



Wojciech Leoński

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw
wleonski@wneiz.pl

NARZĘDZIA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU A WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Artykuł dotyczy problematyki związanej z instrumentami społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR). W pierwszej części dokonano wieloaspektowej identyfikacji CSR, akcentując elementy wspólne różnych definicji tej koncepcji. W kolejnej części zaprezentowano wybrane narzędzia społecznej definicji biznesu, a następnie dokonano ich analizy pod kątem zastosowania ich w różnych rodzajach przedsiębiorstw. Szczególną uwagę zwrócono na wielkość przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), MSP, strategia.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają szerszy, tj. społeczny i ekologiczny, element prowadzenia działalności gospodarczej. Dlatego też nowoczesne zarządzanie niejednokrotnie skupia się na wychodzeniu naprzeciw potrzebom interesariuszy, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Obecnie na popularności zyskuje koncepcja zarządzania – społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility* – CSR), która zakłada uwzględnienie w działalności przedsiębiorstwa celów społecznych, ekologicznych, a także kształtowanie odpowiednich relacji z pracownikami. Wdrażanie CSR w przedsiębiorstwie odbywa się przy pomocy różnych instrumentów, przy czym należy pamiętać, że powinny być one dostosowane do możliwości i warunków danego przedsiębiorstwa. Niewątpliwie duży podmiot o silnej pozycji finansowej będzie miał do dyspozycji znacznie szerszy wachlarz narzędzi CSR. Celem artykułu jest analiza instrumentów CSR w odniesieniu do ich zastosowania zarówno w sektorze ma-

łych i średnich przedsiębiorstw, jak i w dużych podmiotach gospodarczych. Podjęty temat badawczy został zrealizowany za pomocą metody krytycznej oceny, w tym: analizy literatury, raportów i opracowań wraz z wnioskowaniem.

1. Istota CSR

W literaturze można spotkać się z wieloma definicjami społecznej odpowiedzialności biznesu, gdyż koncepcja ta jest wielowymiarowa i wpływa na nią wiele czynników, takich jak postępująca globalizacja czy nasilająca się konkurencja. Definicje CSR są formułowane zarówno przez różne organizacje, jak i same przedsiębiorstwa, a ich mnogość, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw, może wynikać choćby z indywidualności poszczególnych podmiotów gospodarczych i warunków, w których funkcjonują. Dlatego też warto dokonać analizy poszczególnych definicji, by wyłonić punkty wspólne CSR.

Społeczna odpowiedzialność traktowana jest jako koncepcja wspierająca spełnienie zasad zrównoważonego rozwoju na poziomie przedsiębiorstw; pozwala doskonalić funkcjonowanie organizacji w zmieniającym się otoczeniu. Wskazuje kierunek działania dla przedsiębiorstw świadomych swoich wpływów społecznych i środowiskowych w zakresie umacniania relacji z różnymi grupami interesariuszy, a także dodatkowe możliwości osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej [Rudnicka, 2012, s. 11]. CSR opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwa ponoszą odpowiedzialność nie tylko ekonomiczną i prawną za swoją działalność, ale czują się zobowiązane do podejmowania działań zmierzających do realizacji celów społecznych [Bartkowiak, 2011, s. 9]. CSR to dobrowolne przyjęcie na siebie przez podmioty gospodarcze zobowiązań wobec interesariuszy, wychodzących ponad obowiązujące prawo, w celu możliwego na danym etapie rozwiązywania problemów społecznych, niemożliwych do rozwiązania bez współpracy i udziału świata gospodarczego, przy jednoczesnym unikaniu zachowań niezgodnych z prawem i nieetycznych [Filek, 2013, s. 127]. W tym przypadku można zauważyć, że następuje uzupełnienie celów ekonomicznych przedsiębiorstwa celami społecznymi.

Społeczna odpowiedzialność biznesu przedstawiana jest także jako zobowiązanie do transparentnego i etycznego prowadzenia działalności według zasad zrównoważonego rozwoju; polega na dążeniu do dobrobytu społecznego, przy uwzględnieniu oczekiwań interesariuszy, ale zgodnie z prawem i normami zachowań. Uwzględnienie oczekiwań interesariuszy i tworzenie dla nich wartości prowadzi do równowagi społecznej, niezbędnej do redukcji niepewności w działalności przedsiębiorstw [Adamczyk, 2009, s. 10].

CSR oznacza także ekonomiczne, prawne, etyczne oraz filantropijne zobowiązania przedsiębiorstwa względem zewnętrznych i wewnętrznych grup społecznych; może być przedmiotem celowego i racjonalnego, a także zinstytucjonalizowanego działania przedsiębiorstwa, będącego źródłem przewagi konkurencyjnej [Sokołowska, 2013, s. 10]. Komisja Europejska natomiast definiuje CSR jako odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich społeczeństwo. Warunkiem CSR jest poszanowanie dla prawodawstwa oraz układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi. W celu skutecznego realizowania koncepcji CSR podmioty gospodarcze powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych oraz problemów konsumentów ze swoją działalnością i strategią, w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami [*Odnowiona strategia UE...*, 2011, s. 2011]. Można zatem przyjąć, że organizacja odpowiedzialna społecznie to organizacja nastawiona na kapitał intelektualny, na wiedzę, organizacja ucząca się, służąca otoczeniu, otwarta na zmiany, wrażliwa na zjawiska wewnętrzne i zewnętrzne [Żemigala, 2007b, s. 12]. J. Korpus [2006, s. 51-56] stwierdza, że CSR jest także nowym światowym kierunkiem zmian w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem, który zobowiązuje firmy do zrównoważonego rozwoju z poszanowaniem zasad ekonomii, ekologii i etyki.

Definicje CSR podkreślają różne obszary działalności podmiotów gospodarczych. Jednakże, dokonując analizy przytoczonych definicji społecznej odpowiedzialności biznesu, można zauważyć, że zawierają one elementy wspólne. Pierwszym elementem łączącym definicje CSR jest kwestia dobrowolności. Wprowadzanie CSR do praktyki przez przedsiębiorstwo jest dobrowolne, gdyż nie ma takiego obowiązku uregulowanego odpowiednimi przepisami prawa. Ważną kwestią w tym przypadku jest brak idealnego narzędzia CSR, które byłoby odpowiednie dla wszystkich podmiotów gospodarczych. Podczas gdy jeden instrument może się lepiej sprawdzić w dużym przedsiębiorstwie, drugi będzie odpowiedniejszy dla małego podmiotu gospodarczego. Wydaje się, że regulacje prawne narzucające koncepcję CSR przedsiębiorstwom mogłyby być dla niektórych podmiotów zagrożeniem. Podmioty gospodarcze funkcjonują w różnych warunkach, choćby gospodarczych czy kulturowych, dlatego uregulowania prawne zakłóciłyby nowe idee i pomysłowość przedsiębiorstw, związaną z wdrażaniem różnych narzędzi CSR. Kolejną wspólną cechą wielu definicji społecznej odpowiedzialności biznesu są obszary niniejszej koncepcji. Do głównych obszarów zalicza się zazwyczaj ekologię, społeczeństwo oraz pracowników. Ponadto CSR skupia się na łączeniu wymiarów gospodarczych, społecznych i środowiskowych. Innym elementem wspólnym jest ukierunkowanie

społecznej odpowiedzialności biznesu na odpowiednie grupy interesariuszy. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa należy rozważyć istotność poszczególnych grup interesu i dostosować do nich odpowiednie działania. Kolejnym punktem wspólnym jest uwzględnienie w działalności przedsiębiorstwa aspektu etycznego.

2. Wybrane instrumenty CSR

Obecnie przedsiębiorstwa mają do dyspozycji wiele instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu (rys. 1). Odpowiednio wybrane i wdrożone mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej na rynku. Jednakże należy pamiętać, że każdy podmiot gospodarczy może zaangażować się w CSR na swój własny wyjątkowy sposób w zależności od posiadanych zasobów, układu interesariuszy, a także tradycji kulturowych, sytuacji społecznej i ekologicznej obszaru, w którym funkcjonuje [Żemigala, 2007a, s. 257]. Warto dodać, że stosowanie koncepcji CSR nie jest domeną dużych firm, zatrudniających ponad 250 pracowników, gdyż stosują ją także mikro-, mali i średni przedsiębiorcy. Zwłaszcza mikro- i małe przedsiębiorstwa, czyli podmioty zatrudniające maksymalnie 50 pracowników, są szczególną grupą przedsiębiorstw, dlatego że są wyjątkowo podatne na warunki otoczenia, w których funkcjonują, a także na cechy osobowościowe oraz kompetencje przedsiębiorcy. Podmioty te znajdują się zazwyczaj we wczesnej fazie rozwoju, a działania podejmowane w tym okresie mają olbrzymi wpływ na dalsze funkcjonowanie i powodzenie prowadzonej działalności gospodarczej [Leoński, 2014, s. 6-10]. Dlatego też wybór odpowiednich instrumentów CSR powinien być dostosowany do wielkości przedsiębiorstwa.

Jednym z popularniejszych instrumentów CSR są kampanie społeczne – działania mające na celu zwrócenie uwagi na dany problem społeczny, poprzez wykorzystanie doświadczeń marketingowych danej firmy. Działanie skierowane jest na zmianę postaw lub zachowań określonej grupy ludzi za pomocą mediów jako nośnika przekazu [Łukasiewicz-Kamińska, 2011, s. 29-30]. Istotne znaczenie przekazu medialnego w kampaniach społecznych, np. TV lub Internetu, może generować wysokie koszty. Ponadto warto zauważyć, że kampanie społeczne charakteryzują się szerokim zakresem, gdyż ich celem jest zazwyczaj dotarcie do jak największego grona odbiorców. Taka sytuacja powoduje, że stają się one dość kosztowne. Przedsiębiorstwa, które decydują się na korzystanie z kampanii społecznych, mogą polepszyć swój wizerunek i reputację w otoczeniu. Natomiast efektem kampanii społecznej dla otoczenia firmy może być m.in.: niwelowanie i rozwiązywanie problemów lokalnych społeczności, udzielenie wspar-

cia potrzebującym, korzyści uzyskane w obszarach edukacji, zdrowia czy bezpieczeństwa. Dokonując analizy kampanii społecznych w odniesieniu do wielkości przedsiębiorstwa, należy zwrócić uwagę, że mają one zastosowanie zwykle w dużych podmiotach gospodarczych, które posiadają odpowiednie zasoby na ich finansowanie. Wysokie koszty omawianego instrumentu sprawiają, że mikro- lub mały przedsiębiorca w zdecydowanej większości przypadków nie będzie zainteresowany albo nie będzie w stanie sfinansować kampanii społecznej. Przykłady wielu firm, które w swoim programie CSR wdrażają kampanie społeczne, pokazują, że są one domeną dużych przedsiębiorstw (UPC, PZU, Unilever, Liberty Direct Polska, BGŻ, Danone, Frosta, Ikea, Orlen, Samsung i wiele innych). W ramach kampanii społecznej mogą być organizowane różne akcje, np. „Prędkość w mieście to obciach” (Liberty Direct), której celem jest zmiana postaw społecznych kierowców oraz edukacja w zakresie bezpieczeństwa ruchu drogowego. W ramach tej akcji został ogłoszony konkurs na film promujący bezpieczną jazdę, zaś na zwycięzcę konkursu będą czekały różne nagrody [www 1]. Analizując powyższy przykład kampanii społecznej, można zauważyć, że dzięki takim działaniom firma zyskuje uznanie w oczach społeczeństwa, zaś z drugiej strony zdobywa nowych klientów nie tylko wśród uczestników konkursu.



Rys. 1. Wybrane narzędzia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Źródło: Na podstawie: [www 2].

Innym narzędziem CSR jest raport społeczny będący dokumentem przygotowanym przez firmę, pokazującym jej zaangażowanie społeczne, ekologiczne, środowiskowe. Skierowany jest on do różnych grup interesariuszy i pokazuje się korzyści, jakie niesie funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa w otoczeniu. Wydaje się, że instrument ten może z powodzeniem stosować zarówno małe, jak i duże przedsiębiorstwo. Koszt sporządzenia oraz rozesłania takiego raportu nie musi być wysoki, gdyż można go przekazać drogą elektroniczną.

Kolejnym instrumentem CSR jest wolontariat pracowniczy (*corporate volunteering*), czyli długofalowy program społeczny odpowiedzialnego pracodawcy, który propaguje i umożliwia dobrowolne, społeczne zaangażowanie wśród swoich pracowników [www 3]. Instrument ten stosuje 7% polskich przedsiębiorstw, jednakże brakuje danych dotyczących stosowania go w poszczególnych rodzajach podmiotów gospodarczych [PARP, 2011, s. 184]. Wydaje się, że to narzędzie może być stosowane zarówno w dużych, jak i małych firmach; wynika to głównie z różnych form wolontariatu, który może wiązać się np. z przekazaniem wartości intelektualnych na rzecz osób potrzebujących. W takim przypadku działanie to nie będzie znacznym obciążeniem dla budżetu danego podmiotu gospodarczego. Niewątpliwie wolontariat pracowniczy wymaga głównie czasu, jaki dany pracownik musi poświęcić na taką działalność. Oczywiście mikro- i małym firmom jest ciężiej podejmować działania społecznie odpowiedzialne niż firmom dużym, aczkolwiek z uwagi na wyżej wymienione cechy wolontariatu pracowniczego, instrument ten jest jak najbardziej dostępny dla najmniejszych podmiotów gospodarczych. Dzięki wolontariatowi przedsiębiorstwo zyskuje zaufanie do firmy wśród lokalnej społeczności, a co za tym idzie – wzmacnia swoją konkurencyjność. Pracownicy zaczynają postrzegać przedsiębiorstwo nie tylko jako źródło zarobków, ale także jako miejsce, w którym mogą realizować swoje pasje i zainteresowania. Efektem takich działań jest uzyskanie większej satysfakcji pracowników oraz ich przywiązanie do danego przedsiębiorstwa. Ponadto wolontariat pracowniczy w dużym stopniu może wpłynąć na motywację pracowników.

Programy etyczne dla pracowników stanowią kolejny instrument koncepcji CSR. Najpowszechniejszym elementem programów etycznych jest kodeks etyczny firmy, który można zdefiniować jako udokumentowane wartości i zasady działania, do przestrzegania których zobowiązani są zarówno pracownicy, jak i kierownictwo firmy. Każda z tych osób powinna zapoznać się z kodeksem oraz pisemnie zobowiązać się do jego przestrzegania [Łukasiewicz-Kamińska, 2011, s. 25]. Innym elementem programu etycznego może być chociażby sformułowanie wizji i misji przedsiębiorstwa lub promowanie zachowań etycznych. Instrument ten może być z powodzeniem stosowany zarówno w małych, jak i dużych

przedsiębiorstwach, gdyż nie generuje w zasadzie kosztów finansowych, ale w przypadku dużego przedsiębiorstwa może on przybierać inne formy, które będą wiązały się z określonymi kosztami, np. utworzenie stanowiska ds. etyki. Przeprowadzone przez PARP badania pokazują, że kodeks etyczny jest najbardziej rozpowszechniony wśród małych (80%) i dużych (79%) przedsiębiorstw. Kodeks etyczny jest najmniej popularny wśród podmiotów mikro- (66%) oraz średnich (73%) [PARP, 2011, s. 82]. Powyższe statystyki wskazują, że znajomość kodeksu etycznego przez pracowników danego przedsiębiorstwa nie rośnie razem z wielkością podmiotu gospodarczego. Istotność tworzenia kodeksów etycznych przez firmy wynika choćby z faktu, że przyczynia się on do zmniejszenia kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, a także do zwiększenia dochodów. Jest to konsekwencją ograniczenia możliwości wystąpienia konfliktów interesów, zmniejszenia liczby przypadków kłamstwa i defraudacji, zwiększenia wiarygodności personelu oraz lojalności pracowników, a także poprawy reputacji.

Ekoznakowanie i inwestycje w ekologię są następnym instrumentem CSR stosowanym w polskich przedsiębiorstwach. Ekoznakowanie polega na oznaczeniu produktów przedsiębiorstwa informacjami dotyczącymi m.in. dbałości o środowisko naturalne. Ekoznaki można umieszczać na opakowaniach (Zielony punkt), na sprzęcie AGD i RTV (Ekostar), na kosmetykach (Nie testowane na zwierzętach), na produktach żywnościowych (Zielone Płuca Polski) itp. Oznaczenie takie wymaga jednak przejścia pewnej procedury w celu uzyskania odpowiedniego certyfikatu uprawniającego do zamieszczenia symbolu wskazującego klientom ekologiczne zalety produktu, co może okazać się zbyt kosztowne dla mikro- i małych przedsiębiorstw. W przypadku inwestycji w ekologię dużą rolę odgrywa sytuacja finansowa firmy, dlatego też przewagę w tym zakresie będą miały większe podmioty gospodarcze. Powyższe znajduje potwierdzenie w badaniach PARP, według których aspekty środowiskowe w rozwoju produktów oraz usług uwzględnia 48% dużych firm i 33% średnich. Natomiast w przypadku podmiotów mikro- i małych jest to odpowiednio tylko 22% i 15% [PARP, 2011, s. 153]. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku innego narzędzia CSR, jakim są inwestycje społecznie odpowiedzialne. Kwestia dokonywania wyboru inwestycji nie tylko na podstawie kryteriów finansowych, ale także kryteriów związanych z odpowiedzialnością społeczną wydaje się domeną dużych przedsiębiorstw, gdyż mniejsze podmioty mogą nie być w stanie ponieść większych nakładów inwestycyjnych związanych z działaniami proekologicznymi.

Kolejnym narzędziem CSR jest marketing zaangażowany społecznie (*caused related marketing* – CRM), który można zdefiniować jako działanie firmy uwzględniające zarówno marketingowe cele firmy, jak i potrzeby społeczne.

Efektom marketingu zaangażowanego społecznie jest stworzenie produktu lub usługi, a także udzielenie wsparcia dla danej sprawy czy organizacji charytatywnej. Przykładem CRM jest angażowanie klientów na rzecz dofinansowania organizacji charytatywnych poprzez zakup usług i produktów przedsiębiorstwa, które prowadzi kampanię. W tym miejscu można wymienić np. akcję Danone Polska i Polskiej Akcji Humanitarnej – „Podziel się posiłkiem”, w ramach której część z zysków ze sprzedaży produktów Danone oznaczonych talerzykiem przekazuje się na walkę z niedożywieniem dzieci. Wysiłek organizacyjny, kompetencyjny oraz kapitałowy powoduje, że CRM jest częściej wykorzystywany w dużych i średnich firmach. Ponadto dostawcy systemów CRM chętniej wybierają do współpracy duże podmioty gospodarcze ze względu na ich większe możliwości finansowe oraz większą ilość potencjalnych klientów. Powyższe sprawia, że wprowadzenie CRM w małych firmach jest niewątpliwie bardziej kosztowne i wymaga więcej wysiłku niż w przypadku dużych firm.

Do instrumentów CSR zalicza się także nadzór korporacyjny (*corporate governance*), czyli mechanizm polegający na kontrolowaniu i koordynowaniu zachowań udziałowców spółki kapitałowej. Spółki kapitałowe, a zwłaszcza spółka akcyjna, są formami prawnymi prowadzenia działalności gospodarczej najczęściej wykorzystywanymi przez średnie i duże podmioty gospodarcze. Dopiero gdy przedsiębiorca dysponuje dużą ilością kapitału, może rozważać założenie spółki kapitałowej; dla założenia spółki akcyjnej potrzebne jest 100 000 zł, zaś z o. o. – 5000 zł. Warto dodać, że spółka akcyjna to jedna z najbardziej zaawansowanych form prawnych prowadzenia działalności gospodarczej z uwagi na fakt licznych wymagań, które należy spełnić przy jej zakładaniu. Dlatego jest wybierana głównie przez duże i średnie przedsiębiorstwa. Powyższe czynniki powodują, że nadzór korporacyjny, jako instrument CSR, należy w szczególności do największych podmiotów gospodarczych.

Podsumowanie

Spółeczna odpowiedzialność biznesu staje się coraz istotniejszym elementem funkcjonowania polskich przedsiębiorstw. Jednakże planując działania CSR, podmioty gospodarcze nie mogą zapominać o fakcie, że zakres ich zaangażowania i wybór odpowiednich instrumentów musi być adekwatny do skali ich działalności, a także potencjału finansowego. Wydaje się, że zwłaszcza wielkość przedsiębiorstwa ma tu fundamentalne znaczenie, gdyż zazwyczaj większy podmiot posiada większe możliwości, co potwierdzają ostatnie badania przeprowadzone przez PARP wśród sektora MSP oraz dużych przedsiębiorstw. Po-

mimo pewnych ograniczeń w stosowaniu CSR w przypadku mikro- i małych przedsiębiorstw należy zauważyć, że część instrumentów niniejszej koncepcji może być z powodzeniem stosowana w tych podmiotach bez narażenia ich na większe koszty.

Literatura

- Adamczyk J. (2009), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bartkowiak G. (2011), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i praktycznym*, Difin, Warszawa.
- Filek J. (2013), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako nowa wersja umowy społecznej*, Księgarnia Ekonomiczna, Kraków.
- Korpus J. (2006), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Wyd. Placet, Warszawa.
- Leoński W. (2014), *Koncepcja CSR na wczesnym etapie rozwoju firmy*, „Ekonomia i Zarządzanie”, nr 5, Wydawnictwo Naukowe IVG, Szczecin.
- Łukasiewicz-Kamińska A. (2011), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego*, Difin, Warszawa.
- Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw* (2011), Komisja Europejska (COM (2011), 681, Bruksela.
- PARP (2011), *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, MillwardBrown SMG/KRC, Warszawa.
- Rudnicka A. (2012), *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Sokołowska A. (2013), *Spoleczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Żemigala M. (2007a), *Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Żemigala M. (2007b), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa: Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- [www 1] http://www.kampaniespoleczne.pl/csccrm,7383,liberty_ubezpieczenia_z_konkurem_na_mem (dostęp: 6.12.2014).
- [www 2] http://www.odpowiedzialnybiznes.eu/38/Narzedzia_CSR/ (dostęp: 20.10.2014).
- [www 3] <http://wolontariatpracowniczy.pl/wpisy/wolontariat-pracowniczy-kapitalna-wartosc-csr-nf-pl> (dostęp: 6.12.2014).

**INSTRUMENTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
IN CONNECTION WITH THE SIZE OF ENTERPRISES**

Summary: This article discusses the instruments of Corporate Social Responsibility in enterprises. The first part includes a definition of CSR and presents common aspects of main definitions. Moreover, this article analyses chosen instruments of Corporate Social Responsibility for enterprises in Poland. CSR is important for big enterprises as well as small and medium-sized enterprises, but SME often do not have enough resources to invest in CSR. They can use different instruments of CSR than big enterprises.

Keywords: CSR, SME, entrepreneur, strategy.