

Wyższy poziom CSR. Doskonalenie rozwiązań społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie branży kuriersko-ekspresowo-pocztowej

Higher level of CSR - improvement of corporate social responsibility solutions on the example of the courier-express-parcel services (CEP)

Katarzyna Turoń, Piotr Czech, Politechnika Śląska, Wydział Transportu

STRESZCZENIE

Praca poświęcona została udoskonalaniu społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *CSR – Corporate Social Responsibility*). Autorzy skupili się na przedstawieniu zaawansowanej formy CSR – CSR 2.0 - jako możliwości ulepszenia koncepcji odpowiedzialnego biznesu. Ideę odniesiono do praktyk stosowanych w branży kuriersko-ekspresowo-pocztowej (KEP), wśród liderów której widoczny jest trend modernizowania aktywności CSR w kontekście strategii i realnych działań, a także tworzenia nowej wartości dla społeczeństwa, środowiska i gospodarki.

Słowa kluczowe: CSR, CSR 2.0, odpowiedzialna logistyka, zaawansowany poziom CSR, branża kuriersko-ekspresowo-pocztowa (CEP).

The article presents a concept of improving corporate social responsibility (CSR). The authors focused on the demonstration of advanced forms of CSR - CSR 2.0 - as an opportunity to improve the concept of businesses socially responsible. The idea of CSR 2.0 refers to practices in the CEP (Courier-Express-Parcel) services, where the leaders apply the trend of modernizing the CSR activities in the context of the strategy and real actions, and create new value for society, environment and the economy.

Keywords: CSR, CSR 2.0, sustainable logistics, advanced level of CSR, the Courier-Express-Parcel Services area.

ABSTRACT

Wstęp

Branża kuriersko-ekspresowo-pocztowa (dalej KEP) to część areny logistycznej. Jest ona silnie narażona na zmiany dyktowane przez klientów indywidualnych korzystających z jej usług. Jest bowiem częścią platformy TSL (Transport-Spedycja-Logistyka), w której istotne są nie tylko relacje z przedsiębiorstwami, lecz także z pojedynczymi usługobiorcami (Turoń, Czech, Cieśla 2016).

KEP to także branża zdominowana przez zagranicznych liderów, a więc konkurencyjna i nieustannie dążąca do doskonalenia swoich organizacji. Jednym z trendów, który w przypadku KEP zaczyna nabierać coraz większego znaczenia, jest społeczna odpowiedzialność biznesu.

Obecnie, kiedy wiele przedsiębiorstw rynku TSL rozpoczyna dopiero swoją drogę „do odpowiedzialności”, wiodące przedsiębiorstwa sektora KEP nie tylko weryfikują, lecz także ulepszają swoje dotychczasowe aktywności. Możemy zatem zaobserwować zarówno pojawiające się nowe strategie społecznej odpowiedzialności, świadczące o ewolucji CSR do poziomu zaawansowanego, jak i nowatorskie rozwiązania wychodzące poza obszary stosowanych dotąd dobrych praktyk CSR, czyli tak zwane tworzenie „nowej wartości”.

Celem artykułu jest przedstawienie udoskonalonych działań społecznej odpowiedzialności w branży kuriersko-ekspresowo-pocztowej z punktu widzenia zaawansowanej idei, jaką jest CSR 2.0. Autorzy nawiązali do ewolucji koncepcji odpowiedzialności organizacji, a także podjęli próbę stworzenia bazy określeń związanych z udoskonaloną firmą CSR. Natomiast, odwołując się do dobrych praktyk branży KEP postarali się wskazać dobre praktyki zaawansowanego CSR.

Ewolucja CSR

Społeczna odpowiedzialność biznesu nie stoi w miejscu. Wraz ze zmianą wymagań klientów i zmian narzucanych przez aktualne trendy rynkowe, CSR nie ogranicza się już tylko do szczytnej idei opartej w dużej mierze na planach lecz przechodzi w stadium zaawansowane. Obecnie mówić można nie tylko o koncepcji podstawowej CSR, lecz także o jego zaawansowanych formach. Istnieje wiele koncepcji, modeli i poglądów na społeczną odpowiedzialność biznesu. Jedną z możliwości jest „wyższy poziom CSR” zwany CSR 2.0, który według niektórych ekspertów zmierza w stronę kolejnej ery – CSR 3.0. Jaka jest zatem różnica poszczególnych teorii? W. Visser, twórca koncepcji CSR 2.0, zauważył, że wiele przedsiębiorstw funkcjonuje na rynku według podobnego schematu (Visser 2011). Pierwszym krokiem w ich działalności jest czas chciwości i dążenia do maksymalizacji swoich zysków. Kolejno zaczynają one skupiać się na aspektach związanych z szeroko pojętą filantropią. Ta działalność zwykle wskazuje im drogę dalszych działań, czyli skupieniu swoich aktywności wokół marketingu i wykorzystaniu społecznej odpowiedzialności biznesu jako jego narzędzia. Zastosowanie odpowiedzialnego marketingu niesie za sobą konieczność spojrzenia na przedsiębiorstwo pod kątem systemowym, a więc odniesienia koncepcji zrównoważonego rozwoju do zarządzania organizacją. Jest to zatem kolejny z etapów. Podczas ery jego trwania firmy skupiają się na opracowaniu strategii swojej działalności w zakresie odpowiedzialności społecznej (Stecko 2012). Tutaj także powstają pierwsze dobre praktyki przedsiębiorstw oraz raportowanie wdrożonych rozwiązań. Przedstawione powyżej cztery etapy działań składają się na tradycyjny model CSR określane jako CSR 1.0. Aby jednak mógł zaistnieć zaawansowany wymiar społecznej odpowiedzialności

– CSR 2.0, niezbędny jest kolejny etap działań zwany „erą odpowiedzialności” (Stecko 2012). Etapy kreowania CSR 2.0 w przedsiębiorstwie zostały zaprezentowane na rysunku 1.

Rysunek 1. Etapy prowadzące do osiągnięcia zaawansowanej formy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – CSR 2.0



Źródło: opracowanie własne na podstawie Visser 2011.

Kluczowym hasłem CSR 2.0 jest pojęcie **tworzenia wartości**. To właśnie dzięki niej przedsiębiorstwo jest w stanie realnie wpływać na szereg problemów ekonomiczno-społeczno-środowiskowych (Visser 2011). Koncepcja oparta jest na pięciu kluczowych założeniach przedstawianych jako DNA koncepcji CSR 2.0, do których zaliczane są aspekty, takie jak: budowanie więzi (ang. *connectedness* – C), skalowalność (ang. *scalability* – S), reagowanie (ang. *responsiveness* – R), dwoistość (ang. *duality* – 2) oraz kolistość (ang. *circularity* – 0) (Visser 2011). Za budowanie więzi uznaje się tworzenie rzeczywistych relacji z interesariuszami przy dostrzeżeniu, że przedsiębiorstwo łącząc z nimi nie tylko kwestie ekonomiczne, a możliwość współdziałania i wzajemnego tworzenia wartości (Stecko 2012). Istotne jest, aby współpracą prowadzącą do nawiązania dialogu obejmować jednak wszystkich interesariuszy, a nie tylko akcjonariuszy danej organizacji (Visser 2010). Skalowalność odnosi się bezpośrednio do dobrych praktyk. Idea CSR 2.0 zakłada, że mają one być poszerzane do jak największej skali, a nie tylko ograniczać się do jednej, często lokalnej aktywności opartej tylko na celu, nie działaniu. Ponadto skalowalność ma ograniczyć działania związane z PR, a przenieść je na rzeczywiste problemy społeczno-ekonomiczno-gospodarcze. W przypadku tej cechy istotne jest też podejście do mediów społecznościowych, które zdaniem W. Vissera stanowią idealny sposób komunikowania o społecznej odpowiedzialności i powinny stanowić narzędzie CSR (Stecko 2012). Kolejnym ze składników CSR 2.0 jest reagowanie. Aspekt ten stanowi jeden z najbardziej trudnych do spełnienia przez przedsiębiorstwa, ponieważ odnosi się on do ich transparentności i podejmowania prób rozwiązywania globalnych problemów, często trudnych i niewygodnych dla dobrego imienia organizacji (Visser 2011). Pojęcie dwoistości w kontekście CSR 2.0 związane jest z zakresem dobrych praktyk (Visser, Matten, Pohl,

Tolhurst 2010). Idea polega na tym, aby podczas kreowania nowej wartości, aktywności były dopasowywane do danych realiów lokalnych, gospodarki, prawa, uwarunkowań czy tradycji. Nie należy zatem stawiać swoich interesariuszy przed wyborem „albo-albo” i narzucać danych praktyk, wiedząc że sprawdziły się w innym miejscu. Warto zamiast tego stosować stwierdzenia „zarówno/i”, wprowadzając harmonię dobrych praktyk z poszanowaniem ustalonych lokalnie zasad (Visser 2010). Ostatnim czynnikiem DNA CSR 2.0 jest kolistość. Pojęcie to wiąże się bezpośrednio z ekonomią okrężną, nazywaną też gospodarką okrężną czy ekonomią cyrkulacyjną. W takim podejściu należy skupić się na aspektach zrównoważonego rozwoju. Dane dobra czy praktyki mają być zrównoważone od momentu ich zaprojektowania do samego końca. Takie działania nie tylko ograniczą zużycie zasobów naturalnych, lecz także pozytywnie wpłyną na kwestie społeczne m.in. na rozwój społeczności lokalnych (Visser 2010). Społeczna odpowiedzialność według modelu 2.0 różni się zatem od standardowego postrzegania społecznej odpowiedzialności biznesu. Określenia, które związane są z zaawansowaną formą CSR, zostały zaprezentowane za pomocą chmury wyrazów i przedstawione na rysunku 2.

Rysunek 2. Chmura określeń związanych z modelem CSR 2.0



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Na podstawie nowego modelu CSR zmieniło się także podejście do proponowanych przez organizacje dobrych praktyk. Koncepcja zakłada, by przede wszystkim praktyki przestały być tylko deklaracjami, a realnymi działaniami. Mają one wniesić nie tylko nową wartość i stanowić rozwiązanie problemu środowiskowego czy społecznego, lecz także wdrażać wszelkiego rodzaju ulepszenia i innowacje społeczne. Zgodnie z założeniami CSR 2.0, CSR nie ma kojarzyć się z aspektami luksusowymi, opartymi na usługach dedykowanym określonym grupom społecznym czy drogich produktach sygnowanych logiem *fair trade*. Praktyki CSR mają zatem być ogólnodostępne, oparte na ocenach (ratingi CSR), a nie nastawione tylko na indeksy CSR. Ponadto należy do nich zachęcać, ujawniać je w portalach społecznościowych oraz monitorować i weryfikować ich efektywność (Visser 2011).

CSR, CSR 2.0 czy CSR.3.0?

Zaawansowany poziom społecznej odpowiedzialności biznesu jest określany w różny sposób w zależności od modelu czy standardu, do którego nawiązuje. Niezależnie jednak od nomenklatury należy stwierdzić, że zwiększone zaangażowanie w zakresie CSR powinno wiązać się z weryfikacją dotychczasowych poczynań, próbą ich ulepszenia i tworzeniu nowych, coraz bardziej odpowiedzialnych działań

(nowa wartość -> CSR 2.0). Zdaniem ekspertów następnym krokiem rozwoju CSR ma stać się poziom 3.0. W zależności od źródeł, eksperci podają, że koncepcja 3.0 bazować ma na systemowym podejściu do społecznej odpowiedzialności i włączeniu w jego działania krajowego prawa, gospodarki i społeczeństwa obywatelskiego (<https://www.uschamberfoundation.org/blog/post/csr-30-capitalism-twist-networked-value/31539> 2016). Cechy, które mają kojarzyć się z ideą CSR 3.0, zostały zaprezentowane na rysunku 3.

Rysunek 3. Cechy koncepcji CSR 3.0



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Zaawansowany CSR w praktyce na przykładzie branży KEP

Działania na rzecz społecznej odpowiedzialności w branży TSL (Transport-Spedycja-Logistyka) są szczególnie widoczne u operatorów sektora KEP (Kuriersko-Eskpresowo-Pocztowego). Wiodący, zagraniczni liderzy branży wykazują duże zainteresowanie tematyką CSR. Zainteresowanie to nie ogranicza się tylko do tradycyjnego spojrzenia na społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR 1.0). Najwięksi gracze KEP nie tylko zauważyli możliwości zastosowania zaawansowanego poziomu CSR, lecz także rozpoczęli szereg działań zgodnych z kolejnym stadium odpowiedzialności – CSR 2.0. Zaawansowany poziom społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze KEP przejawia się zarówno w strategiach, dobrych praktykach przedsiębiorstw, jak i tworzeniu trendów. Przykładem opracowania nowoczesnej strategii CSR jest propozycja DPD Group – strategia *DrivingChange*. W ogłoszonej w lutym 2016 roku strategii, firma skupia się czterech kluczowych dla profilu swojej działalności obszarach. Należą do nich zobowiązania zatytułowane następująco (<https://www.dpdgroupdrivingchange.com/pl/#drivingchange> 2016):

- Neutralni dla środowiska;
- Przyjazna logistyka miejska;
- Innowacyjna przedsiębiorczość;
- Bliżej społeczności.

Do każdego z zaproponowanych przez firmę obszarów zdefiniowany jest cel oraz stosowane do jego osiągnięcia środki, które stają się jednocześnie dobrymi praktykami organizacji. Przykładem tego typu działania może być zobowiązanie do ograniczania emisji CO₂ i podjęte ku temu środki – stopniowe modernizowanie floty swoich pojazdów, tak aby docelowo były to pojazdy maksymalnie 5-letnie. Oprócz standardowych praktyk charakterystycznych dla przedsiębiorstw transportowych, np. optymalizacji tras, przedsiębiorstwo angażuje się w rozwiązywanie globalnych problemów, wspierając odnawialne źródła energii m.in. kupując kredyty węglowe (<https://www.dpdgroupdrivingchange.com/pl/#drivingchange> 2016). DPD w swoich aktywnościach skupia się także na tworzeniu nowej wartości dla społeczeństwa. Praktyki tworzone w ramach „przyjaznej logistyki miejskiej” mają pozytywnie wpłynąć na środowisko (redukcja zanieczyszczeń w centrach miast, zmniejszenie kongestii), ale przede wszystkim przynieść korzyść społeczną. W tym celu tworzone są punkty nadania oraz odbioru paczek. Ponadto firma skupia się także na usłudze Predict, dzięki której można dogodnie zmieniać termin dostarczenia paczki. Wraz z rozwojem korzystania z możliwości, jakie daje ta usługa, przedsiębiorstwo w coraz większym stopniu ograniczać będzie zjawisko pustych przebiegów (<https://www.dpdgroupdrivingchange.com/pl/#drivingchange> 2016). Strategia DrivingChange to także ukłon w stronę interesariuszy. Zgodnie z założeniami CSR 2.0 firma buduje więź ze swoimi interesariuszami. Działania te dotyczą zarówno pracowników firmy, jak i partnerów. W przypadku pracowników DPD Group inwestuje oraz motywuje do pracy, co przekłada się na 75 nagród w organizowanych wewnętrznych konkursach (<https://www.dpdgroupdrivingchange.com/pl/#drivingchange> 2016). Strategia nie pomija także lokalnych społeczności. Współpraca przejawia się w różnorodny sposób i poza typowymi aktywnościami wspierających interesariuszy, obejmuje także angażowanie się w pomoc swoich pracowników czy stosowanie fundraisingu. Wyznaczone przez DPD cele potwierdza informacja o 5 000 pracownikach, którzy brali udział w projektach społecznych, oraz 300 organizacji, które otrzymały pomoc od grupy DPD (<https://www.dpdgroupdrivingchange.com/pl/#drivingchange> 2016). Aspektem, który jest istotny z punktu widzenia CSR 2.0, a nie w pełni wykorzystywanym przez DPD Group, jest aktywność w mediach społecznościowych. Działalność ta jest z kolei atutem kolejnego z liderów branży KEP – przedsiębiorstwa DHL. Firma skupia się na ciągłym kontakcie i prowadzeniu dialogu ze swoimi interesariuszami poprzez fanpage *Living Responsibility* na portalu Facebook (<https://www.facebook.com/LivingResponsibility/> 2016). Ponadto informacje zamieszcza w specjalnie przygotowanych newsletterach, co potwierdza chęć budowania więzi z interesariuszami i doskonale wpisuje się w strategię CSR 2.0. DHL Group prowadzi bardzo rozległą działalność w zakresie dobrych praktyk i działań prośrodowiskowych. To właśnie aktywności przedsiębiorstwa są nagradzane i wysoko oceniane w rankingach zarówno CSR, jak i praktyk w zakresie zielonej logistyki. Nie jest to jedna płaszczyzna wyróżniająca firmę pod kątem społecznej odpowiedzialności. Oprócz monitorowanej i ulepszanej strategii CSR oraz raportowania swoich działań, firma stawia na tworzenie **nowej wartości**, mającej na celu skłonienie sektora TSL do działania w zakresie odpowiedzialnej logistyki. Zgodnie z założeniem grupa DHL opublikowała raport *Fair and responsible logistics. A DHL perspective on how to create lasting competitive advantage*. Został on opracowany w celu przyspieszenia wdrożenia koncepcji zrównoważonego

rozwoju w branży TSL, co kolejny raz wskazuje na zaawansowany poziom CSR organizacji. W publikacji przedsiębiorstwo skupiło się na wyszczególnieniu 15 możliwości zastosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. DHL skupia się na trendach, których celem jest wprowadzenie działań związanych z ekonomią cyrkulacyjną, zwiększeniem dostępności usług transportowych, a także osiągnięcia odpowiedzialnego handlu oraz produkcji. Zgodnie z raportem zamiany te są możliwe poprzez odpowiednie zarządzanie globalne, relacje z interesariuszami i zdanie sobie sprawy z wpływu, jaki przedsiębiorstwa logistyczne mają na społeczeństwo, gospodarkę oraz środowisko (http://www.dhl.com.pl/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/dhl_trendreport_fairresp.pdf 2016). DHL podaje także przykłady dobrych praktyk. Stawiając na ekonomię okrężną, przewidywane jest zastosowanie pojazdów z tzw. „elastycznym wnętrzem”. Tego typu rozwiązanie ma na celu dopasowanie przestrzeni ładunkowej, które podzielona jest na dwie części: z przesyłkami do doręczenia oraz z miejscem na składowanie surowców wtórnych. Rozmiar poszczególnych części ma zmieniać się podczas dostawy, tak aby w pełni wykorzystywać przestrzeń ładunkową zarówno podczas doręczania przesyłek, jak i powrotu do bazy. DHL tworzy więc nową wartość, rozwiązania, które mają być odpowiedzią na globalne problemy. Kolejnym z nich są możliwości związane z opakowaniami. Tutaj kluczowe jest nie tylko wykorzystywanie biodegradowalnych materiałów, lecz także zmiana podejścia do nich. Nowoczesne materiały będą mogły być kompostowane w ogrodzie. Innym z rozwiązań jest stosowanie wielorazowych opakowań, które po doręczeniu klientowi oddawane będą kurierowi (http://www.dhl.com.pl/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/dhl_trendreport_fairresp.pdf 2016). Innym z działań jest skłanianie do tworzenia odpowiedzialnej produkcji i handlu, w którym operatorzy logistyczni powinni dzielić się swoją wiedzą, aby minimalizować obszary ryzyka i dążyć do zwiększenia swojej transparentności (http://www.dhl.com.pl/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/dhl_trendreport_fairresp.pdf 2016). DHL nie pozostaje tylko w sferze przyszłościowych trendów, lecz sam wprowadza nową, ulepszoną wartość, która przejawia się m.in. w udogodnieniach dla klientów. Jednym z rozwiązań jest wprowadzanie automatów Parcelstation, czyli automatów służących do odbioru paczek, które oprócz stolicy zostają uruchamiane także na terenie Krakowa, Poznania oraz Wrocławia. W przyszłości, wraz z rozwojem projektu, automaty pojawiać się będą także w pozostałych miastach w Polsce (*Top Logistyk* 2016). Inną z możliwości jest wskazanie na nieustanne dopasowywanie się przedsiębiorstwa do wydarzeń w kraju. Podczas warszawskiego szczytu NATO oraz Światowych Dni Młodzieży w Krakowie, w związku z zamknięciem wielu ulic i wzmożonych kongestii, firma dostarczała przesyłki listowe za pomocą specjalnie przystosowanych rowerów E-trike, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom swoich klientów (<http://www.logistyczny.com/aktualnosci/nawosci-dla-tsl/item/1973-dhl-na-rowerach> 2016).

Podsumowanie

Nurt społecznej odpowiedzialności biznesu nieustannie się zmienia. Koncepcja poprzez ciągłe doskonalenie ewoluje do zaawansowanych poziomów, stwarzając nowe możliwości do wdrożenia dla zainteresowanych tematyką CSR organizacji. Rozwiązania takie jak CSR 2.0, a wkrótce i CSR 3.0, wyznaczają kierunki dalszych

działań nie tylko w zakresie tworzenia kolejnych dobrych praktyk, lecz także wielu ulepszeń oraz innowacji społecznych określanych jako kreowanie nowej wartości. Arena usług kuriersko-ekspresowo-pocztowych to rynek interesujący dla inwestorów. Wartość branży KEP w Polsce jest w fazie ciągłego rozwoju. Przychody z usług oferowanych przez sektor w 2015 roku szacuje się na ok. 6 mld zł i zakłada się, że będą one stopniowo pomnażane każdego roku (Kawa 2016). Z uwagi na dużą konkurencyjność, także i doskonalenie będzie odgrywało kluczową rolę, by sprostać wymaganiom klientów. Odnosząc się do przykładów zastosowania CSR przez liderów branży KEP, można stwierdzić, że podstawowy wymiar społecznej odpowiedzialności to już przeszłość. Aby zatem rywalizować z najlepszymi, należy skupić się na jej zaawansowanym poziomie. Warto jednak pamiętać, że ma być to praktyka zastosowana nie tylko w odniesieniu do strategii, lecz przede wszystkim do realnych działań. Wówczas aktywności liderów branży KEP mogą stanowić przykład dla pozostałych przedsiębiorstw, nie tylko rynku TSL, lecz i pozostałych, które są na początku drogi do doskonalenia swojego biznesu poprzez odpowiedzialność.

Źródłem finansowania badań i artykułu były środki własne autorów.

Bibliografia

1. Czasopismo Top Logistyk, (2016) *Odbiór samodzielnny*, nr 3(51), Poznań: Medialog.
2. http://www.dhl.com.pl/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/dhl_trendreport_fairresp.pdf [11.08.2016].
3. <http://www.logistyczny.com/aktualnosci/nawosci-dla-tsl/item/1973-dhl-na-rowerach> [11.08.2016].
4. <https://www.dpdgroupdrivingchange.com/pl/#drivingchange> [11.08.2016].
5. <https://www.facebook.com/LivingResponsibility/> [11.08.2016].
6. <https://www.uschamberfoundation.org/blog/post/csr-30-capitalism-twist-networked-value/31539> [10.08.2016].
7. Kawa A., (2016) *Usługi kurierskie, ekspresowe i pocztowe (KEP)* [w:] Fechner I., Szyszka G., (red.), *Logistyka w Polsce. Raport 2015*, Poznań: Biblioteka Logistyka.
8. Schmidpeter R., (2013) *Corporate Social Responsibility: A new management paradigm?* [w:] Okpara J., Idowu S., (red.), *Corporate Social Responsibility, Challenges, Opportunities and Strategies for 21st century leaders*, Berlin: Springer.
9. Schneider A., (2015) *Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und Abgrenzung* [w:] Schneider A., Schmidpeter R., (red.), *Corporate Social Responsibility Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, Berlin: Springer.
10. Stecko J., (2012) *CSR 1.0 a CSR 2.0 porównanie i analiza pojęć*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing, zeszyt 19, nr 3, Rzeszów: Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej.
11. Turoń K., Czech P., Cieśla M., (2016) *Działania środowiskowe w branży KEP w Polsce* [w:] Śladkowski A., Czech P., Haniszewski T., Konieczny Ł., (red.), *Transport Problems 2016. VIII International symposium of young researchers. Proceedings*, Katowice: Wydział Transportu Politechniki Śląskiej.
12. Visser W., (2010) *CSR 2.0. The Evolution and revolution of Corporate Social Responsibility* [w:] Pohl M., Tolhurst N., (red.), *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, London: Wiley.
13. Visser W., (2011) *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, London: Wiley.
14. Visser W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N., (2010) *The A to Z of Corporate Social Responsibility*, London: Wiley.

