednym z filarów nowej tożsamości jest szeroko rozumiana odpowiedzialność społeczna i zrównoważony rozwój. W artykule przedstawiono tło teoretyczne, a także zaprezentowano case study, w którym zawarto główne założenia transformacji firmy, jak i jej efekty.

Badania pokazują, że zaangażowanie firm w sprawy społeczne i środowiskowe staje się coraz powszechniejsze. Obserwujemy, że więcej przedsiębiorców myśli o tych działaniach jako o ważnej składowej strategii i czynniku budowania przewagi konkurencyjnej. Trend ten jest wzmacniany przez konsumentów, pracowników i innych interesariuszy, którzy oczekują aktywnego udziału biznesu w sferach pozagospodarczych.

Pomimo dużego zainteresowania tematem i licznych badań, ciągle jeszcze brakuje pełnego zrozumienia wpływu działań CSR na kondycję i wyniki firmy. Dlatego każda analiza przypadku, która pozwala poznać, jak wdrożono strategię opartą na odpowiedzialności społecznej, wnosi cenną wiedzę praktyczną i naukową.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, CSR, branding, strategia, studium przypadku, odpowiedzialność społeczna

THE IMPACT OF A COMPANY'S SOCIAL COMMITMENT ON ITS BUSINESS PERFORMANCE

Abstract

The aim of this article is to present a comprehensive case study and literature analysis exploring the influence of a company's social engagement on its business performance. The selected organization, having undergone significant strategic modifications several

years ago, now places social responsibility and sustainability at the core of its new identity. This article offers a theoretical framework and a detailed case study encompassing the key assumptions of the company's transformation and its resultant effects.

Recent research indicates a growing trend in companies embracing social and environmental initiatives. Entrepreneurs increasingly view these activities as integral components of their strategy, contributing to the establishment of a competitive advantage. This shift is further propelled by the expectations of consumers, employees, and various stakeholders who anticipate active corporate involvement in non-economic spheres.

Despite the escalating interest and numerous studies on this subject, there remains a gap in fully understanding the impact of Corporate Social Responsibility (CSR) activities on a company's health and performance. Consequently, any case study shedding light on the successful implementation of a strategy rooted in social responsibility brings valuable practical and scientific insights.

Keywords: Sustainability, CSR, Branding, Strategy, Case Study, Social Responsibility

Autor:

Bartosz Kordecki
Politechnika Śląska, Gliwice
bartosz.kordecki@polsl.pl

Identyfikator ORCID: 0000-0003-4323-3683

Cytowanie: Kordecki B. (2023). Wpływ zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa na jego wyniki biznesowe. *Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*, 3, 24–34.

1. Wprowadzenie

Aby osiągać sukces, przedsiębiorstwa muszą stale monitorować otoczenie, analizować model biznesu i modyfikować strategię. Poszukiwanie własnej drogi jest ważne także w kształtowaniu tożsamości, wokół której można budować kulturę organizacji, ale także przewagi konkurencyjnej. Według badaczy, na czele z Peterem Kotlerem, wyróżnianie się jest ważnym elementem strategii i budowania przewagi konkurencyjnej (Kotler et al., 2021).

Strategie komunikacyjne są szczególnie podatne na wydarzenia społeczne, zachodzące w otoczeniu organizacji. Firmy, które chcą utrzymać lub wzmocnić swoją pozycję, bacznie obserwują swoje otoczenie i wykorzystują zachodzące w nim zjawiska dla swoich potrzeb. Jednym z takich czynników są niewątpliwie zmiany demograficzne. Na rynek pracy trafia nowe pokolenie, które zostało wychowane w innych okolicznościach niż ich rodzice. To tak zwane *Pokolenie Z*. Ważne są dla nich inne wartości i oczekują, że miejsce pracy będzie je respektować i wspierać (EY, 2022). Zmieniają więc organizacje od środka. Naturalnie, jeszcze przed rozpoczęciem pracy przedstawiciele *Pokolenia Z* mieli wpływ na rynek i świat poprzez swoje zachowania konsumenckie. Społeczeństwo wymaga od marek więcej niż tylko dostarczania dobrych produktów czy tworzenia miejsc pracy; oczekuje zaangażowania w sprawy społeczne, środowiskowe, problemy lokalne i globalne.

Takie trendy nie są niczym nowym. Każde nowe pokolenie stara się kształtować swój świat. Organizacje zmieniają się więc w sposób naturalny. Dzieje się to w różnym tempie, w różnym zakresie – lista czynników, które kształtują ten proces, jest bardzo długa. Ewolucja organizacji jest przedmiotem nieustannych badań i analiz, ale ciągle jeszcze nie mamy pełnego zrozumienia, jak zmiana kierunku organizacji w stronę bardziej zaangażowanej społecznie wpływa na jej efektywność biznesową. Niniejsze studium przypadku ma za zadanie przedstawić przykład firmy z branży usług dla biznesu, która zdecydowała się na poważną transformację.

2. Tło teoretyczne

CSR to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Poszanowanie dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi, jest warunkiem wstępnym wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności. Aby w pełni wypełniać te zobowiązania, przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią, w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami, w celu: – maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron oraz społeczeństwa jako całości; – rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia ich możliwych negatywnych skutków (ECC, 2011). To złożona definicja CSR, która została przyjęta w dokumentach Komisji Europejskiej. Opisuje ona dobrze i szczegółowo to, co kryje się pod pojęciem odpowiedzialności społecznej biznesu. Ważnym w rozważaniach, pokrewnym zagadnieniem jest zrównoważony rozwój, który może być rozumiany jako utrzymanie równowagi między czynnikami ekonomicznymi, środowiskowymi i społecznymi

(Kuzior, Ketler, Rąb, 2022). Autorzy wykorzystali tę definicję do badania zmian, jakie wywarła pandemia COVID-19 na środowisko pracy w przedsiębiorstwach tzw. nowych technologii, ale idealnie też pasuje do sytuacji, jaka jest przedmiotem tego opracowania.

Polityka zrównoważonego rozwoju coraz częściej jest nie tylko elementem wyróżniającym się, ale także filarem modeli biznesu danego przedsiębiorstwa (Grabowska, 2021). Model biznesowy ukierunkowany na cel (Purpose Driven Business Model) jest stosowany przez firmy, które postrzegają CSR jako podstawę strategii biznesowej i kluczowy czynnik wyróżniający i zaczyna się pojawiać w literaturze na początku XXI wieku (Kotler, 2021).

Czy działania CSR i zrównoważonego rozwoju mogą zwiększyć wartość marki? Takie pytanie zadaje sobie wielu naukowców, ale przede wszystkim strategów, którzy projektują polityki organizacji. Cowan i Guzman, wykorzystując dane wtórne, przebadali 135 różnych marek w różnych branżach i krajach, starając się znaleźć odpowiedź na to pytanie (Cowan & Guzman, 2020). Podobne badania były prowadzone w Finlandii, gdzie skoncentrowano się na związku między strategicznym zrównoważonym rozwojem a wynikami firmy, poddając analizie cztery główne obszary: marketing, business strategy, management i innowacje ekologiczne. Wyniki badań wykazały, że strategiczny zrównoważony rozwój we wszystkich czterech sferach pozytywnie wpływa na markę (Kinnunen et al., 2022).

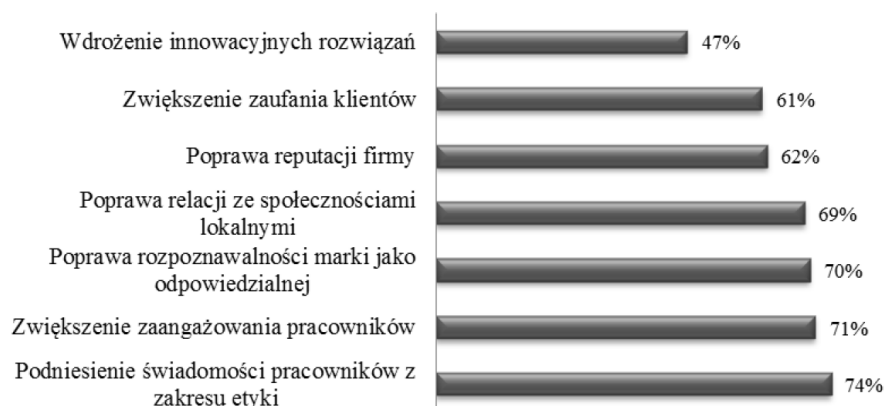
Do podobnych wniosków doszli Przychodzen i Przychodzen, badając cztery rodzaje innowacji ekologicznych (produktowych, procesowych, rynkowych i źródeł dostaw) oraz ich wpływ na wyniki finansowe. Autorzy, badając dane polskich i węgierskich spółek giełdowych z lat 2006–2013, wykazali, że najbardziej innowacyjne podmioty charakteryzują się wyższymi zwrotami z aktywów i kapitału własnego oraz niższą retencją zysków. Wskazują jednocześnie, że działania pionierskie w sferze ekologii są domeną dużych i zasobnych organizacji (Przychodzen & Przychodzen, 2015).

Analizy treści korporacyjnych serwisów internetowych głównych firm z sektora komunikacyjno-technologicznego przeprowadził w 2022 roku Kordecki. Wykazały one, że podmioty z branży jasno deklarują swoje zaangażowanie w sprawy społeczne i środowiskowe, przy czym najbardziej stanowcze stanowisko zajmują w sprawach ekologicznych, nieco mniej stanowcze w sprawach światopoglądowych, a najmniej zdecydowane w sprawach politycznych, np. wojna w Ukrainie (Kordecki, 2022).

Badania przeprowadzone w polskim sektorze bankowym ujawniają, że społeczna odpowiedzialność biznesu ma dla banków charakter działań wizerunkowych i misyjnych. Warto zaznaczyć, że pogłębione wywiady i analizy wykazały rozczarowanie pracowników różnicą występującą pomiędzy deklarowaną polityką a praktyką w działaniach wewnętrznych (Majchrzak, 2021). Wyniki badań sprzed kilku lat pokazywały, że wzrasta

świadomość i zaangażowanie w sprawy społeczne. Jednak przedsiębiorcy nie uważali tych działań za strategiczne. To samo opracowanie ujawnia, że koncentracja na obszarze zrównoważonego rozwoju może pozytywnie wpływać na pozycję konkurencyjną organizacji (Tylec, 2016).

Rysunek 1. Korzyści związane ze stosowaniem zasad odpowiedzialności biznesu – odsetek wskazań (Tylec, 2016)



Jednym z przykładów istotnych elementów misji społecznej przedsiębiorstw jest udzielanie przez nie wsparcia różnym mniejszościom, w tym LGBT+. Jest to szczególnie widoczne w czerwcu, czyli tzw. Pride Month. Wiele marek w tym okresie realizuje różnego rodzaju akcje wsparcia, a jednym z najczęstszych i najprostszych tego wyrazem jest posługiwanie się logo w kolorach tęczy. Środowiska LGBT+ i publicyści wytykają, że te akcje często niosą znamiona tzw. *pinkwashingu*, czyli wykorzystywania symboliki LGBTQ+ do odwracania uwagi od naruszeń praw człowieka i nierówności. Obecnie wartość tak niewielkich, symbolicznych akcji jest już niewystarczająca i środowiska LGBT+ oczekują więcej i coraz mniej przychylnie patrzą na tego typu akcje (Zheng, 2021). Analogicznym, znacznie szerzej omawianym, pojęciem jest greenwashing.

Ocenę działań prospołecznych poznajemy także z licznych badań konsumenckich. Młodzi konsumenci prezentują pozytywne postawy prośrodowiskowe oraz prospołeczne i dobrze oceniają zaangażowanie społeczne firm. Jednakże pomimo tego, że towary i usługi zaangażowanych firm cieszą się większą popularnością i uznaniem, to jednak badani niechętnie płacą za nie więcej (Radzymińska, Grabowska, 2023).

3. Metodologia

Do przygotowania artykułu przeprowadzono przegląd literaturowy oraz studium przypadku. Studium przypadku jako metoda ma charakter jakościowy (Sułkowski & Lenart-Gansiniec, 2021). Aby lepiej zrozumieć zjawisko, należałoby przeprowadzić podobne analizy dla innych podmiotów i porównać osiągnięte przez nie wyniki. Niemniej jednak niemożliwe jest wykluczenie innych czynników (poza zagadnieniami CSR), mających wpływ na wynik biznesowy organizacji, stąd takie badania zawsze będą podlegać ograniczeniom.

Zainteresowanie szeroko pojętym tematem *corporate social responsibility* systematycznie rośnie. Potwierdza to analiza bibliometryczna, przeprowadzona na podstawie danych DOAJ, Sciene Direct oraz Scopus.

Tabela 1. Liczba publikacji dla frazy „*corporate social responsibility*”

	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (I–VI)
DOAJ	573	640	799	910	925	379
Science Direct	3219	3767	4167	5082	5659	3910
Scopus	2349	2577	2939	3102	3431	1955

Źródło: opracowanie własne

Trend uzmysławia, że temat jest ciągle interesujący i istnieje zapotrzebowanie na dalsze analizy. Studia przypadków są szczególnie wartościowe w tym zakresie, gdyż dają rzeczywisty obraz sytuacji. Największą praktyczną zaletą metody jest możliwość wyodrębnienia najlepszych praktyk, uzmysłowienie i inspiracja dla innych praktyków.

4. Wyniki

4.1. Sytuacja wyjściowa

Przedsiębiorstwo X jest jednym z najstarszych i największych koncernów medialno-reklamowych na świecie. W jego skład wchodzi dziesiątki agencji reklamowych, mediowych, firm badawczych i technologicznych obsługujących najbardziej znane i prestiżowe marki na świecie. Postępująca digitalizacja i informatyzacja oraz zmiany w zachowaniach konsumenckich w znaczący sposób zmieniły świat tradycyjnej reklamy. Istotna część budżetów przeniosła się do mediów cyfrowych, które dzięki możliwości nawiązania bliskiej interakcji z klientem stały się preferowanym kanałem komunikacji. Tradycyjne koncerny

reklamowo-mediowe stanęły przed wyzwaniem i koniecznością zmiany. Ich pozycja stała się zagrożona poprzez rosnącą konkurencję ze strony nowych graczy – firm z branży IT oraz firm wywodzących się z konsultingu. One także szukają sobie miejsca na rynku, budując nowe kompetencje i na nowo definiując swoją markę. Jednocześnie firmy wywodzące się z branży reklamowej, chciały zachować swoją unikalność, swoją tożsamość i na niej budować swoją pozycję konkurencyjną.

4.2. Rozwiązanie

Po długiej analizie, koncern zdecydował się przeprowadzić szereg działań w wielu obszarach. Całość ma charakter kilkuletniego programu, a zmiany są wprowadzane stopniowo. Po pierwsze, firma przeszła przeobrażenie w stronę organizacji skoncentrowanej na technologii. Poprzez akwizycję oraz wewnętrzne zmiany udało się zgromadzić niezbędne kompetencje. Drugim krokiem była konsolidacja wewnątrz grupy. Spośród dziesiątek rozproszonych agencji i marek wybrano te, które miały najlepszą pozycję w nowym, cyfrowym świecie i wokół nich skupiono mniejsze, których biznes opierał się na bardziej tradycyjnych kanałach komunikacji marketingowej. Po trzecie, wprowadzono nową strategię komunikacyjną, mającą na celu podkreślenie unikalnych walorów firmy, odnosząc się do jej historii, tradycji i kompetencji, a jednocześnie uwypuklając transformację, jaką przeszła organizacja. Jednym z filarów tożsamości firmy stała się odpowiedzialność społeczna i zrównoważony rozwój. Firmy z branży reklamowej zawsze były kojarzone jako kreatywne, postępowe i otwarte, stojące w opozycji do bardziej konserwatywnych usług czy przemysłu. Przyjęto więc naturalną narrację, opartą na otwartości na różnorodność (*Diversity & Inclusion*), równouprawnienie, odpowiedzialność społeczną i środowiskową oraz przejrzystość. Powołano odpowiednie stanowiska w organizacji, opracowano polityki i procedury, które zostały wprowadzone w całym koncernie. Budowanie tego wizerunku było ważne zarówno na zewnątrz organizacji, jak i w środku, wśród pracowników i udziałowców.

4.3. Wyniki

Trudno jednoznacznie ocenić wpływ nowej strategii na wyniki finansowe firmy, ale ogólnie kondycja koncernu jest bardzo dobra z tendencją do poprawy. Prognoza wzrostu LFL o 3–5% w 2023 roku z marżą operacyjną na poziomie około 15%. Przychody LFL w pierwszym kwartale pomniejszone o koszty przeniesienia +2,9%, wykazując stały wzrost. Potwierdzono 1,5 miliarda dolarów netto wygranych nowych kontraktów. Agencja znalazła się na szczycie wszystkich trzech rankingów WARC: Creative 100, Effective 100

i Media 100 w 2023 roku. Śródkresowe oceny strategii okazują się pozytywne, skoro organizacja zdecydowała się ją kontynuować, ogłaszając kolejne cele na następne lata: zerowa emisja dwutlenku węgla netto do 2025 roku, czy też korzystanie z energii elektrycznej pochodzącej w 100% ze źródeł odnawialnych do 2025 roku. Podobne deklaracje przyjęto w zakresie równego traktowania pracowników i w innych zagadnieniach pozaklimatycznych. Działania firmy są potwierdzone przez niezależne instytucje – firma została uznana za lidera w swojej branży według Bloomberg Gender-Equality Index. Agencja otrzymała wynik 8,2 na 10 punktów prawdopodobieństwa rekomendacji w zakresie różnorodności, równości i inkluzyjności od swoich klientów (badanie przeprowadzono w 2022 roku). Firma zadeklarowała także zainwestowanie 30 milionów dolarów w ciągu trzech lat w Program Równości Rasowej, który ma na celu promocję równości i różnorodności, a także poprawę aktualnej sytuacji.

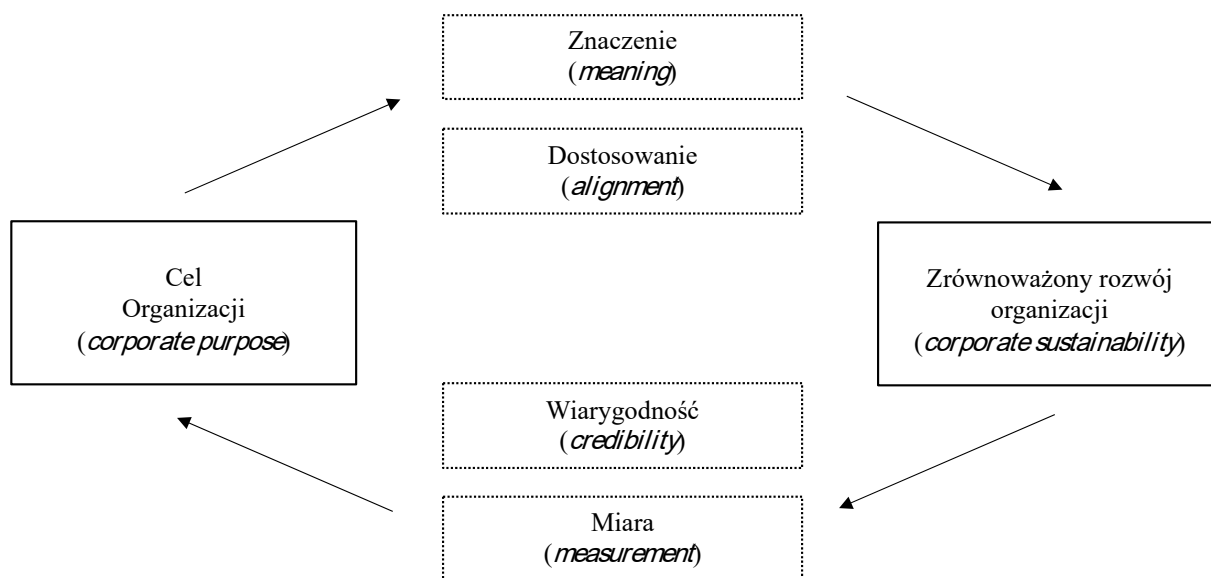
5. Dyskusja i konkluzja

Wpływ zastosowania podejścia opartego na modelu odpowiedzialności społecznej i celowości na markę jest ciągle jeszcze mało rozpoznany i jest przedmiotem prac badawczych (Hajdas, Kłeczek, 2021). Prezentowane studium przypadku zwraca uwagę na kompleksowość wprowadzanych zmian. Restrukturyzacja organizacyjna była i jest prowadzona równocześnie z coraz mocniejszym wprowadzeniem w organizacji zrównoważonego i odpowiedzialnego społecznie myślenia. Bazując na tradycyjnych dla firmy i branży wartościach, udaje się w sposób naturalny rozwijać i wzmacniać kompetencje organizacji w zakresie odpowiedzialności społecznej. Przyjęcie bardziej zdecydowanej postawy w sprawach światopoglądowych dla firmy z branży twórczej jest łatwiejsze i bardziej wiarygodne niż ogłoszenie polityki przyjaznej środowisku naturalnemu dla zakładów chemicznych.

Transformacja nie jest zatem jednakowa dla każdego podmiotu. Przedsiębiorstwa, które od początku swojej działalności jasno deklarowały swoje zaangażowanie w sprawy społeczne, lub je po prostu stosowały, napotykają mniejsze problemy z wdrożeniem nowych. Stają się w tym zakresie bardziej elastyczne, a każda kolejna zmiana wydaje się naturalnym krokiem w rozwoju firmy i stopnia jej zaangażowania w sprawy społeczne. Warto także zauważyć, że organizacja purpose-driven nie jest tym samym co organizacja zrównoważona (Gartenberg, 2022). Często dokonuje się skrótu myślowego, dając znak równości pomiędzy celowością a odpowiedzialnością. W wielu przypadkach jest to prawda, ale istnieją także organizacje, które mają swoje cele zdefiniowane inaczej. Według Gartenberg poczucie

celu wspiera poczucie odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju; jednocześnie przedsiębiorstwo mocniej definiuje swoją celowość, jeżeli wykorzystuje do budowania swojej tożsamości zagadnienia zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej.

Rysunek 2. Konceptyjne powiązania między celem a zrównoważonym rozwojem (Gartenberg, 2021)



Niniejszy artykuł próbuje dać pogłębiony wgląd w praktyczne działania, jakie mogą podejmować organizacje, które decydują się oprzeć swoją strategię budowy wizerunku na zrównoważonym rozwoju i odpowiedzialności społecznej. Artykuł można traktować jako rozszerzenie i uzupełnienie wyników badań opublikowanych przez Kordeckiego, gdzie podjęto próbę systematycznej oceny praktyk w zakresie CSR, stosowanych przez globalne firmy z sektora doradztwa (Kordecki, 2022). Wszystkie analizowane organizacje deklarowały swoje wsparcie i zaangażowanie w sprawy społeczne. Dla nich wszystkich są to ważne i jasno eksponowane wartości. Z wielu badań wynika jednak, że niezbędne jest zrozumienie, na ile deklarowane wartości są wdrażane i respektowane przez organizacje. Analizy wskazują, że problemem jest rozdźwięk między deklaracjami a praktyką, jeżeli chodzi o odpowiedzialność społeczną organizacji (Piskalski, 2015). Kolejnym etapem powinna być ewaluacja skuteczności prowadzonych działań – czy strategia skoncentrowana od odpowiedzialności społecznej jest efektywna? Przedstawiony przykład pokazuje, że może być. Publikowane dane finansowe, liczne nagrody, wyniki badań satysfakcji wskazują, że firmy, które mają poczucie misji i starają się ją wcielać w życie, osiągają dobre rezultaty. Niewątpliwym ograniczeniem jest stosunkowo krótki czas, jaki minął od momentu, gdy firmy wprowadziły nową strategię – trudno zatem ocenić jej długofalowe skutki. Jednakże

obserwując trendy społeczne, można pokusić się o tezę, że dalej będziemy obserwować wzrost zainteresowania zagadnieniami środowiskowymi – badania konsumenckie od kilku lat konsekwentnie potwierdzają, że zrównoważony rozwój, etyka i cel są kluczowymi czynnikami przy podejmowaniu decyzji zakupowych (Wunderman Thompson, 2023). Dla praktyków biznesu ważną uwagą jest, że transformacja w stronę organizacji zrównoważonej i odpowiedzialnej społecznie musi być autentyczna i szczerza. To działanie musi mieć rangę zmiany strategicznej, przenikającej wszystkie niezbędne procesy w organizacji.

Bibliografia

- Cowan K., & Guzman F. (2020). How CSR reputation, sustainability signals, and country-of-origin sustainability reputation contribute to corporate brand performance: An exploratory study. *Journal of business research*, 117, 683–693. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.017>.
- European Commission Communication (2011). Corporate Social Responsibility Recommendations to the European Commission by the subgroup on “Corporate Social Responsibility” of the Multi-Stakeholder Platform on the Implementation of the Sustainable Development Goals in the EU. Retrieved from: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/recommendations-subgroup-corporate-social-responsibility_en.pdf.
- EY (2022). Co to jest Pokolenie Z? Charakterystyka nowej generacji pracowników i konsumentów. https://www.ey.com/pl_pl/workforce/pokolenie-z-co-to-jest [dostęp: 25.06.2023].
- Gartenberg C. (2022). 2. Purpose-driven companies and sustainability. *Handbook on the Business of Sustainability: The Organization, Implementation, and Practice of Sustainable Growth*, 24.
- Grabowska S. (2021). Model biznesu 4.0: architektura, tworzenie wartości, ocena konkurencyjności i efektywności. TNOiK Dom Organizatora.
- Hajdas M., & Kłeczek R. (2021). The real purpose of purpose-driven branding: consumer empowerment and social transformations. *Journal of Brand Management*, 28, 359–373. <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00231-z>.
- Kinnunen J., Saunila M., Ukko J., & Rantanen H. (2022). Strategic sustainability in the construction industry: Impacts on sustainability performance and brand. *Journal of Cleaner Production*, 368, 133063. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133063>.
- Kordecki B. (2022). Analysis of corporate social responsibility policies in the consulting and communication services sector, [w:] Fafílek M., red. DOKBAT 2022 – 18th International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers. Tomas Bata University in Zlín; 2022:241–252.
- Kotler P., Kartajaya H., & Setiawan I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. New York. Wiley John + Sons.

- Kuzior A., Kettler K., & Rąb Ł. (2022). Digitalization of work and human resources processes as a way to create a sustainable and ethical organization. *Energies*, 15(1), 172. <https://doi.org/10.3390/en15010172>.
- Majchrzak K. (2021). Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) w działalności przedsiębiorstw sektora bankowego.
- Muñoz P., Cacciotti G., & Cohen B. (2018). The double-edged sword of purpose-driven behavior in sustainable venturing. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 149–178.
- Piskalski G. (2015). Społeczna odpowiedzialność biznesu w polskich realiach. Teoria a praktyka. Fundacja CentrumCSR, Warszawa 2015.
- Przychodzen J., & Przychodzen W. (2015). Relationships between eco-innovation and financial performance—evidence from publicly traded companies in Poland and Hungary. *Journal of Cleaner Production*, 90, 253–263. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.11.034>.
- Radzymińska M., & Garbowska B. (2023). Environmental and social aspects of corporate sustainability as perceived by consumers—a case study of clothing brands. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie* (168). <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.168.27>.
- Tylec A. (2016). Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwami w Polsce – synteza badań. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
- WPP (2023). <http://www.wpp.com>.
- Wunderman Thompson (2023). The future shopper report 2023.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i kierowanie*, 181(2), 11–25.
- Zhang L. (2021). Your Rainbow Logo Doesn't Make You an Ally. *Harvard Business Review*. Dostępne na <https://hbr.org/2021/06/your-rainbow-logo-doesnt-make-you-an-ally>.